

Politechnika Częstochowska

**SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE
I PRAWNE UWARUNKOWANIA
ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ
ORGANIZACJĄ**

WYBRANE ZAGADNIENIA

CZĘŚĆ 2

Podręcznik

Redakcja naukowa

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba



Częstochowa 2021

Politechnika Częstochowska

SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE I PRAWNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ ORGANIZACJĄ

WYBRANE ZAGADNIENIA

CZEŚĆ 2

PODRĘCZNIK

Redakcja naukowa

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

Recenzent

prof. zw. dr hab. Jan Sikora

Redakcja naukowa

dr Anna Bazan-Bulanda

dr Agnieszka Kwiatek

dr Maja Skiba

Korekta językowa

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Marcin Pilarski

Projekt okładki

Marcin Pilarski

e-ISBN 978-83-7193-840-5

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Spis treści

Wstęp.....	5
Rozdział 1 Maja Skiba Idea humanizmu we współczesnym zarządzaniu	7
Rozdział 2 Maja Skiba Metody humanizujące pracę w organizacjach	14
Rozdział 3 Katarzyna Kukowska Ewolucyjne i psychospołeczne mechanizmy zachowań jednostek w zespołach pracowniczych	21
Rozdział 4 Małgorzata Randak-Jeziarska Techniki wpływu społecznego w miejscu pracy	29
Rozdział 5 Agnieszka Kwiatek Problematyka rywalizacji i współpracy pracowników w organizacji	38
Rozdział 6 Konrad Głębocki Public – municipal – smart city leadership.....	48
Rozdział 7 Konrad Głębocki Przywódtwo w zarządzaniu rozwojem miasta i jednostkami miejskimi	56

Rozdział 8 Anna Bazan-Bulanda Prawne aspekty nieruchomości w zarządzaniu organizacją	64
Rozdział 9 Anna Bazan-Bulanda Przedawnienie roszczeń i jego skutki dla zarządzania organizacją	74
Rozdział 10 Anna Bazan-Bulanda Osoby fizyczne – podmioty prawa niezbędne w każdej organizacji	83
Rozdział 11 Tomasz Odzimek Ochrona własności intelektualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	95
Rozdział 12 Tomasz Odzimek Podatek VAT narzędziem systemu prawnego wpływającym na zarządzanie organizacją	108
Rozdział 13 Roman Garbiec Wybrane problemy polityki społecznej w zarządzaniu organizacją	120
Rozdział 14 Roman Garbiec Zarządzanie finansami ubezpieczeń społecznych jako przykład zarządzania mezosystemem ekonomicznym	128
Wykaz skrótów	144
Literatura	145
Akty prawne	152
Orzecznictwo	153
Spis tabel i rysunków	155

Wstęp

Współczesna organizacja funkcjonuje w szybko zmieniającej się rzeczywistości obejmującej wiele sfer i dziedzin życia, m.in. polityczną, prawną, społeczną, rynkową czy technologiczną. Zmianom ulega również otoczenie organizacji. Jego złożoność, zmienność, niepewność i nieprzewidywalność powodują, że współczesne organizacje stają przed poważnymi wyzwaniami, którym muszą sprostać¹. Zarządzanie organizacją w turbulentnym środowisku wymaga od osób, które nią kierują, znajomości uwarunkowań społecznych, psychologicznych i prawnych. Ich zrozumienie jest zatem potrzebne również studentom wielu kierunków związanych z zarządzaniem, logistyką, finansami, bezpieczeństwem i higieną pracy, a także studentom kierunku Public Management, studiującym w języku angielskim (stąd pojawił się jeden rozdział w języku angielskim). Opisana problematyka może uzupełnić materiał wykładów, ćwiczeń i warsztatów. Pojęcia scharakteryzowane w niniejszym podręczniku mogą być wykorzystane także przez praktyków pragnących poszerzyć swą wiedzę o aktualne informacje.

Niniejsza, druga już część stanowi kontynuację tematyki zawartej w wydanym w 2020 roku podręczniku *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia*. Opracowanie składa się z czternastu rozdziałów i spisu literatury, zostało również wzbogacone o słowniczek najważniejszych pojęć.

Rozdział pierwszy pt. *Idea humanizmu we współczesnym zarządzaniu*, którego autorką jest Maja Skiba, stanowi wprowadzenie w ogólną społeczną problematykę współczesnego zarządzania. Autorka charakteryzuje podstawowe pojęcia związane z humanizmem oraz wskazuje na znaczenie idei humanizmu w zarządzaniu i jakości. Rozdział drugi pt. *Metody humanizujące pracę w organizacjach*, również autorstwa Mai Skiby, stanowi kontynuację i rozwinięcie tematu z rozdziału pierwszego. Zawiera charakterystykę humanizacji pracy oraz wybranych metod humanizujących pracę w organizacji. W trzecim rozdziale podręcznika, pt. *Ewolucyjne i psychospołeczne mechanizmy zachowań jednostek w zespołach pracowniczych*, Katarzyna Kukowska przedstawia charakterystykę zespołu pracowniczego, strukturę więzi zachodzących między członkami zespołu pracowniczego w procesie organizowania się oraz relacje podrzędności i nadrzędności w kontekście płci członków zespołu w ujęciu ewolucyjnym. Rozdział czwarty Małgorzaty Randak-Jezińskiej, zatytułowany *Techniki wpływu społecznego w miejscu pracy*, przedstawia ideę

¹ W. Janiak, *Outsourcing*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 85.

wpływu społecznego, najważniejsze reguły wywierania wpływu oraz problematykę wpływu w organizacjach. Rozdział piąty pt. *Problematyka rywalizacji i współpracy pracowników w organizacji* stanowi logiczne powiązanie z treścią rozdziału czwartego. Autorka Agnieszka Kwiatek wskazuje definicje pojęć „rywalizacja” i „współpraca”, znaczenie tej terminologii w zarządzaniu i jakości, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi i zarządzaniu zespołami pracowniczymi, gdzie dużą rolę odgrywają przełożeni. Autorem rozdziałów szóstego i siódmego jest Konrad Głębocki, który przedstawia w nich ważną problematykę zarządzania instytucjami administracji publicznej, w tym przypadku instytucjami samorządu terytorialnego. Specyfika tych instytucji pod względem ich struktur organizacyjnych i zarządzania jest inna niż organizacji gospodarczych.

Prawne aspekty zarządzania współczesną organizacją przedstawione są w rozdziałach od ósmego do dwunastego. Autorką rozdziałów ósmego, dziewiątego i dziesiątego jest Anna Bazan-Bulanda. Obrazuje w nich zagadnienia prawne zarządzania organizacją, takie jak prawne aspekty zarządzania nieruchomością, przedawnienie roszczeń i jego skutki dla zarządzania organizacją, a także przekazuje wiedzę dotyczącą osób fizycznych – podmiotów, bez których nie może funkcjonować żadna organizacja. Tomasz Odzimek w rozdziale jedenastym, zatytułowanym *Ochrona własności intelektualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, charakteryzuje pojęcie własności intelektualnej w przedsiębiorstwie, przykłady tej własności, ochronę prawną oraz problematykę zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie. Napisany przez tego samego Autora rozdział dwunasty, pt. *Podatek VAT narzędziem systemu prawnego wpływającym na zarządzanie organizacją*, zawiera ogólną charakterystykę podatków w Polsce oraz przedstawia szczegółowy opis podatku VAT i jego znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdziały trzynasty pt. *Wybrane problemy polityki społecznej w zarządzaniu organizacją* i czternasty pt. *Zarządzanie finansami ubezpieczeń społecznych jako przykład zarządzania mezosystemem ekonomicznym*, autorstwa Romana Garbca, przekazują informacje z zakresu polityki społecznej oraz ubezpieczeń społecznych.

Zawarte na końcu każdego rozdziału pytania sprawdzające pomogą czytelnikom w weryfikacji zdobytej wiedzy.

IDEA HUMANIZMU WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

Maja Skiba

Wprowadzenie

Idea humanizmu w zarządzaniu skupia się na usprawnieniu funkcjonowania jednostek w organizacjach, a także zwiększeniu poczucia określonego poziomu dobrostanu, spełnienia, zaspokojenia potrzeb oraz satysfakcji. Dzięki wprowadzeniu idei humanizmu do zarządzania organizacje mogą zwiększać motywację pracowników, a tym samym poprawić wyniki ekonomiczne. Wiąże się to z poprawą jakości życia zawodowego pracowników. Powyższy zarys problematyki jest przedmiotem rozważań w tym rozdziale. Omówione zostaną kluczowe pojęcia: „idea”, „humanizm” oraz „idea humanizmu”.

1.1. Wyjaśnienie podstawowych pojęć: „idea” i „humanizm”

Obok omówienia kluczowej dla danej tematyki kategorii pojęciowej, jaką jest „idea humanizmu”, należy również skupić się na samych pojęciach: „idea” i „humanizm”. Bez omówienia tych pojęć niezrozumiała będzie istota idei humanizmu.

Czym są **idee**? Wydawałoby się, że odpowiedź na to pytanie jest prosta, jednakże tak nie jest. Słowo „idea” jest jednym z głównych pojęć filozoficznych wprowadzonych przez Platona, który kojarzył je z niematerialnym, ponadzjawiskowym bytem. Według Platona idea jest wieczna i niezmienna, ale nie da się jej bezpośrednio zdefiniować. Idei można doświadczać bądź też ją oglądać „oczyma duszy”². Zatem widzimy, że zdefiniowanie słowa „idea” jest naprawdę trudne.

² B. Dembiński, *Teoria idei. Ewolucja myśli platońskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999, s. 45-47.

Według G.W.F. Hegla idee poznawane są przez rozum i ktoś, kto posiada tę umiejętność, może rządzić światem, bowiem jedynie rozum ma właściwości nie tylko zbliżania się do prawdy absolutnej, ale również jej finalnego osiągnięcia³. Zatem, w ujęciu heglowskim, idee w swej treści docierają w procesie poznawczym do umysłów sterowanych rozumem i w konsekwencji doskonałą świadomość ludzką o ich istocie merytorycznej. W koncepcji G.W.H. Hegla „ludzie przekształcają kierujące ich życiem i porządkiem społecznym idee, odchodząc w ten sposób od fałszywej w ich treści prawdy subiektywnie przez nich odczuwanej i zbliżają się do prawdy absolutnej, to znaczy czystej, stanowiącej ich właściwą treść”⁴.

Charakterystyki pojęcia „idei” podjął się polski socjolog i ekonomista L. Milian. W jego koncepcji idee zrodziły się na gruncie pewnych zjawisk i zdarzeń, które skutkowały wykształceniem się określonych marzeń. Innymi słowy „**idee to przedmiot ludzkich tęsknot, zebrane w jakąś wzajemnie uzupełniającą się całość**”⁵. Przykładowo, jak podaje wspomniany L. Milian, ideą może być pragnienie⁶:

- sprawiedliwego rozdziału dóbr materialnych;
- równego podporządkowania ludzi obowiązującym prawom;
- sprawiedliwej oceny różnych czynności użytecznych społecznie;
- bezkonfliktowej egzystencji i życia bez różnego rodzaju zagrożeń;
- życia bez wrogich ludzi.

Doprecyzowując, możemy powiedzieć, że w ujęciu tego socjologa w skład idei wchodzi ideologie. Istotą każdej z nich, „niezależnie od czasu i epoki, w jakie zaistniała, co trzeba jako twierdzenie podkreślić – jest wyłącznie przekazywane ludziom wyobrażenie, jak miałyby wyglądać, wynikający z ich cząstkowych idei, doskonały porządek społeczny w swej syntezie sprawiedliwy społecznie”⁷.

Z powyższych dywagacji wywnioskować można, że idea jest wyrazem marzeń, tęsknoty za czymś lepszym (lepszy świat, rzeczywistość, doskonały porządek społeczny), bardziej usprawnionym i sprawiedliwym (np. funkcjonowaniem zasobów ludzkich w organizacjach). Potocznie „idea” utożsamiana jest z określoną postawą, wzorem postępowania oraz poglądem typowym dla jakiejś grupy osób, epoki czy kultury.

Kolejnym pojęciem, przy którym musimy się na chwilę zatrzymać, by zastanowić się nad jego znaczeniem, jest „humanizm”. Humanizm to pogląd, który powstał w czasach renesansu, ale warto dodać, że nawiązywał do ruchu umysłowego okresu starożytności i odrodzenia. Był on powiązany z ogólnym zainteresowaniem człowiekiem, które cechowało wspomnianą epokę. Sama nazwa pochodzi od słowa *homo* – czyli ludzki.

³ J. Legowicz, *Zarys historii filozofii*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.

⁴ J. Legowicz, *Zarys historii...*, op. cit.

⁵ L. Milian, *Dlaczego ideologie są obecne w życiu społecznym? Rozważania o iluzjach i rzeczywistości społecznej*, cz. 1, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2018, s. 21.

⁶ Ibidem, s. 21 i nast.

⁷ Ibidem, s. 21.

Przedstawiciele humanizmu, jak pisze W. Tatarkiewicz, zwracają się w swoich poglądach w stronę oświeceniowej, racjonalistycznej doktryny, w myśl której miejsce irracjonalnych elementów powinien zająć wszechmocny i niezawodny rozum. Czynniki irracjonalne zostają zastąpione racjonalnymi, a miarą prawdy zamiast objawienia staje się czysty rozum. Krytyka epoki Oświecenia, co podkreśla wspomniany filozof, zatrzymywała się „przed rozumem i nie ważyła się go tknąć: nie było ponad nim instancji, która mogła go krytykować. Choć ludzie Oświecenia mniemali, że wytwarza się on empirycznie, jednak twierdzili dogmatycznie, że jest jednakowy u wszystkich i we wszystkich czasach; kultura stworzona przezeń – racjonalna wiedza, religia, moralność – jest niezależna od miejsca i czasu, powszechna i wieczna”⁸.

W ujęciu A. Toruń-Kowalskiej humanizm dotyczy nie tylko troski o samego człowieka, ale również jego działalności, czynów, aktywności życiowej i godności⁹.

Humanizm w szerokim znaczeniu to antropocentryczna postawa intelektualna i moralna, wyrażająca się swoistą troską o potrzeby człowieka, jego szczęście, godność i swobodny rozwój. Humanizm przykładą bardzo dużą wagę do racjonalnego myślenia¹⁰.

Na podstawie powyższych rozważań można zatem powiedzieć, że w centrum zainteresowania humanizmu jest człowiek wraz z jego postawą moralną i intelektualną oraz poszanowanie godności i wolności istoty ludzkiej. Krótko mówiąc, humanizm to doktryna lub postawa w pewien sposób afirmująca czy też podkreślająca godną podziwu naturę człowieka i próbująca afirmację tę uczynić podstawą praktycznej filozofii¹¹.

1.2. Idea humanizmu w zarządzaniu – istota i przykłady

Na wstępie tej części rozdziału warto chociażby krótko przedstawić, jak to było, zanim został wprowadzony humanizm w zarządzaniu. W nurcie klasycznym człowiek był traktowany *stricte* instrumentalnie, czyli na podstawie stereotypu człowieka ekonomicznego. *Homo economicus* to bierny wykonawca zadań, na którego można oddziaływać głównie za pomocą bodźców materialnych. Z nurtem tym powiązana jest koncepcja organizacji biurokratycznej M. Webera. Analizowana przez niego instytucja biurokratyczna charakteryzuje się formalnym systemem

⁸ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 129.

⁹ A. Toruń-Kowalska, „Człowiek” w postnowożytnym świecie. Koncepcja humanizmu w myśli Tomasa Manna, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis” 2017, t. 19, s. 86.

¹⁰ J. Miroński, *Homo administratus – czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 98 i nast.

¹¹ Ch. Taylor, *Humanizm i nowoczesna tożsamość*, [w:] K. Michalski (red.), *Człowiek w nauce współczesnej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 124-173.

zasad postępowania i procedur, bezosobowością zależności pomiędzy stanowiskami pracy, określonym podziałem pracy, hierarchiczną strukturą organizacyjną, sformalizowanym systemem przyjmowania i awansowania pracowników oraz legalnym charakterem władzy kierowników. Model ten stanowił swoistą inspirację do tworzenia tzw. poweberowskich modeli biurokracji, które były wzbogacone o nieprzewidywalne skutki zachowań ludzkich¹².

Wprowadzenie idei humanizmu do zarządzania, a tym samym przyjęcie koncepcji *homo socius*, czyli człowieka społecznego, związane jest z nurtem behawioralnym. Zgodnie z tym nurtem stosunki międzyludzkie są znaczącym źródłem motywacji zachowania człowieka, który pragnie osiągnąć akceptację własnej wartości w środowisku pracy, kierując się emocjami, a nie tylko względami materialnymi.

Nasuwa się w tym miejscu pytanie: jak w ogóle można zdefiniować „**ideę humanizmu**”? Trudno w literaturze przedmiotu znaleźć jasne i klarowne wyjaśnienie tego terminu. Na podstawie wcześniej przedstawionych i pokrótce omówionych pojęć można spróbować samemu skonstruować ujęcie definicyjne.

Zatem, można pokusić się o stwierdzenie, że:

idea humanizmu jest swoistą sumą poglądów, działań, dążeń ukierunkowanych na polepszenie funkcjonowania jakiejś instytucji i sprawiedliwego, sprawnego zarządzania nią, aby ludzie do niej należący czuli się, generalnie mówiąc, dobrze.

Rozwój idei humanizacji pracy jest niewątpliwie skorelowany z rozwojem psychologii. W 1908 roku I.M. Lohy rozpoczyna badania tworzące podstawy doboru zawodowego, w 1912 roku H. Munsterberg inicjuje badania, w efekcie których wykazuje związek między wydajnością pracy a warunkami psychologicznymi.

Ugruntowanie się idei humanizmu we współczesnym zarządzaniu organizacjami jest zjawiskiem niezwykle pozytywnym. Idea humanizmu w zarządzaniu (humanizacja organizacji) dotyczy wielu aspektów. W sumie można wskazać cztery podstawowe płaszczyzny procesów humanizacyjnych:

- przebieg pracy (treść pracy, czas pracy, przebieg);
- materialne środowisko pracy (fizyczne środowisko, przestrzeń pracy i wyposażenie);
- społeczne środowisko pracy (styl kierowania, partycypacja, klimat i kultura organizacyjna);
- możliwości człowieka (umiejętności, potrzeby).

¹² B. Koźuch, *Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2011, s. 161 i nast.

Uszczegóławiając powyższe i podając za B. Mikułą, należy stwierdzić, że idea humanizmu wyraża się między innymi w:¹³

- przyjęciu założenia o konieczności poprawnego doboru człowieka pod względem jego możliwości do rodzaju wykonywanej pracy;
- wprowadzeniu rotacji pracy, rozszerzania i wzbogacania pracy, a także przeprojektowania pracy jako metod eliminacji dehumanizacji od strony treści pracy i tworzących możliwość pełniejszego wykorzystania kwalifikacji pracownika;
- tworzeniu sprawiedliwych systemów płac m.in. poprzez wykorzystanie wartościowania pracy;
- rozbudowie systemu świadczeń pracowniczych (programy emerytalne, dodatkowe ubezpieczenia, system kredytowy, pomoc w wywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych itp.);
- sugerowaniu wykorzystania elastycznych form organizacji czasu pracy;
- kształtowaniu stosunków międzyludzkich w organizacji m.in. poprzez tworzenie systemu partycypacji, pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej;
- wprowadzaniu coraz bardziej obiektywnych metod oceny pracowników;
- nacisku na poprawność procesu wprowadzenia do pracy;
- wykorzystaniu wielu metod rozwoju zawodowego;
- wprowadzeniu metod eliminacji skutków odejścia pracownika.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że idea humanizmu w zarządzaniu to *sui generis* odpowiedź na traktowanie człowieka w organizacji, który kieruje się racjonalnością w podejmowaniu decyzji¹⁴.

Idea humanizmu w zarządzaniu ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Jednakże jej istota i znaczenie pozostaje wciąż takie same, dokładniej mówiąc, jest to koncentrowanie się na ludziach w organizacji jako istotach społecznych. Przykładem współczesnych idei humanizmu w zarządzaniu jest m.in. **koncepcja wartości dla personelu**. Określana jest ona jako orientacja na człowieka i badanie takich czynników, jak relacje między pracownikami a kierownictwem, zainteresowanie pracą, bezpieczeństwo zatrudnienia i wizerunek organizacji¹⁵.

Bardzo popularną w krajach zachodnich metodą zhumanizowanego zarządzania organizacją jest wdrażanie programów poprawy jakości życia zawodowego. Programy te mają na celu ciągle podnoszenie poziomu satysfakcji z pracy, by w ten sposób zwiększać motywację pracowników i poprawiać wyniki ekonomiczne.

Współcześnie najbardziej wyidealizowaną koncepcją opierającą się na idei humanizmu w zarządzaniu jest tzw. „zdrowa organizacja”. Zdrowa organizacja charakteryzuje się tym, że¹⁶:

¹³ B. Mikuła, *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801, s. 52 i nast.

¹⁴ B. Kożuch, *Humanizm organizacyjny...*, op. cit., s. 162-163.

¹⁵ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 56.

¹⁶ B. Mikuła, *Humanizacja w...*, op. cit., s. 54.

- Ma jasne poczucie celu.
- Posiada efektywny system rozpoznawczy służący pozyskiwaniu aktualnych informacji.
- Wewnątrz panuje szeroki dostęp do informacji.
- Komunikacja cechuje się otwartością.
- Zarządzanie zespołami jest dominującym trybem pracy.
- Szanuje się obsługę klienta.
- Systemy wynagradzania są skorelowane z wykonywaną pracą i wspierają indywidualny rozwój.
- Ludzie są oceniani wg efektów swojej pracy i realizacji celów.
- Widoczne jest uznanie za innowacyjność i kreatywność.
- W polityce jest odzwierciedlony szacunek dla napięcia występującego między życiem rodzinnym a zawodowym.

Według C.L. Coopera i S. Cartwrighta zdrowa organizacja to taka, „dla której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza, będąca w stanie utrzymać przez cały czas stan zdrowia i zadowalające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian. Do cech tego typu organizacji zaliczyli: niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące strajki oraz odpowiedni poziom bezpieczeństwa pracy”¹⁷.

Wyróżnikiem zdrowej organizacji jest uwzględnienie w jej ramach współczesnych wymogów w zakresie sprawności i ekonomiczności działania, jak przykładowo: uzyskanie wysokiego poziomu adaptacyjności do zmian zachodzących w otoczeniu i osiąganie pozytywnych wyników ekonomicznych¹⁸. Dokładniej ujmując, zdrowa organizacja, która jest idealnym przykładem wdrażania idei humanizmu w zarządzaniu, ma na celu zapewnienie dobrego samopoczucia pracowników, które w bezpośredni sposób przekłada się na ich szeroko pojmowaną efektywność. Tylko odpowiednie dopasowanie strategii firmy, która uwzględnia równowagę między pracą a życiem prywatnym, pozwoli przedsiębiorcom pozyskiwać pracowników o odpowiednich kompetencjach społeczno-zawodowych i doświadczeniu.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można wnioskować, że potrzeba wdrażania idei humanizmu we współczesnym zarządzaniu jest niezwykle silna, a zarazem bardzo użyteczna. Pomimo popularyzowania idei humanizmu we współczesnym

¹⁷ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 73; por. Cooper C.L., Cartwright S., *Healthy Mind: Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress*, „Human Relations” 1994, vol. 47(4).

¹⁸ B. Mikuła, *Zdrowa organizacja*, „Problemy Jakości” 2005, nr 4, s. 22 i nast.

zarządzaniu polska rzeczywistość znacząco odbiega od stanu życzeniowego, czyli pożądanego. Arogancja niektórych przedsiębiorców prowadzi do rażącego naruszenia godności jednostki ludzkiej w miejscu pracy, dyskryminacji, mobbingu, łamania norm czasu pracy, nieterminowego wypłacania wynagrodzenia, a w skrajnych przypadkach całkowity jego brak. Światłem w tunelu – optymistycznym aspektem jest fakt, że na poziomie przedsiębiorstw występuje ekonomiczna konieczność, a nawet pewnego rodzaju przymus wprowadzania idei humanizacji we współczesnym zarządzaniu.

Sprawdź się

- 1. Jak można zdefiniować pojęcie „idea”?*
- 2. Podaj definicję pojęcia „humanizm”.*
- 3. W jaki sposób można określić, czym jest „idea humanizmu”?*
- 4. Jakie są korzyści z wdrożenia idei humanizmu w zarządzaniu organizacjami?*
- 5. Podaj przykłady koncepcji zarządzania opierających się na idei humanizmu.*

METODY HUMANIZUJĄCE PRACĘ W ORGANIZACJACH

Maja Skiba

Wprowadzenie

Konieczność podejmowania działań i poszukiwania różnych metod na rzecz humanizowania pracy ludzkiej nie wydaje się budzić żadnego zdziwienia. Chcemy, aby czynności, jakie wykonujemy w ramach pracy, były adekwatne do naszych oczekiwań, a także możliwości psychofizycznych. W przekonaniu o konieczności podjęcia działań humanizujących pracę, czyli aktywność zawodową i zarobkową, jest od zawsze ukryty swoisty dysonans poznawczy pomiędzy traktowaniem humanizacji jako systemu idei, związanych z upodmiotowieniem jednostki ludzkiej, a systemem działań praktycznych, podnoszących wydajność osób pracujących poprzez dostosowywanie charakteru pracy do ich możliwości i aspiracji. Przedstawiona problematyka jest przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału. Omówione są w nim: pojęcie i istota „humanizacji pracy” oraz podstawowe (najczęściej występujące) metody humanizujące pracę, a zarazem całą organizację i warunki pracy.

2.1. Humanizacja pracy – wyjaśnienie pojęcia i istota

W celu lepszego zrozumienia danej problematyki warto na początku, chociażby krótko, przedstawić, czym jest praca. Współczesne pojęcie „pracy” wiąże prace z czynnościami użytecznymi, których celem jest zaspokajanie potrzeb bytowych i duchowych ludzi. Z takim pojęciem „pracy” łączy się wykonywanie jakiegoś wyodrębnionego rodzaju pracy, zwanego zawodem. Tak rozumiana praca ma charakter zarobkowy. Warto w tym miejscu pamiętać, że owa praca nie musi być czynnością przykrą, lecz może stać się nośnikiem satysfakcji i zadowolenia¹⁹. Według A. Szalkowskiego **praca** jest specyficznym towarem o niepowtarzalnych cechach,

¹⁹ M. Skiba, *Podział pracy jako wyznacznik kształtowania się struktur społecznych*, [w:] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 230.

ściśle związanym z właściwościami natury ludzkiej. Właściwościami tymi są m.in.: osobowość, zdolności, umiejętności, kwalifikacje, motywy wykonywania określonej czynności²⁰. Widać zatem, że humanizacja pracy zyskuje na znaczeniu.

Pojęcie „humanizacja pracy” jest powszechnie znane. Na pewno gdzieś o nim słyszeliśmy. Lecz pojawia się pytanie: czym jest humanizacja pracy? Jak ją zdefiniować i jaka jest jej istota czy cele?

Humanizacja pracy jest nurtem naukowym, którego początków należy doszukiwać się w eksperymencie w Hawthorne, będącym źródłem szkoły stosunków międzyludzkich. Zapoczątkowano wówczas nurt behawioralny w zarządzaniu, który współcześnie znany jest jako podejście od strony zachowań organizacyjnych²¹. Jednakże humanizacja pracy jest węższym aspektem wspomnianych zachowań, dąży do ustalenia czynników negatywnie wpływających na człowieka i ograniczających ludzką racjonalność oraz metod pozwalających człowiekowi poprzez pracę uzyskać samorealizację i zadowolenie.

Humanizacja pracy jest różnie określana. T.W. Nowacki pisał o humanizacji pracy jako o przystosowaniu określonych czynności i warunków ich realizacji do szeroko pojmowanych potrzeb i możliwości człowieka, a tym bardziej do czynienia pracy bardziej ludzką²². Na podstawie podejść do danej kategorii pojęciowej różnych autorów zajmujących się daną problematyką można stwierdzić, że definicja humanizacji pracy brzmi następująco:

Humanizacja pracy to podejmowanie działań mających na celu ograniczenie i eliminowanie negatywnego wpływu pracy na człowieka i wdrażanie rozwiązań przyczyniających się do dostosowania pracy do jego możliwości psychofizycznych poprzez oddziaływanie na elementy środowiska pracy.

Według A. Kwiatek humanizacja pracy związana jest z celową i świadomą działalnością pojedynczych osób lub grup tworzących nowe wartości. Grupa broni własnych interesów i tworzy mechanizmy, które je zabezpieczają. Praca nie może być kształtowana tylko pod kątem zagwarantowania wysokiej wydajności, lecz musi także wspierać psychospołeczny rozwój pracowników i umożliwiać im zaspokojenie ich potrzeb²³.

²⁰ A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 85; M. Skiba, *Ogólna charakterystyka pracy ludzkiej i aksjologiczne nurty jej społecznego wartościowania*, „Humanizacja Pracy” 2015, nr 1(279), s. 76.

²¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 50.

²² T.W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Wyd. ITE – PIB, Radom 2004, s. 80.

²³ A. Kwiatek, *Praca zawodowa kobiet w społecznym i prawnym aspekcie humanizacji pracy – problem dyskryminacji zawodowej kobiet*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 79-82.

W ujęciu B. Mikuły i A. Potockiego humanizacja pracy i jej warunków polega na celowym przekształcaniu pracy w wartość samą w sobie. Powinna także prowadzić do przezwyciężenia alienacji pracy i jej skutków. **Proces humanizowania pracy** według wspomnianych autorów polega na²⁴:

- działaniu pozwalającym na zharmonizowanie warunków pracy i możliwości z dążeniami ludzi pracujących, co wymaga wzajemnego przystosowania: warunków pracy do człowieka, człowieka do warunków i człowieka do człowieka;
- stwarzaniu warunków, w których człowiek może się samorealizować w procesie pracy, a więc w których będzie miał szansę rozwoju dzięki wykorzystaniu zarówno wrodzonych predyspozycji i uzdolnień, jak i nabytych umiejętności;
- odniesieniu się wprost do człowieka jako jednostki indywidualnej w celu zapewnienia optymalnych warunków pracy, tzn. takich, w których dana cecha indywidualna pojawia się w sposób prawidłowy.

Jak pisze przykładowo K. Polek-Duraj, **do istotnych elementów humanizacji pracy** oraz jej warunków we współczesnych organizacjach można i należy zaliczyć²⁵:

- upodmiotowienie pracownika – czyli widzenie człowieka jako podmiotu pracy;
- przezwyciężanie tradycyjnego podziału pracy na fizyczną i umysłową, dzięki unowocześnianiu procesów produkcyjnych poprzez modernizację parków technologicznych oraz podejmowanie innowacyjnych rozwiązań;
- skracanie czasu pracy, a co za tym idzie – zwiększenie czasu wolnego i możliwości wypoczynku pracowników;
- aktywny udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich własnego warsztatu pracy oraz całych organizacji;
- umiejętne kierowanie konfliktami w stosunkach interpersonalnych i twórcze ich wykorzystanie;
- rozpoznawanie podstawowych potrzeb pracowników i udział w ich zaspokajaniu;
- zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa i higieny pracy;
- zatrudnianie profesjonalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze analizy warunków higieny i organizacji pracy;
- inicjowanie sytuacji, w których praca będzie dla większości ludzi podstawowym miernikiem ich wartości stosunku do kierownictwa i całej organizacji;
- czynienie z pracy miernika wartości człowieka.

Takie spojrzenie na humanizację pracy przez K. Polek-Duraj, a także twórców pedagogiki pracy, dość dobrze oddaje jej istotę. Można również zauważyć, że podstawowym celem humanizacji pracy jest harmonizacja warunków pracy z dąże-

²⁴ B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 13-16; K. Doktor, *Humanizacja pracy – retrospektywa i perspektywa*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 3(273), s. 27-35.

²⁵ K. Polek-Duraj, *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia w społeczeństwie*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae” 2010, nr 2: *Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia*, s. 240; A. Kwiatek, *Praca zawodowa kobiet w społecznym...*, op. cit., s. 79-82.

niami i szeroko rozumianymi potrzebami ludzi. Chodzi tu o „uczłowieczenie” pracy, co wymaga poczucia swobody wyboru celów i sposobów wykonywania pracy. Humanizacja pracy dąży do fizycznego i osobowościowego rozwoju jednostki ludzkiej w pracy, przezwyciężenia alienacji pracy oraz kształtowania pracy jako bardziej odpowiedniej i dostosowanej do natury dorosłego człowieka, który nie chce być poniżany, pozbawiony sił i trwale znudzony. Jak widać z powyższego opisu, humanizacja dotyczy wielu aspektów, dlatego powinno się mówić raczej o humanizacji organizacji, a nie tylko o humanizacji pracy²⁶.

Generalnie mówiąc, **humanizacja pracy** obejmuje wszelkie sposoby organizacji pracy oraz oddziaływania na człowieka pracującego, które mają na celu jego rozwój zawodowy i osobowy, a także umożliwiają wykorzystanie i rozwijanie talentów, predyspozycji i kompetencji, prowadząc w konsekwencji do traktowania człowieka jako podmiotu pracy, czyli osoby podejmującej świadome i wolne wybory i działania. Jeśli rozwój człowieka ujmujemy holistycznie, wtedy musimy uznać, że praca jako podstawowa aktywność człowieka jest niezbędnym i znaczącym elementem tego rozwoju. Inaczej mówiąc, nie jest możliwy rozwój człowieka bez jego rozwoju poprzez pracę. Kwestie te dotyczą w istocie realizacji człowieczeństwa osoby pracującej, aby mogła czuć się spełniona i szczęśliwa, miała poczucie jakości życia²⁷.

Warto dodać, że humanizacja pracy zakłada swoisty rodzaj dopasowania dwóch stron relacji do siebie, a mianowicie – relacji między osobą pracującą a samą pracą, gdyż zawsze mamy do czynienia z obopólnym wpływem, zarówno jednostki na pracę, jak i pracy na jednostkę. Owe dopasowania mają służyć przede wszystkim ludziom, ich możliwościom i potrzebom, oraz sprzyjać ich rozwojowi zgodnie z założeniami ich podmiotowego traktowania.

2.2. Wybrane metody humanizujące pracę w organizacjach

Działania humanizujące pracę, a tym samym ludzkie życie, można podejmować zarówno w skali mikro, jak i makro. Zatem można mówić o „dużej” i „małej” humanizacji. **Duża humanizacja** powinna być prowadzona przez państwo i gwarantować poszanowanie pracy jako szczególnie cennej wartości społecznej oraz koncentrować się na poprawie technicznych, społecznych, materialnych i środowiskowych warunków pracy. Można powiedzieć, że chodzi tu o kreowanie specyficznego klimatu, który ma sprzyjać i wręcz zachęcać różne podmioty gospodarcze do stawiania człowieka i jego dobra w centrum pracy, co oznacza, że praca ma być dla człowieka, a nie człowiek dla pracy. Jednym z ważniejszych instrumentów,

²⁶ J. Miroński, *Homo administratus...*, op. cit., s. 98 i nast.

²⁷ B. Jakimiuk, *Humanizacja pracy jako obszar badań w pedagogice pracy*, [w:] R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz 2017, s. 419 i nast.

które posiada w tym zakresie państwo, jest tworzone prawo. Równie istotne jest kształcenie w kierunku treści humanistycznych na każdym etapie edukacji i każdego jej rodzaju. Z kolei **mała humanizacja** odnosi się do działań w konkretnej organizacji i na konkretnym stanowisku pracy. Głównymi jej animatorami są menedżerowie, przedsiębiorcy, którzy podejmują działania mające na celu zmniejszenie bądź likwidację uciążliwości pracy, wdrażający programy rozwojowe dla pracowników, wykorzystujący potencjał drzemiący w pracownikach, umożliwiający im rozwój i satysfakcję z pracy²⁸.

Podstawowe działania, metody humanizujące pracę i jej warunki, to między innymi²⁹:

- Rotacja pracy (*job rotation*) – systematyczna zmiana wykonywanych czynności.
- Rozszerzanie pracy – wzbogacanie pracy – polega na scaleniu kilku czynności i powierzeniu ich jednemu pracownikowi, który ma swobodę w zakresie rytmu pracy.
- Elastyczny czas pracy.
- Niepełny wymiar czasu pracy.
- *Job-sharing* – umożliwia wykonywanie danej pracy przez kilka osób, którą wcześniej wykonywała jedna osoba.
- Praca powinna być zorganizowana w taki sposób, aby pracownik, wykonując swoje zadania, uczył się czegoś nowego, zwiększał swoje umiejętności i w ten sposób pobudzał zdolność do uczenia się i przyswajania.
- Działalność zawodowa powinna prowadzić do aktywizowania zdolności robotnika.
- Pojedyncze zadania powinny być zestawione w sposób przemyślany i umożliwiać zsynchronizowanie jej wykonywania z własnym rytmem pracy.
- Każda praca powinna stawiać takie wymagania, jak staranność i zręczność.
- Każda działalność powinna stanowić widoczny układ w tworzeniu produktów lub ich elementów.
- Z każdą pracą powinna się łączyć nadzieja na przyszły wzrost dochodów, poszerzenie wiedzy oraz możliwości rozwoju i awansu.
- Każdy potrzebuje minimum przestrzeni dla własnych decyzji, musi także mieć możliwość kontrolowania wyników własnej pracy; ponadto pragnie uczestniczyć w całości jakości nowej pracy.
- Praca powinna być tak zorganizowana, by zadania się zająbały, by zapewniała zmianę stanowisk pracy i kontakty społeczne.
- Wykonywanie możliwie całego produktu.
- Włączenie czynności przygotowawczych i kontrolnych do zadań pracownika.

²⁸ A. Walczyna, I. Łucjan, *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postępy Nauki i Techniki” 2012, nr 12, s. 194.

²⁹ B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji...*, op. cit., s. 136-137; S. Fel, *Humanizacja pracy w perspektywie katolickiej nauki społecznej*, „Humanizacja Pracy” 2009, nr 6(252), s. 69.

- Informowanie o wynikach.
- Wprowadzenie między kolejnymi stanowiskami stosunków klient – dostawca.
- Autonomia w zakresie sposobu wykonywania zadań.
- Wprowadzenie nowego stylu kierowania.

Jedną z istotnych metod humanizujących pracę jest **system motywacyjny**, który stanowi sumę wszystkich tych elementów, które zachęcają człowieka do pracy. Może on zawierać³⁰:

- czynniki wewnętrzne:
 - odpowiedzialność;
 - poczucie, że praca jest ważna i że pracownik ma nad nią kontrolę;
 - swobodę działania;
 - pole do rozwoju techniki i umiejętności;
 - interesującą i stawiającą pewne wyzwania pracę;
 - możliwości awansu;
- czynniki zewnętrzne:
 - premie finansowe;
 - dodatkowe świadczenia (samochód służbowy, elastyczne godziny pracy, żłobek zakładowy, dodatkowe świadczenie emerytalne, wyposażenie biura);
 - wyróżnienie (ceremonie wręczania nagród, medali, artykuły w biuletynach, wczasy, nagrody pieniężne).

Kolejną ważną metodą jest ergonomia, która ma na celu dostosowanie warunków pracy do możliwości człowieka:

- morfologicznych (np. zewnętrznej lub wewnętrznej budowy ciała);
- fizjologicznych (np. czynności mięśni, mózgu, narządów zmysłu);
- psychicznych (np. poziomu inteligencji, wrażliwości emocjonalnej).

Zasadniczym **celem ergonomii** jest zapewnienie maksymalnej wydajności pracy w taki sposób, aby nie powodować negatywnych skutków zdrowotnych i pogorszenia stanu zdrowia pracowników. Ergonomia łączy zastosowania nauk biologicznych i technicznych dla zapewnienia optymalizacji wzajemnego dostosowania w stosunkach między człowiekiem a pracą. Można powiedzieć, że celem ergonomii jest swoista troska o niedopuszczenie czy też zapobieżenie wypadkom przy pracy oraz chorobom zawodowym wynikającym z nieodpowiednich warunków pracy. W ergonomii wykorzystuje się dane teoretyczne i materiały doświadczalne z³¹:

- fizjologii (np. kryteria dopuszczalności obciążeń wysiłkowych, wymiary i kształty maszyn);
- higieny (np. poziomu hałasu, normy oświetlenia);

³⁰ M. Izdebska, *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe WSP” 2018, nr 3: *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019, s. 60-62.

³¹ J. Sztumski, *Humanizacja pracy a zagrożenia związane z jej wykonywaniem*, „Humanizacja Pracy” 2002, nr 1-2, s. 16 i nast.

- psychologii pracy (np. powstawanie stresu);
- socjologii (np. rola wsparcia społecznego, potrzeba akceptacji);
- estetyki technicznej (np. znaczenie kolorów);
- technicznego bezpieczeństwa pracy (np. konstrukcja maszyn i urządzeń, osłony).

Przedstawione powyżej metody humanizujące pracę, a nawet organizację i warunki pracy, z pewnością nie wyczerpują całego zasobu działań polepszających warunki pracy ludzkiej. W humanizacji pracy istotne jest dostrzeganie zagrożeń oraz konstruktywne podejście do ich eliminacji.

Podsumowanie

Konkludując, warto dodać, że w różnych okresach humanizacja pracy wiązana była z prawami człowieka, jego godnością, możliwościami samorealizacji w aktywności zawodowej i – głównie od lat 90. – z szybkim tempem przemian techniczno-technologicznych oraz kulturowych, skutkujących przeobrażeniami w samym charakterze pracy, stosunkach pracy, odmiennym typem aktywności ludzi i tworzonych przez nich wspólnot. Charakter przemian i ich tempo miały decydujące znaczenie dla oczekiwanych działań (metod) w zakresie humanizacji pracy. Biorąc pod uwagę niektóre metody humanizujące, można mówić o humanizacji nie tylko samej pracy czy organizacji jako firmy, ale również w aspekcie bezpieczeństwa i higieny pracy. W tym ujęciu stanowi ona zapewnienie odpowiednich warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników, determinujących wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy. Warto w tym miejscu nadmienić, że w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy znajdują się zagadnienia z zakresu ergonomii, medycyny pracy, ekonomiki pracy, psychologii pracy, technicznego bezpieczeństwa i inne.

Sprawdź się

1. *Proszę pokrótce przedstawić, jak można określić, czym jest praca.*
2. *Co to jest humanizacja pracy? Podaj definicję pojęcia.*
3. *Na czym polega humanizacja pracy?*
4. *Co możemy zaliczyć do istotnych elementów humanizacji pracy i jej warunków?*
5. *Jakie możemy wyróżnić podstawowe metody humanizujące pracę?*
6. *Jakie czynniki zawarte są w systemie motywacyjnym? Wymień i omów.*
7. *Czym jest ergonomia i co jest jej celem?*

EWOLUCYJNE I PSYCHOSPOŁECZNE MECHANIZMY ZACHOWAŃ JEDNOSTEK W ZESPOŁACH PRACOWNICZYCH

Katarzyna Kukowska

Wprowadzenie

W organizacjach niejednokrotnie ich uczestnicy stają przed dylematem zrozumienia zachowań podwładnych, przełożonych, współpracowników oraz przyczyn różnic w ich postępowaniu. Z jednej strony ludzkie zachowania podlegają indywidualnemu zróżnicowaniu, z drugiej strony są zgodne z pewnym systemem kodów. To, jak ludzie współcześnie organizują się we wspólnych działaniach, w swej pierwotnej przyczynie jest determinowane mechanizmami wykształconymi tysiące lat temu w procesie przystosowania do społecznego środowiska. Świadomość tych mechanizmów może ułatwić funkcjonowanie człowieka w złożonych systemach struktur relacji społecznych.

Miejsce pracy nie jest wolne od psychospołecznych mechanizmów, które wyewoluowały w drodze rozwoju gatunku ludzkiego. Podstawy zachowań jednostek w organizacjach przedstawione przez S.P. Robbinsa to: wartości, postawy, percepcja, uczenie się, osobowość i emocje oraz motywacje, które są motorem działań³². Każda z wymienionych determinant podlega ewolucyjnym i psychospołecznym mechanizmom, które ukształtowały organizmy i rozwinęły ludzkie społeczności.

Niniejszy rozdział przedstawia problematykę wybranych mechanizmów ewolucyjnych i psychospołecznych determinujących ludzkie zachowania, które znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania kobiet i mężczyzn w zespołach. Wiedza na temat utrwalonych w procesie ewolucji psychospołecznych mechanizmów pozwala na świadome kreowanie warunków otoczenia społecznego,

³² S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

tym samym wywierając wpływ na zachowania pracownicze. Mechanizmy te są trwałe, ale nasze zachowania, mimo że są determinowane ewolucyjnym dziedzictwem, można modyfikować.

3.1. „Specgrupa” w organizacji

Życie zawodowe jest jedną z płaszczyzn życia społecznego, gdzie wchodzimy w rzeczowe stosunki społeczne dla koordynacji wspólnej pracy. W tym sensie organizacja jest instytucją, a ujmując inaczej, grupą funkcjonalną. Składa się ona z celowo zorganizowanych zespołów ludzi i rzeczy, w których zachodzą materialne i fizyczne procesy oraz procesy kierowania – działania informacyjne i decyzyjne³³. Takie zarządcze definiowanie organizacji jest na tyle ogólne, by trafnie ująć w ramy rozumienie tego systemu. Jednak powołanie go do życia, utrzymanie i rozwój jest możliwy jedynie dzięki tkance społecznej.

Organizacja to celowa, wtórna grupa społeczna o charakterze zrzeszenia, relatywnie wyodrębniona z otoczenia zewnętrznego.

Organizację charakteryzują takie cechy, jak: przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, osiąganie wyznaczonych celów i utrzymywanie równowagi wewnętrznej przy pomocy środków społecznej regulacji zachowań uczestników, do których należą normy, wzory zachowania, instytucje, role organizacyjne czy kontrola społeczna³⁴. W naukach o zarządzaniu i jakości zainteresowanie zespołami pracowniczymi koncentruje się wokół ich efektywności. Użyte pojęcie „specgrupy” odnosi się do postrzegania zespołu w kategoriach grupy społecznej, której specyficzne cechy są szczególnie pożądane. Podnoszenie skuteczności w realizacji celów wyznaczanych zespołom w ramach funkcjonowania organizacji jest podstawą zarządzania zasobami ludzkimi. Temat zespołu pracowniczego zawsze występuje w kontekście pojęcia grupy, ponieważ każdy zespół pracowniczy jest grupą i posiada jej atrybuty, choć nie każda grupa jest zespołem pracowniczym.

„Zespół może stanowić nazwę własną określonej formy organizacji pracy i w tym przypadku utożsamiane jest ze zbiorem pracowników o określonej liczebności, wskazanym kierowniku, przydzielonych zadaniach, nałożonych prawach i obowiązkach oraz ustalonych zasadach funkcjonowania”³⁵.

³³ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 30.

³⁴ T. Stalewski, J. Łucewicz, *Socjologia organizacji: zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.

³⁵ E. Robak, F. Byłok, *Grupy w organizacji i ich wpływ na zachowania ludzi*, [w:] E. Robak, F. Byłok (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 61.

Planowe tworzenie zbiorowości poprzez dobieranie pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i kwalifikacjami do stanowisk pracy, wyznaczenie kierownika i dokonanie podziału pracy przekształca grupę w organizację, dając początek działaniom zespołowym³⁶. Wartością dodaną osiągnięcia przez daną grupę poziomu zespołu jest poczucie uczestnictwa i satysfakcja z udziału w jego osiągnięciach, które są dla jego pojedynczych uczestników silniejszym motywatorem niż własna korzyść materialna³⁷. Charakterystykę różnic między grupami a zespołami w organizacjach przedstawia tabela 3.1.

Tabela 3.1. Cechy grup i zespołów pracowniczych

Grupa pracownicza	Zespół pracowniczy
<ul style="list-style-type: none"> – podstawą współdziałania jest wymiana informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji określających wymagane działania w zakresie indywidualnych kompetencji – wykonywane obowiązki nie angażują w pracę zbiorową wymagającą wspólnego wysiłku – poziom wydajności grupy jest jedynie sumą indywidualnego wkładu pracy pojedynczych członków – stopień efektywności pracy grupowej nie osiąga synergii, która generuje poziom osiągnięć wyższy od sumy wkładu wszystkich jednostek – odpowiedzialność za efekty pracy jest indywidualna – ocena i nagradzanie za osiągnięcia jest kwestią indywidualną poszczególnych członków – umiejętności członków są zróżnicowane i przypadkowe – działalność grupy jest w pełni zależna od określonych wymagań przełożonych 	<ul style="list-style-type: none"> – zespoły kierują się wspólną wizją, która gwarantuje zaangażowanie członków w wysiłek realizacji wyznaczonych sobie celów – zespoły przekładają wspólne dążenia na konkretne, wymierne i realistyczne cele – powołanie i funkcjonowanie zespołu ma na celu osiągnięcie zbiorowej wydajności – koordynacja wysiłków we współpracy wywołuje dodatni efekt synergii – odpowiedzialność leży zarówno po stronie indywidualnych członków, jak i zespołu, co przeciwdziała wykorzystaniu wysiłku grupy – ocena i nagradzanie za osiągnięcia dotyczy zarówno jednostek, jak i zespołu – rekrutacja wymaga doboru członków pod względem osobowości i indywidualnych preferencji kandydatów – umiejętności członków są komplementarne, ze wskazaniem na zapotrzebowanie osób z talentami technicznymi, osób ze zdolnościami rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz osób z umiejętnościami interpersonalnymi, umiejących słuchać, przekazywać informacje zwrotne oraz rozstrzygać konflikty – zespoły wymagają przywództwa, które będzie stało na straży realizacji jasno wytyczonego celu oraz wsparcia struktury w wykonywaniu zadań – zespół sam ustanawia wobec siebie wymagania

Źródło: Opracowano na podstawie: S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 117-125

³⁶ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 63.

³⁷ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 211.

Atrybuty przypisywane do zespołów wymagają od ich członków zachowań, które z założenia będą generowały efekty trudno osiągalne w typowych grupach roboczych. Wyróżnia je przede wszystkim wyższy stopień współpracy, zaangażowania, ale również zaufania. Ponadto zespoły, tworząc w znacznym stopniu autonomiczną strukturę, powinny cechować się wysokim stopniem spójności, wspieranym komplementarnymi rolami swoich członków, które będą wymagały od nich twórczej aktywności, generując większą złożoność w interakcjach. Wydaje się, że właśnie ta specyfika może stwarzać warunki dla większej ekspresji różnorodnych zachowań niż w przypadku grup. Ujmując tę charakterystykę w perspektywę ewolucyjnej adaptacji do środowiska społecznego, powyższe cechy zespołów są bliższe tzw. grupom wsparcia, charakteryzującym się bliskimi więziami.

3.2. Struktury relacji w procesie organizowania się

Funkcjonując w różnych typach organizacji w środowisku pracy zawodowej, ludzie nieodmiennie, pod wpływem interakcji wymagających współpracy w procesie koordynacji całego systemu, tworzą z innymi relacje. Choć pozostają oni w formalnym stosunku pracy, którego podstawą jest więź rzeczowa, środowisko społeczne odpowiada na potrzeby jednostek tworzących ze sobą różne poziomy bliskości. L. Cosmides i J. Tooby określili mechanizmy poznawcze, które sprzyjają budowaniu skutecznego funkcjonowania społecznego, sprzyjającego podejmowaniu współpracy³⁸:

- zapamiętywanie osób, z którymi wchodzi się w interakcje;
- pamiętnie danych o relacji w odniesieniu do osoby – czy jest ona lojalna, czy nie, a także kto wobec kogo ma zobowiązania oraz jakiej wysokości;
- komunikowanie stronie relacji swojego stanowiska (oceny) jej zachowania pod względem satysfakcji bądź zawodu;
- rozpoznawanie potrzeb partnerów relacji – wyboru czasu rewanżu oraz dostosowania wielkości zasobów do potrzeb odbiorcy oraz własnych możliwości;
- kalkulacja kosztów i korzyści liczona sumarycznie bez względu na rodzaj dobra poddawanego wymianie.

Powyższe mechanizmy okazały się skuteczne w przystosowaniu do rozrastających się liczebnie ludzkich społeczności i wciąż funkcjonują bez względu na to, czy łączące nas z innymi ludźmi stosunki są zawodowe czy prywatne. W życiu codziennym nie poświęcamy wiele uwagi na analizę naszej sytuacji (pozycji i statusu) wobec osób, z którymi budujemy bliższe i dalsze relacje. Jednak silnie zakorzenione mechanizmy oddziałują na zachowania również poza naszą świadomą analizą zysków i strat, z kim warto, a z kim nie warto się „zadawać”. Przedstawione mechanizmy dają swój wyraz m.in. w funkcjonującej we wszystkich kulturach

³⁸ D.M. Buss, *Psychologia ewolucyjna. Jak wytłumaczyć społeczne zachowania człowieka? Najnowsze koncepcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 290-292.

zasadzie wzajemności. By przekonać się, jak skuteczna jest reguła odwzajemniania przysług, wystarczy zachować się wbrew niej. Negatywne konsekwencje przychodzą niemal natychmiast, a otrzymanie etykiety niewdzięcznika to jedna z najdelikatniejszych. Najtrudniej jest wtedy, gdy jesteśmy wykluczani bądź w rewanżu za swoje egoistyczne zachowanie nie otrzymujemy potrzebnej nam pomocy.

Odwołując się do siły związku w strukturach społecznych, poczynając od najbliższej rodziny po organizacje formalne typu uczelnia bądź zakład pracy, w najprostszym podziale opierają się one na silnych oraz słabszych więziach. Silne więzi tworzone są z rodziną i najbliższymi przyjaciółmi. Są to tzw. grupy osobiste i liczą one ok. 5 osób. W kolejnej warstwie sieci relacji jednostka tworzy grupy wsparcia, do których należą приятели oraz krewni. Ich liczba obejmuje ok. 15 osób. W tym wąskim gronie jednostka może otrzymać emocjonalne i materialne wsparcie w trudach codziennego życia³⁹. Do dalszego kręgu należą dobrzy znajomi, których liczebność wynosi ok. 50 osób. Po przekroczeniu tego progu znajduje się społeczność znajomych licząca ok. 150 osób. Dalsza warstwa sięga 500 osób, a należą do niej dalsi znajomi. Odlegli znajomi, których kojarzymy z twarzy i imienia obejmują ok. 1500 osób. Liczby te odpowiadają warstwowości tworzenia się tradycyjnych społeczności zbieracko-łowieckich, określającej kolejne poziomy bliskości relacji. Podział na kolejne warstwy wynika ze specyfiki ich funkcji dla jednostek i zbiorowości, przy czym siła więzi w poszczególnych warstwach odpowiada częstotliwości kontaktów poddawanych różnym uwarunkowaniom. Jednym z podstawowych jest zasób czasu, który człowiek jest w stanie poświęcić dla innych. Poczucie bliskości emocjonalnej koreluje z intensywnością kontaktów. Odstępstwem jest więź z bliskimi krewnymi, która utrzymuje się mimo długotrwałej rozłąki⁴⁰. Inną kwestią pozostają możliwości kalkulacyjne mózgu człowieka, który w swej pamięci zachowuje układ sieci stosunków społecznych, w tym swoją pozycję względem poszczególnych jednostek i grup.

Przedstawiona kategoryzacja określa przybliżoną liczebność kręgów społecznych, odwołując się do ewolucyjnego dziedzictwa, które okazało się skuteczne w procesie dostosowania. Najwyraźniej nie pozostają one bez znaczenia dla funkcjonowania struktur grupowych w organizacji. Optymalna liczba zespołu pracowniczego, w zależności od autora, oscyluje między liczbą 3 a 25 osób, ulegając niewielkim modyfikacjom. S.P. Robbins za najbardziej skuteczne uważa zespoły od 5 do 12 osób⁴¹. M. Gellert i C. Nowak⁴² preferują współpracę od 3 do 8 osób. B. Kożuszniak⁴³ maksymalną wielkość zespołu określa na 25 osób. Wskazuje się, że przy liczniejszych zespołach obniża się skłonność do współpracy, która staje się też

³⁹ R. Dunbar, *Człowiek. Biografia*, Copernicus Center Press, Kraków 2016, s. 314.

⁴⁰ C. Gamble, J. Gowlett, R. Dunbar, *Potęga mózgu. Jak ewolucja życia społecznego kształtowała ludzki umysł*, Copernicus Center Press, Kraków 2017, s. 24, 55-65.

⁴¹ S.P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.

⁴² M. Gellert, C. Nowak, *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

⁴³ B. Kożuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

mniej efektywna. Zatem analogicznie liczebność zespołu pracowniczego odpowiada wielkości grup osobistych i grup wsparcia. Mechanizm psychospołeczny manifestujący się w organizacji życia społecznego jest praktyczną odpowiedzią, w jak licznych kręgach ludzie z łatwością mogą tworzyć pewien stopień spójności, ważny dla efektywności wspólnej pracy.

3.3. Ona i on w zespole

Wchodząc w relacje i tworząc przy tym różne układy zależności, jesteśmy determinowani swoją płcią i przypisanymi do niej rolami. W złożonej rzeczywistości stosunków międzyludzkich płeć ma wpływ na odmienne strategie interakcji, sojuszy oraz antagonizmów kobiet i mężczyzn. Określa ona również układy zawodowe⁴⁴. Zgodnie z założeniami psychologii ewolucyjnej jednym z podstawowych uwarunkowań różnic w zachowaniach społecznych kobiet i mężczyzn jest konflikt płci, który wynika ze 1) strategicznego niedopasowania, 2) rywalizacji w dostępie do partnerów seksualnych oraz 3) dostępu do zasobów⁴⁵.

Kobiety i mężczyźni w stosunkach społecznych stosują strategię dostosowaną do strategii płci przeciwnej, choć odbywa się to najczęściej z nieświadomianego poziomu⁴⁶. Narażeni są przy tym na zmagania przede wszystkim w obrębie relacji z osobami tej samej płci, ponieważ rywalizują o te same zasoby.

Relacje zawodowe kobiet i mężczyzn, w tym ich wspólna praca w zespołach, nie pozostają bez wpływu strategicznych mechanizmów ukształtowanych przez konflikt płci. Tabela 3.2 przedstawia podstawowe różnice w postawach i zachowaniach, które warunkowane są tymi mechanizmami. Należy pamiętać, że jest to ujęcie modelowe. Nie ma podstaw, by podział ten traktować jako matrycę indywidualnych zachowań jednostek, gdyż doświadczenia w procesie socjalizacji mogą skutecznie je modyfikować. Człowiek nie pozostaje bezwolny wobec tych mechanizmów.

Z perspektywy składu zespołów pracowniczych ważnych pozostaje wiele różnorodnych czynników – zróżnicowanie kompetencji poszczególnych członków oraz ich doświadczenie, ale również płeć, która może determinować charakter pracy grupy. Wpływ różnic w zachowaniach wynikających z płci na sytuacje, z którymi mamy do czynienia w miejscu pracy, można mnożyć. Kobiety angażują się w tworzenie silniejszych więzi, budując zaufanie i prędzej angażują się w działania na rzecz grupy. W zespole mogą zatem wpływać na utrzymanie trwałości relacji i ich stabilności. Mężczyźni natomiast będą skłonni rywalizować w dostępie do władzy i kontroli zasobów. Z drugiej strony ich liczne relacje zewnętrzne, choć o słabszych więziach, mogą być źródłem cennych zasobów w postaci różnorodnych informacji i wiedzy.

⁴⁴ P. Seabright, *Wojna płci*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa 2014, s. 13, 20.

⁴⁵ D.M. Buss, *Psychologia ewolucyjna...*, op. cit., s. 338-368.

⁴⁶ P. Seabright, *Wojna płci...*, op. cit., s. 28.

Tabela 3.2. Strategie kobiet i mężczyzn w relacjach społecznych z perspektywy ewolucyjnej teorii konfliktu płci

Dominujące postawy i zachowania kobiet	Dominujące postawy i zachowania mężczyzn
<ul style="list-style-type: none"> – pełnią rolę więziotwórczą – mają silniejsze potrzeby afiliacyjne – częściej przyjmują altruistyczne postawy – częściej działają z pobudek prospołecznych – są bardziej egalitarne – przejawiają opiekuńczość – mają tendencję do tworzenia silniejszych więzi, bardziej zażytych relacji – spędzają więcej czasu w towarzystwie innych – zaznaczają dominację poprzez angażowanie się w działania na rzecz innych – skupiają uwagę na skuteczności całej grupy w dążeniu do celu – w mniejszym stopniu niż mężczyźni są zainteresowane awansem – kobiety dominujące chętniej nakłaniają mężczyzn do obsadzania stanowisk kierowniczych, niż same je zajmują – mają bardziej wykształcone umiejętności współpracy i dochodzenia do kompromisu 	<ul style="list-style-type: none"> – jawnie rywalizują – mają potrzebę dominacji oraz gotowość do walki – silniejsza niż w przypadku kobiet agresja – przyjmują postawę egoistyczną, która umożliwia dostęp do kluczowych zasobów – mogą być bardziej skłonni do zachowań makiawelistycznych (posługiwania się manipulacją, zachowywania dystansu emocjonalnego, kierowania się zasadą, że cel uświęca środki) – częściej wykorzystują innych do osiągnięcia osobistych korzyści – domeną jest tworzenie koalicji, których trwałość zależy od stopnia realizacji własnych celów – nawiązują większą liczbę relacji, ale o słabszych więziach – wykorzystują posiadanie zasobów do wpływania na kobiety i kontrolowania ich

Źródło: Opracowano na podstawie: D.M. Buss, *Psychologia ewolucyjna...*, op. cit., s. 376-379, 391; P. Seabright, *Wojna płci...*, op. cit., s. 32, 172-175; T. Szlendak, *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, różnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 46-48; szerzej: K. Kukowska, *Sieci relacji społecznych w organizacjach w perspektywie psychologii ewolucyjnej*, [w:] W. Jędrzejczyk, P. Kobis, R. Kucęba (red.), *Behawioralizm w teorii i praktyce zarządzania. Społeczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 33-43

Przy dostępie kobiet do ograniczonej liczby kontaktów (dbałość o jakość więzi uszczupla możliwości bardzo licznych gron znajomych) strategia mężczyzn wydaje się wypadać korzystniej. Mając liczniejsze kontakty, w które inwestują niewiele uwagi, mają oni dostęp do wiedzy i informacji pozostających w zasięgu ich dalszych znajomych, nie ponosząc przy tym wysokich kosztów.

Podsumowanie

Rozumienie ewolucyjnych uwarunkowań zachowań ludzkich manifestujących się w funkcjonowaniu systemów społecznych organizacji, w tym zespołów pracowniczych oraz jednostek, podnosi kompetencje interpersonalne zainteresowanych tą problematyką. W przypadku osób odpowiedzialnych za zarządzanie pra-

cownikami oraz uczących się w tym kierunku wiedza ta jest istotna, ponieważ z większym prawdopodobieństwem podejmowane decyzje dotyczące organizacji pracy zespołów będą efektywniejsze. Prezentowane mechanizmy są jednak uniwersalne. Nie ograniczają się do stosunków pracowniczych i funkcjonowania ludzi w strukturach formalnych. Wkraczają w każdy aspekt życia społecznego. Zatem ich znajomość daje szansę na bardziej świadome zachowania w relacjach z innymi.

Sprawdź się

- 1. Jak rozumiane jest pojęcie „organizacja” w kontekście społecznym oraz jakie są jej charakterystyczne cechy w takim ujęciu?*
- 2. Czym różni się zespoły od grup pracowniczych?*
- 3. Jakie mechanizmy poznawcze sprzyjają budowaniu satysfakcjonujących relacji sprzyjających podejmowaniu współpracy?*
- 4. Jakie postawy i zachowania są charakterystyczne dla mężczyzn i kobiet w kontekście teorii konfliktu płci w relacjach społecznych?*
- 5. Jakie pozytywne oraz negatywne konsekwencje dla efektywności zespołów pracowniczych mogą mieć typowe zachowania determinowane konfliktem płci?*

TECHNIKI WPŁYWU SPOŁECZNEGO W MIEJSCU PRACY

Małgorzata Randak-Jezierska

Wprowadzenie

Żyjemy w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu, pełnimy różnorodne role i wchodzimy w niezliczone interakcje z innymi ludźmi, którzy również muszą poradzić sobie ze złożonością otaczającego ich świata. Nie możemy więc się dziwić, że potrzebujemy reguł i prostych schematów, które pomogą nam uporać się z nadmiarem informacji, klasyfikować napotykanne obiekty na podstawie ich kluczowych cech, by móc – oszczędzając czas, energię i zasoby umysłu – reagować odpowiednio do sytuacji i odnajdywać się w labiryncie codziennych wyzwań⁴⁷. Wyniki badań laboratoryjnych omawiane przez R. Cialdiniego wykazały, że skłonność ludzi do rzetelnego analizowania wszystkich dostępnych informacji i reagowania w oparciu o taką analizę wzrasta, kiedy spełnione są dwa warunki: ludzie mają potrzebę oraz możliwość dokonania takiej analizy. Kiedy natomiast jeden z tych warunków nie jest obecny (sprawa nie jest dla nas ważna albo nie mamy możliwości przeanalizowania jej, gdyż np. znajdujemy się pod presją czasu lub jesteśmy zmęczeni), wówczas mamy tendencję do pozbawionych głębszej refleksji reakcji mechanicznych na pojedynczą informację, co może być wykorzystane przeciwko naszym interesom⁴⁸. W związku z tym nie możemy zapominać, że wymagające niewielkiego wysiłku uproszczone metody myślenia są dla nas użyteczne, ale wiążą się również z ryzykiem zlekceważenia tego, co dla nas ważne⁴⁹.

Celem niniejszego rozdziału jest zapoznanie studentów z technikami wpływu społecznego. Pozwoli im to na bardziej świadome zarządzanie nimi w życiu osobistym i zawodowym, a także zwiększy ich odporność na ewentualną manipulację ze strony innych ludzi.

⁴⁷ Zob.: Przegląd badań psychologicznych analizujących znaczenie słowa i różnic werbalnych w procesach dotyczących wpływu społecznego (D. Doliński, *Rola słowa w procesach wpływu społecznego*, „Pamiętnik Literacki” 2019, nr 4, s. 117-128).

⁴⁸ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2020.

⁴⁹ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

4.1. Idea wpływu społecznego

Z wpływem społecznym mamy do czynienia wówczas, gdy u człowieka w wyniku rzeczywistych lub tylko przez niego wyobrażonych zachowań innych osób pojawiają się zmiany w myśleniu, emocjach, motywacji i zachowaniu. Wpływ ten może być jawny i bezpośredni (najczęściej za pomocą przekonywania lub wywierania presji) albo też całkowicie przez odbiorcę nieuświadomiony⁵⁰.

Do najważniejszych reguł wywierania wpływu należą⁵¹:

- reguła wzajemności,
- reguła zaangażowania i konsekwencji,
- reguła społecznego dowodu słuszności,
- reguła lubienia i sympatii,
- reguła autorytetu,
- reguła niedostępności.

Reguła wzajemności jest jednym z najsilniejszych narzędzi wpływu społecznego, który spotyka się w różnych kulturach na całym świecie. Polega na tym, że jeśli ktoś nam wyświadczył jakieś dobro, czujemy się zobowiązani do tego, aby mu się zrewanżować. Gdybyśmy tego nie zrobili, to albo będziemy się czuć z tym niewygodnie, albo zasłużymy na miano skąpców i osób niewdzięcznych. Wpływ tej reguły jest tak mocny, ponieważ doskonale się sprawdzała wśród społeczeństw na przestrzeni wieków, budując poprzez łańcuchy wymian pomiędzy ludźmi ich poczucie solidarności i odpowiedzialności za siebie nawzajem. **Reguła zaangażowania i konsekwencji** jest oparta na spostrzeżeniu, że zgodność i konsekwencja mają dla człowieka dużą wartość poprzez skojarzenie ich z racjonalnością, uczciwością, siłą rozumu i osobowości. Z kolei brak konsekwencji między myślami, słowami i działaniami odbierany jest przez ludzi jako przejaw dwulicowości, zagubienia, a nawet choroby psychicznej. **Reguła społecznego dowodu słuszności** zwraca uwagę na fakt, że uznajemy dane zachowanie za poprawne w takim stopniu, w jakim widzimy innych ludzi zachowujących się w ten właśnie sposób oraz im bardziej sytuacja, w której jesteśmy, jest dla nas niejasna i niepewna⁵². Możemy być nakłonieni do uległości poprzez pokazanie nam dowodów, że inni ludzie już tak postąpili lub właśnie tak postępują w tej chwili. **Reguła lubienia i sympatii** pozwala nam zrozumieć, że wolimy spełniać prośby tych ludzi, których lubimy, a czynnikami wzmacniającymi naszą sympatię są: atrakcyjność fizyczna rozmówcy, jego podobieństwo do nas, stosowane przez niego komplementy i pochwały

⁵⁰ J. Maciuszek, *Automatyzmy i bezrefleksyjność w kontekście wpływu społecznego. O przetwarzaniu negacji, metafor, wieloznaczności i presupozycji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 57.

⁵¹ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit.

⁵² Niepewność jest zjawiskiem znanym ludziom na całym świecie. Stworzono nawet termin „unikanie niepewności”, określający stopień, w jakim ludzie przynależący do różnych kultur czują się zagrożeni przez sytuacje niejednoznaczne i ile wkładają wysiłku w ich unikanie (R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018, s. 50).

pod naszym adresem, częste z nim kontakty, udana współpraca, skojarzenie jego osoby lub oferowanego przez niego produktu z czymś, co już lubimy. **Reguła autorytetu** wskazuje, z jaką siłą w naszej kulturze i podczas procesu wychowania naciska się na nas, by być posłusznym osobom, które posiadają wiedzę oraz władzę. Problem pojawia się wówczas, gdy zaczynamy ulegać symbolom (oznakom) autorytetu, za którymi nie kryje się rzeczywisty autorytet. **Reguła niedostępności** ukazuje, w jaki sposób można wzbudzić w nas emocje, które utrudniają nam myślenie i sprawiają, że rzeczy przedstawiane jako trudno osiągalne lub niedostępne jawią nam się jako mające większą wartość, niż rzeczywiście posiadają⁵³.

Zdaniem R. Cialdiniego skuteczne wywieranie wpływu na innych ludzi zaczyna się od **procesu preswazji („przedperswazji”)**, który zachodzi przed rzeczywistą próbą przekonania kogoś do czegoś i polega na przygotowaniu odbiorcy do otwarcia się na dalszy przekaz i wstępnym ukierunkowaniu jego uwagi („to, co ogniskuje uwagę, ma moc sprawczą”⁵⁴). Do naturalnie występujących atraktorów, które skupiają na sobie uwagę automatycznie, należą treści skojarzone z seksualnością, treści zagrażające bezpieczeństwu oraz każda zmiana (muszą jednak być spełnione pewne warunki, by wywarły one pożądaną wpływ, np. treści związane z seksualnością będą oddziaływały skutecznie, kiedy pasują do stawianych sobie przez osobę w danym czasie celów, np. kiedy jest ona nastawiona na nowy związek, wówczas jest bardziej zainteresowana oglądaniem atrakcyjnych przedstawicieli własnego gatunku). Z kolei do magnetyzerów, które pozwalają na utrzymanie uwagi na danym bodźcu, należą treści, które nas dotyczą osobiście; to wszystko, co nie jest dokończony oraz to, co jest zagadkowe i tajemnicze⁵⁵.

T. Rzepa wyróżniła 10 najważniejszych technik najczęściej stosowanych przez ludzi, za pomocą których próbują oni wpływać na otoczenie społeczne. Należą do nich⁵⁶:

1. **Efekt pierwszego wrażenia** („poznanie” człowieka przed właściwym poznanieniem go, które odbywa się w pierwszych minutach spotkania i wpływa na pragnienie kontynuacji lub zaniechania dalszego kontaktu)⁵⁷.
2. **Efekt „hallo”** połączony z powstaniem „zestawu anielskiego” lub „zestawu diabelskiego” dotyczącego rozmówcy.
3. **Tworzenie pozytywnych postaw wobec siebie:**
 - a) **manipulacja za pomocą silnych nagród** (wywołują pozytywne emocje; wzmacniają więź; utrwalają zachowania, które były nagrodzone) **i słabych kar** (redukcją zachowania niepożądane, a jednocześnie wzmacniają wartość nagrody);

⁵³ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit.

⁵⁴ R. Cialdini, *Pre-swazja. Jak w pełni wykorzystać techniki wpływu społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2017, s. 34.

⁵⁵ Ibidem, s. 21-35.

⁵⁶ T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006, s. 100-133.

⁵⁷ Por.: „(...) wrażenie, które człowiek wywiera na otoczeniu stanowi jeden z głównych czynników wyznaczających jego życiowe sukcesy” (G. Królik, *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 7).

- b) **ingracja** (wkradanie się w czyjeś łaski poprzez podniesienie swojej atrakcyjności fizycznej (uruchomienie pozytywnego efektu pierwszego wrażenia i efektu aureoli) i/lub podnoszenie wartości partnera (nieszczerze komplementy, lizusostwo, wazeliniarstwo) połączone z autoprezentacją werbalną pozytywną (stosowana częściej przez mężczyzn; polega na ukazywaniu siebie w korzystnym świetle; akcentowaniu wyłącznie własnych pozytywnych stron; wywoływaniu w interlokutorze pozytywnych skojarzeń; powoływaniu się na znajomości z kimś znanym i uznanym) lub autoprezentacją werbalną negatywną (stosowana częściej przez kobiety; polega na ujawnianiu rozmówcy starannie wyselekcjonowanych i kontrolowanych niekorzystnych informacji o sobie, by wzbudzić w nim troskę, współczucie, a nawet litość);
 - c) **konformizm**⁵⁸ (zgadzanie się niemal we wszystkim z osobą, u której pragniemy wytworzyć pozytywną postawę wobec siebie);
 - d) **ekspozycja społeczna** (zadbanie o to, by częstotliwość kontaktów z osobą, na którą chcemy pozytywnie wpływać, uległa zwiększeniu, np. poprzez częste pokazywanie się szefowi połączone z jakimś miłym słowem skierowanym do niego; niby przypadkowe mijanie go na korytarzu, obserwowanie czegoś, co jest jego przedmiotem zainteresowania).
4. **Spółeczny dowód słuszności, czyli tzw. „owczy pęd”** (odwoływanie się do ludzkiej skłonności do naśladownictwa i pragnienia niewyróżniania się z tłumu; traktowanie innych jako punktu odniesienia szczególnie w warunkach niepewności, kiedy nie wiadomo, jak się zachować).
 5. **Dawanie wyłącznie pozytywnego przykładu własnego postępowania** bez wnikania w rzeczywiste motywy takiego zachowania, co uruchamia u rozmówcy pozytywne skojarzenia z poświęceniem się na rzecz innych i altruizmem.
 6. **Reguła wzajemności** (przekonanie, że za otrzymane dobro należy się zrewanżować; ważną odmianą tej techniki jest tzw. wzajemność ustępstw polegająca na tym, że jeśli ktoś ustąpił nam w ważnej sprawie, czujemy się zobowiązani do ustąpienia mu w sprawie mniejszej wagi).
 7. **Zaangażowanie i konsekwencja** (pragnienie zachowania spójności własnych przekonań oraz konsekwencji w zachowaniu; podstawa zobowiązań, obietnic i przysięg, które wzmacniane są przez składanie ich przed ważnym zewnętrznym audytorium upoważnionym do kontrolowania naszego zaangażowania w realizację postanowień).
 8. **Niedostępność** (przypisywanie większej wartości dobrom trudno dostępnym; stosowany w handlu motyw niepewtarzalnej, krótkotrwałej okazji).

⁵⁸ Jednym z najciekawszych badań na temat konformizmu normatywnego był eksperyment przeprowadzony przez S. Ascha, w którym sprawdzano, czy obecność osób udzielających złych odpowiedzi wpłynie na odpowiedź osoby badanej na proste pytanie dotyczące długości odcinków (zob. np. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia...*, op. cit.; R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015).

9. **Autorytet**⁵⁹ (uruchomienie w sytuacji kontaktu z nim uczuć szacunku i poważania; skuteczność oddziaływania zwiększana przez trening ulegania autorytetom, któremu poddawani jesteśmy w dzieciństwie; uleganie zewnętrznym oznakom autorytetu, np. stopniom naukowym i tytułom, mundurom, oznakom zajmowanej wysokiej pozycji w społeczeństwie).
10. **Normy społeczne** (skłonność do uwewnętrzniania norm i przejmowania wzorców zachowań, które są uznawane i preferowane przez osoby będące dla nas autorytetem lub te, na których nam zależy, np. normy dotyczące punktualności, osobistej odpowiedzialności, lojalności, szacunku dla pracowników lub jego braku, walki o pozycję; oddziaływanie zasady, w myśl której „przykład idzie z góry”).

4.2. Wpływ społeczny w organizacjach

Efektywny wpływ społeczny w organizacji może być rozumiany jako proces wprowadzania korzystnych zmian w percepcji, postawach i zachowaniach pracowników⁶⁰. G.A. Yukl wyróżnił następujące źródła władzy w organizacji⁶¹:

- **Władza stanowiska** (opiera się na pełnionej przez jednostkę formalnej roli w organizacji, zawiera możliwości nagradzania i karania innych osób; przykład: bycie kierownikiem).
- **Władza interpersonalna** (opiera się na atrakcyjności i charyzmie jednostki oraz jej nieformalnym wpływie na otoczenie).
- **Władza indywidualna** (opiera się na właściwościach i umiejętnościach jednostki, które nie są zależne od zajmowanego stanowiska; przykład: bycie ekspertem).

U jednostek z wysoko rozwiniętą potrzebą władzy (z ang. *nPower = need for power*) zaobserwowano skłonność do wykorzystywania innych ludzi, podatność na ingrację (nagradzanie osób stosujących wobec nich komplementy), a także wyższe prawdopodobieństwo wykorzystywania władzy w sposób zmienny i kapryśny oraz przeceniania własnego wpływu przy jednoczesnym niedocenianiu i powstrzymaniu wpływu innych⁶². Do najczęstszych taktyk wpływu stosowanych w organizacji przez jednostki posiadające władzę należą⁶³:

- **asertywność** (wskazywanie zasad, wydawanie poleceń, ustalanie konkretnych terminów, wyrażanie gniewu za pomocą słów);
- **ingracja** (odwoływanie się do przyjaźni, wprowadzanie w dobry nastrój przed poproszeniem o wyświadczenie przysługi);

⁵⁹ Najsłynniejszym eksperymentem dotyczącym wpływu autorytetu na zachowanie jednostki jest eksperyment przeprowadzony przez S. Milgrama, w którym badał, czy pod wpływem autorytetu ludzie będą razić prądem niewinną osobę i dokąd się posuną w swoich działaniach (zob. np. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia...*, op. cit.; R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia...*, op. cit.).

⁶⁰ Por.: B. Kozusznik, *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji*, [w:] B. Kozusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 191.

⁶¹ Cyt. za: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 18.

⁶² B. Kozusznik, *Zagrożenia...*, op. cit., s. 193-194.

⁶³ B. Kozusznik, *Wpływ...*, op. cit., s. 19-21.

- **logika** (prezentowanie logicznych argumentów, konkretnych danych i dowodów w celu uzyskania wsparcia dla własnej strategii lub stanowiska);
- **wymiana korzyści** (obustronne wymienianie się pozytywnymi wzmocnieniami w celu osiągnięcia zysków, np. proponowanie awansu w zamian za udzielenie poparcia);
- **poparcie z góry** (odwoływanie się do autorytetu stojącego wyżej w hierarchii, by uzyskać podporządkowanie się adresata wpływu, np. bezpośredniego kierownika);
- **koalicja** (uzyskanie wsparcia osób posiadających podobne cele do wywierania presji np. na kierownictwu);
- **zablokowanie** (powstrzymanie przed działaniem adresata wpływu, np. poprzez stosowanie strajku włoskiego);
- **sankcje** (używanie sił administracyjnych w celu podporządkowania pracownika, np. stosowanie gróźb zwolnienia w pracy, jeśli jego wyniki nie ulegną poprawie; wstrzymanie podwyżki płacy);
- **inspirowanie** (motywowanie podwładnych, budzenie entuzjazmu, odwoływanie się do ideałów i wartości);
- **pośrednia** (maskowanie własnego wpływu na innych, stosowanie subtelnych sugestii dotyczących możliwych nominacji na ważne stanowiska).

Według badaczy częstość stosowania poszczególnych taktyk wpływu zmienia się w zależności od wyników oczekiwanych przez stosujące je osoby. I tak logika i racjonalna dyskusja będą częściej używane w sytuacjach inicjowania procesu zmiany, techniki asertywne i sankcje w celu doskonalenia wyników pracy podwładnych, a ingracjacja i kary wówczas, gdy w grę wchodzi cele osobiste.

Z kolei do najczęściej wykorzystywanych taktyk stosowanych przez podwładnych, by wpływać na zwierzchników, zaliczają się⁶⁴:

1. Taktyki, w których oddziałuje się na emocje:

- ze strony wywierającego wpływ (przybieranie odpowiedniego wyrazu twarzy w celu wywarcia odpowiedniego wrażenia na rozmówcy);
- ze strony osoby, na którą wywiera się wpływ (wprowadzanie rozmówcy w dobry humor, wpływanie na jego stan emocjonalny).

2. Taktyki, w których wykorzystuje się wzajemne interakcje:

- targowanie się (wskazywanie na korzyści płynące ze wzajemnej wymiany);
- dążenie do kompromisu (rezygnowanie przez strony z części swoich planów w celu osiągnięcia porozumienia);
- przekonywanie rozmówcy;
- grożenie (zaznaczanie w wypowiedzi, że pojawią się negatywne skutki braku akceptacji danego planu).

⁶⁴ Ibidem, s. 21-23.

3. Taktyki, w których stawia się swoje potrzeby na pierwszym miejscu:

- stanowczość (głośne wyrażanie życzeń i podążanie swoją drogą);
- wytrwałość (uparte powtarzanie własnego poglądu i wyrażanie własnego zdania);
- ekspertyza (głoszenie swojej przewagi w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia nad innymi);
- obejście (robienie wybranych przez siebie rzeczy i unikanie zwierzchnika, któremu mogłoby się to nie spodobać);
- fakt dokonany (robienie wybranych przez siebie rzeczy w sposób otwarty bez unikania zwierzchnika);
- zwykłe wypowiedzi (zwyczajne wyrażanie swoich pragnień).

4. Taktyki, w których wykorzystuje się logiczne argumenty:

- podawanie racjonalnych i logicznych powodów, dla których własny plan jest najlepszy.

5. Taktyki, w których świadomie korzysta się z podstępów:

- aluzje (pośrednie i subtelne wpływanie na innych poprzez mówienie nie wprost o tym, czego się chce);
- przemyślana manipulacja (powodowanie, by adresat wpływu sądził, że dany pomysł jest jego dziełem);
- oszukiwanie (stosowanie pochlebstw i/lub kłamstw).

Zdaniem badaczy najczęściej stosowaną i jednocześnie najskuteczniejszą metodą wpływu według podwładnych jest przedstawianie zwierzchnikowi swoich pomysłów odwołujące się do logiki i racjonalnych argumentów. W dalszej kolejności pojawiły się: bycie wytrwałym, upieranie się przy swoim stanowisku i odwoływanie się do osób stojących wyżej w hierarchii organizacji niż własny kierownik (por. tab. 4.1). Wyniki polskich badań również wykazały częste stosowanie przez pracowników podczas kontaktów ze zwierzchnikami logicznej argumentacji. Innymi nierzadko wykorzystywanymi technikami były: prośby o współczucie i względy, upór, wytrwałość, a także taktyki nieetyczne (wspólne picie alkoholu, oszukiwanie).

Bycie osobą podporządkowaną wpływowi w organizacji często łączy się z pojawieniem się napięcia, poczuciem braku bezpieczeństwa, niezadowolaniem, zdenerwowaniem i negatywnymi reakcjami wobec władzy, które generują następujące zachowania⁶⁵:

- unikanie osób obdarzonych władzą (np. unikanie sytuacji „twarzą w twarz” ze zwierzchnikiem lub organizowanie spotkań w obecności innych osób);
- zdobywanie aprobaty zwierzchników (np. poprzez chwalenie i komplementowanie ich, uważne słuchanie, oferowanie usług);
- zmienianie zachowania zwierzchnika (np. poprzez dostarczenie petycji z podpisanymi pracownikami, powoływanie komisji badającej jego uchybienia);

⁶⁵ B. Kozusznik, *Zagrożenia...*, op. cit., s. 196-197.

- poszukiwanie wsparcia grupy (np. wspólne narzekanie na szefa, wsparcie dla osób gorzej przez niego traktowanych);
- odzyskiwanie autonomii (np. odmówienie zmiany swojego zachowania);
- odwoływanie się do autorytetu (np. poproszenie o wsparcie samorządu, sądu koleżeńskiego);
- stosowanie gróźb (np. straszenie sabotażem, jeśli zwierzchnik nie zmieni swojego postępowania).

Tabela 4.1. Typy taktyk wpływu

Typ ludzi	Stosowane taktyki wpływu	Charakterystyka
Pistolety	Wpływ przeważnie asertywny, oparty na targowaniu się, odwoływaniu do autorytetów z góry, umiarkowany poziom innych taktyk wpływu.	Młodzi, stosunkowo nowi menedżerowie, którzy pragną uzyskać wpływ i władzę w organizacji. Pistolety mają tendencję do bycia nielubianymi przez kolegów i wywołują wysoki poziom stresu.
Taktycy	Wpływają głównie racjonalnymi środkami, podczas gdy pozostałe taktyki wpływu pozostają na poziomie umiarkowanym.	Można ich znaleźć na ważnych strategicznie stanowiskach, na których kontrolują ogromne budżety i podejmują ważne decyzje. Mężczyźni taktycy są preferowani przez przełożonych spośród innego typu menedżerów i najczęściej mają dużą władzę.
Przymilni	Wpływają zwykle taktykami ingracjacji (przyjacielscy). Innych taktyk używają w sposób umiarkowany.	Zwykle zajmują stanowiska średniego i niższego szczebla kierowniczego. Przełożeni wyżej cenią kobiety stosujące te taktyki niż mężczyzn.
Widzowie	Używają taktyk wpływu w minimalnym stopniu lub wcale.	Są to osoby pracujące w sposób rutynowy, mają niewiele władzy w organizacji. W porównaniu z innymi nie zgłaszają wielu potrzeb i życzeń do spełnienia w organizacji.

Źródło: B. Kozuszniak, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 22 (tabela została opracowana przez Autorkę na podstawie prac D. Kipnisa i S.M. Schmidta)

Podsumowanie

Jako ludzie wpływamy na siebie nawzajem. Reguły i techniki wywierania wpływu stanowią z jednej strony wiedzę powszechnie dostępną dzięki książkom, artykułom, prezentacjom, filmom, z drugiej zaś strony ta wiedza rzadko jest przez nas pogłębiana, co sprawia, że tym łatwiej możemy stać się ofiarami manipulacji.

W związku z tym dla każdego człowieka, który chce świadomie poszerzać swoją wiedzę i umiejętności w tym zakresie, wskazane są następujące działania:

- poznawanie reguł wywierania wpływu społecznego: wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii, autorytetu, niedostępności;
- zaznajomienie się ze zjawiskiem preswazji;

- obserwowanie i analizowanie technik wpływu społecznego stosowanych najczęściej przez ludzi;
- pogłębianie wiedzy na temat taktyk wpływu wykorzystywanych przez przełożonych i podwładnych w organizacji;
- zapoznawanie się z polecanymi przez badaczy zagadnienia metodami obrony przed wpływem społecznym;
- nabywanie umiejętności wykorzystywania poznanych reguł, czyli skuteczne wprowadzanie nabytej wiedzy do własnego życia.

Sprawdź się

1. *Jakie znasz reguły wywierania wpływu na ludzi?*
2. *Na czym polega zjawisko preswazji (przedperswazji)?*
3. *W jaki sposób można tworzyć u rozmówcy pozytywne postawy wobec siebie?*
4. *Jakie taktyki stosują podwładni, by wpływać na swoich zwierzchników?*
5. *Czym różnią się typy taktyk wpływu stosowane przez ludzi nazywanych pistoletami, taktyków, przymilnych i widzów?*
6. *Z jakimi negatywnymi reakcjami podwładnych wobec wpływu wywieranego przez zwierzchników możemy się spotkać w organizacji?*

PROBLEMATYKA RYWALIZACJI I WSPÓŁPRACY PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Agnieszka Kwiatek

Wprowadzenie

Zjawiska rywalizacji i współpracy są mocno wpisane w funkcjonowanie jednostek i grup we współczesnych organizacjach. Są one na tyle powszechne, iż nie rozpatruje się kwestii ich istnienia, ale raczej ich postaci oraz pozytywnych lub negatywnych skutków dla organizacji i efektywności.

Naukowcy podstaw skłonności do rywalizacji czy współpracy doszukują się w naturze człowieka. W. Otrębski uważa, że ścierają się tu ze sobą dwie grupy poglądów na naturę człowieka: materialistyczna i antropologiczna. Pierwsza z nich, podkreślająca wspólnotową naturę, jest tak stara jak długo istnieje człowiek⁶⁶. Materialistyczna wizja człowieka zakłada, że człowiek to istota biologiczna, która pojawiła się w wyniku ewolucji (darwinowska teoria ewolucji). Darwinowska walka „o przetrwanie”, będąca mechanizmem selekcji naturalnej, zostaje współcześnie przeniesiona na grunt społeczny i ekonomiczny, do sfery argumentacji dla określonych działań. Według W. Otrębskiego szczególnie dochodzi ona do głosu w erze kapitalistycznej organizacji pracy, gdzie człowiek, aby się utrzymać w pracy, musi rywalizować z innymi⁶⁷. Dodatkowo jest ona promowana przez współczesny system edukacji i kulturę organizacji (firm), stawiające na rywalizację i indywidualistyczne zachowania jednostek (które są nagradzane). Drugi z nurtów, antropologiczny, udowadnia, iż to właśnie współpraca była fundamentem struktur społecznych. Naczelną zasadą była wzajemna pomoc, a indywidualizm i rywalizacja były rzadkością. W roku 1880 prof. K. Kessler, dziekan uniwersytetu petersburskiego, ogłosił pracę pod tytułem *Prawo pomocy wzajemnej*, w której wyraził

⁶⁶ W. Otrębski, *Kultura współpracy w zespołach zadaniowych i profesjonalnych*, [w:] F.W. Wawro (red.), *Młodzież a kultura życia w kontekstach społecznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 200.

⁶⁷ Ibidem, s. 201.

pogląd, „że obok prawa walki wzajemnej działa w przyrodzie prawo pomocy wzajemnej, które dla rozwoju gatunku jest dużo ważniejsze niż prawo walki wzajemnej”⁶⁸. Z kolei jeden z czołowych psychologów W. James podkreślał naturalność oraz konieczność rywalizacji i upatrywał w niej jedną z głównych sił sprawczych rozwoju cywilizacyjnego⁶⁹.

W niniejszym rozdziale zostaną omówione główne pojęcia: „rywalizacja” i „współpraca” oraz istotność tych zjawisk dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

5.1. Rywalizacja, współpraca – istota pojęć

Omawianie zjawisk współpracy i rywalizacji wymaga odniesienia się do pojęć i ich skonkretyzowania definicyjnego. T. Pszczołowski uważał, że współdziałanie ludzi możemy zasadniczo podzielić na trzy typy⁷⁰:

- współpracę (kooperację pozytywną),
- współzawodnictwo (rywalizację),
- walkę (kooperację negatywną).

Rywalizacja i jej przeciwieństwo, czyli współpraca, są badane w ramach różnych nauk, takich jak np.: socjologia, psychologia, pedagogika czy politologia, które analizują je ze względu na swój obszar badawczy.

Słowo „rywalizacja” pochodzi od łacińskiego *rivalis*, pierwotnie oznaczającego osobę współzawodniczącą z kimś innym o dostęp do wody ze strumienia (*rivus*)⁷¹.

Rywalizacja jest to „ubieganie się o pierwszeństwo albo o zdobycie czegoś lub kogoś”⁷².

Według M. Łobockiego: „współzawodnictwo kojarzy się najczęściej z rywalizacją zmierzającą do uzyskania lepszych od innych osiągnięć w różnych dziedzinach życia, pracy, kultury, nauki. Jest ono z reguły uporczywym, wzajemnym zmaganiem się ze sobą jednostek lub grup o cele, które chce się za wszelką cenę osiągnąć. Zmaganie to jest prowadzone według ściśle ustalonych reguł postępowania, wykluczających użycie siły lub przemocy każdej ze stron. Zwycięsko wychodzi zwykle jednostka lub grupa, która najlepiej wywiązuje się z przyjętych na

⁶⁸ P. Kropotkin, *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, https://pl.wikisource.org/wiki/Strona:Piotr_Kropotkin-Pomoc_wzajemna_jako_czynnik_rozwoju.pdf/17 (dostęp: 20.02.2021).

⁶⁹ A. Szmajke, M. Urbanowicz, *Oczekiwanie rywalizacji jako moderator spostrzegania i oceniania osób, czyli o różnych skutkach podejmowania rywalizacji sportowej i pozasportowej*, „Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu” 2012, nr 37, s. 81-92.

⁷⁰ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 273.

⁷¹ J. Sondel, *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2006, s. 847.

⁷² <https://sjp.pwn.pl/slovniki/rywalizacja.html> (dostęp: 20.02.2021).

siebie zobowiązań. Współzawodnictwo zapewnia zdobycie jednego lub kilku równorzędnych pierwszych miejsc zwycięskich, a także różnych innych miejsc o różnej lokacie w przyjętym systemie nagradzania czy wyróżniania”⁷³.

Rywalizacja to współzawodnictwo dwu lub kilku stron (jednostek, grup, organizacji) na drodze dążenia do wspólnego celu.

Według D. Johnsona rywalizacja jest związana ze strukturą celów, które pozwalają odnosić korzyści, ale tylko przy założeniu, że inni tych korzyści nie osiągną. Często towarzyszy jej dążenie do wygranej za wszelką cenę, ignorowanie potrzeb innych w takim działaniu⁷⁴. Bywa, iż w rywalizacji jednostki bądź grupy traktują drugą stronę jako rywala – przeciwnika. Wówczas w rywalizacji, która jest pragnieniem bycia lepszym, osiągnięcia lepszych wyników, może wystąpić również negatywne zjawisko – wpływania na podejmowanie działań skupiających całą uwagę na pokonaniu rywala.

Pozytywnym niewątpliwie rezultatem rywalizacji jest rozwój, ponieważ zmusza ona niejako strony do poszukiwania nowych, czasem niekonwencjonalnych rozwiązań. Pozwala wyjść ze stagnacji, szukać dróg, na których można realizować osobistą potrzebę osiągnięć. Jest to jednak możliwe przy założeniu, że koncentrujemy się na działaniu, a nie na samej wygranej⁷⁵. W przypadku zjawiska rywalizacji istnieje cienka granica, której przekroczenie może powodować wrogość – strony będą postrzegać siebie wzajemnie jako zagrożenie dla własnego dobra (*welfare*) lub własnych interesów⁷⁶.

W literaturze przedmiotu spotykamy rozróżnienie rywalizacji konstruktywnej i destrukcyjnej według umiejscowienia jej na skali (rys. 5.1)⁷⁷:



Rysunek 5.1. Rodzaje rywalizacji

Źródło: Opracowanie własne

⁷³ M. Łobocki, *ABC wychowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999, s. 135.

⁷⁴ D. Doliński, *Ciemna strona rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 1998, nr 41, s. 181-200.

⁷⁵ T. Tyszka, *Jasne strony rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 1998, nr 41, s. 201-212.

⁷⁶ A. Włodkowska-Bagan, *Kategoria rywalizacji*, [w:] R. Zięba, S. Bielen, J. Zając (red.), *Teorie i podejścia badawcze w nauce o stosunkach międzynarodowych*, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 243.

⁷⁷ M. Deutsh, P.T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Rywalizacja konstruktywna pomaga w osiągnięciu lepszych wyników, sprzyja kreatywności i wzbogaca osobowość (pomimo przegranej). Rywalizacja destrukcyjna wpływa na negatywne polaryzowanie ludzi, w zależności od możliwości wykonania przez nich danego zadania. Rywalizujący są zorientowani jedynie na swoją korzyść, konsekwentnie dążą do celu i osiągają go nawet „po trupach”. Rywalizacja ta może przybierać postać indywidualną i grupową. Przy indywidualnym charakterze przejawiane są chęci zdobywania osobistych korzyści z jednoczesnym deprecjonowaniem rywali. Wygrany czuje wtedy egocentryczną satysfakcję z odniesionego sukcesu, jednak satysfakcja ta jedynie wzmacnia chęć osiągnięcia celu za wszelką cenę, bez względu na konsekwencje. Działaniem często przeciwstawnym rywalizacji jest współpraca/współdziałanie/kooperatywność. Zgodnie z definicją podaną przez *Słownik języka polskiego*⁷⁸:

współpraca to „praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie”.

Podkreśla się trzy ujęcia omawianego pojęcia, a mianowicie⁷⁹:

- współdziałanie jako działanie, wspólne pracowanie z kimś, pomaganie komuś w jakiejś działalności;
- współdziałanie jako wywieranie wpływu na coś, przyczynianie się do czegoś razem z innymi czynnikami;
- współdziałanie mechanizmów, narządów, czyli funkcjonowanie razem z innymi.

Pojęcie „współpracy” prezentuje znany badacz przedsiębiorstw J. Lichtarski, który określa ją jako „**podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw**”⁸⁰.

Współpraca w obrębie wykonywania czynności pracy, produkcji, planowania i realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów może dotyczyć poszczególnych ludzi lub ich grup, przedsiębiorstw lub ich działów.

Współpraca, szczególnie w organizacjach i przedsiębiorstwach, to również działania polegające na skoordynowaniu wykonywania zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych planów.

⁷⁸ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715.

⁷⁹ Ibidem, s. 714.

⁸⁰ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

Pojęcie „współdziałania” zawiera w sobie istotę współpracy, która zachodzi wtedy, gdy dochodzi do wymiany materialnej, informacyjnej lub społecznej pomiędzy konkurentami⁸¹.

W ramach organizacji współpracę określa się jako działanie z innymi, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele⁸².

W szerszym aspekcie organizacyjno-ekonomicznym współpraca dotyczy różnego rodzaju związków tworzonych między jednostkami lub grupami społecznymi, które dążą w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub wzajemnie umożliwiają sobie osiągnięcie celów rozbieżnych⁸³.

Działania te mogą odbywać się w ramach jednej organizacji/firmy/institucji (wewnątrz) lub pomiędzy nimi. Współpraca jest wtedy traktowana, jak sądzi H. Czarniawski, jako jedna z form współdziałania, w której wspólne wykonywanie czynności i działań ma prowadzić do wspólnego celu, przy czym cel ten ma mieć sens społecznej użyteczności i być rodzajem wytwarzania lub przetwarzania obiektów materialnych bądź symbolicznych. Współdziałanie zawiera w sobie zjawiska współpracy, współnauki i współzabawy⁸⁴.

Należy zaznaczyć, iż w przypadku kiedy mamy do czynienia z sytuacją współpracy czy współdziałania w obrębie organizacji lub między organizacjami, działania te zawierają⁸⁵:

- szerokie spektrum formalizacji wzajemnych relacji;
- współzależność, która jest wynikiem z powiązań kapitałowych, zasobowych i personalnych;
- różnorodny zakres działalności, formy organizacyjne i prawne, a także zasady tworzenia, rozwoju i działania;
- powiązania pomiędzy producentami i dostawcami tworzące się w ramach procesu wymiany i transakcji.

Kooperacja stanowi współpracę określonej grupy osób na podstawie zawartej wcześniej umowy⁸⁶.

⁸¹ D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 691.

⁸² J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101.

⁸³ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 6.

⁸⁴ H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 30.

⁸⁵ D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania...*, op. cit., s. 691.

⁸⁶ B. Stępień, *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

Przykładem typu kooperacji⁸⁷ (współpracy kooperatywnej) mogą być tworzone w sferze rynkowej **klastry**, czyli grupy niezależnych przedsiębiorstw, instytucji (np. uczelnie, placówki badawcze) itp., podejmujących wspólne sektorowe przedsięwzięcia najczęściej w oparciu o zasoby lokalne. Podstawą koncepcji klasteringu jest wytworzenie połączeń kooperacyjnych, informacyjnych oraz międzyludzkich pomiędzy firmami, dostawcami surowców, sprzętu, podwykonawcami, klientami oraz usługodawcami⁸⁸. Klastry wykorzystują możliwości efektu synergii w wyniku współpracy. Jak twierdzą M. Godlewska i E. Weiss, kooperacja przy jednoczesnej specjalizacji i wymianie informacji, zamiast bezpardonowej konkurencji podmiotów tworzących klastry powoduje, iż jednocześnie współzawodnicząc ze sobą, pracują wspólnie nad poszukiwaniem nowych rozwiązań problemów związanych z pokonywaniem barier infrastrukturalnych, dostaw surowców oraz zwiększaniem dostępu do rynków zbytu⁸⁹. Taka kombinacja konkurencji i kooperacji sprzyja innowacyjności, kreatywności i rozwojowi oraz zwiększa możliwości przewagi konkurencyjnej na rynku.

5.2. Współpraca i rywalizacja w zarządzaniu

Co jest zatem lepsze: rywalizacja czy współpraca? Biorąc pod uwagę podjęty tematycznie obszar, należałoby wskazać kilka czynników/zmiennych, z punktu widzenia których należy rozpatrywać takie pytanie. Głównie chodzi tu o rodzaj podmiotu, gdzie procesy te zachodzą (instytucja, przedsiębiorstwo, grupa, zespół, jednostki) oraz charakterystyka (obraz) tychże podmiotów (wielkość, cel, stopień rozwoju profesjonalnego, itp.). Istotne znaczenie ma także to, jakie konsekwencje niosą za sobą współpraca i rywalizacja jako działania i jak można je odnieść do zarządzania zasobami ludzkimi.

Jakość współpracy w ramach organizacji czy zespołu zależy może od tego, jaką rolę odgrywają wartości w tej organizacji czy zespole i jakie są to wartości. Współpraca jest lepsza, gdy wspólne wartości są spoiwem, a zarazem dodatkowym motywatorem dla ludzi, gorsza zaś, a czasami całkiem zła, gdy istnieje konflikt wartości. T. Oleksyn na podstawie badań twierdzi, że dzieje się tak, kiedy narzucające wartości przez zarządzających i właścicieli są niezgodne z wartościami pracowników. Może również zaistnieć sytuacja odwrotna, kiedy właściciele i kierownictwo, chcąc pozytywnie motywować pracowników, napotyka na opór czy irytację części z nich⁹⁰. Jednak ogólnie, jak podkreśla autor, w polskich organizacjach zdaje

⁸⁷ Pojęcie „kooperacji” wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *cooperatio*, które oznacza współpracę (*co* – razem, *operari* – pracować).

⁸⁸ M. Godlewska, E. Weiss, *Klastry jako forma aliansu strategicznego*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 3(2), s. 110.

⁸⁹ Ibidem, s. 111.

⁹⁰ T. Oleksyn, *Czynniki wzmacniające i osłabiające współpracę w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 30, s. 220.

się dominować korzystna atmosfera i życzliwe zainteresowanie wokół respektowania i promowania wartości. I tak np. wartość, jaką jest współpraca, znalazła się na 5. miejscu w grupie najczęściej wykazywanych jako wartość w podmiotach z sektora przedsiębiorstw i na 8. miejscu wśród wartości w podmiotach z instytucji publicznych. W przedsiębiorstwach na ogół wyżej niż współpracę sytuowano: efektywność, profesjonalizm, jakość (szeroko rozumianą) i odpowiedzialność, co zapewne można uznać za uzasadnione. Za współpracą znalazły się takie wartości jak: orientacja biznesowa, uczciwość, zaufanie i lojalność, zamykająca dziesięć najczęściej wskazywanych wartości. Może to świadczyć o dużym znaczeniu współpracy w opiniach respondentów⁹¹. Zatem podsumowując, można stwierdzić, że zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla zespołów czy poszczególnych jednostek funkcjonujących w jej ramach, ważne jest, aby wartość, jaką jest współpraca, była uznawana jednakowo przez wszystkie te podmioty.

Przemawiają za tym wszelkie korzyści, jakie niesie ze sobą współpraca w organizacji. Wspólna praca motywuje do pracy oraz wzmaga kreatywność i zdolności twórcze, zwiększa przepływ informacji, pomysłów i reakcji zwrotnych. Potrzebne są jednak pewne warunki i odpowiednie zarządzanie jednostkami, zespołami czy całą organizacją.

Bez wątpienia pierwszym elementem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, mającym wpływ zarówno na kształt rywalizacji, jak i współpracy, jest **dobór ludzi**. Już na etapie zatrudniania czy konstruowania zespołów zarządzający mają wpływ na to, czy pracownicy będą współpracować, czy rywalizować ze sobą w określonych sytuacjach. Poza umiejętnościami, kwalifikacjami, wiedzą i doświadczeniem kandydatów należy zwrócić w tym przypadku uwagę na rodzaj osobowości. Pomocne mogą być tutaj różnego rodzaju psychologiczne testy osobowościowe.

Kolejnym krokiem jest jasne **postawienie celu**, gdzie członkowie zespołu muszą być zaangażowani w jego realizację. Wspólne formułowanie celów i dyskusowanie potencjalnych problemów pozwala na zaoszczędzenie wysiłku i czasu na rozwiązywanie konfliktów, co sprzyja lepszej współpracy. Należy również **wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje organizacja**, do tworzenia takiego środowiska pracy, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał. Każda grupa potrzebuje **jasno określonych reguł, zasad postępowania oraz procedur, które regulują ich działania**. Mogą to być nieformalne ustalenia lub formalne procedury realizacji zadań i ich kontroli. Najkorzystniej jest, kiedy grupa sama zadecyduje, jaki **rodzaj kontroli** będzie dla niej najlepszy.

W zarządzaniu zespołami oprócz doboru kadry, normatywie ustalającym zasady zachowań i kontroli bardzo istotny jest **sposób przekazywania informacji i komunikowania się** członków w obrębie grupy oraz ustalenie dróg przebiegu komunikacji.

⁹¹ Ibidem, s. 220.

E. Shein przeanalizował niektóre konsekwencje współzawodnictwa. Aby stworzyć efektywne grupy i uniknąć problemów organizacyjnych, gdy grupy te będą konkurować i będą w stanie konfliktu, zaproponował rozwiązania:

- zredukowanie konfliktu poprzez zwiększenie komunikacji i rozłożenia celów;
- zapobieganie konfliktom na drodze organizacyjnych rozwiązań które promują współpracę, a nie współzawodnictwo.

Natomiast M. Sheriff dokonał analizy zachowań członków grup rywalizujących ze sobą:

1. Co dzieje się w obrębie rywalizującej grupy?

- Większa spójność i lojalność członków, zmniejszenie różnic indywidualnych.
- Klimat zmienia się z nieformalnego na formalny, zorientowany na zadania, zmienia się nacisk z potrzeb psychologicznych na wykonanie zadań.
- Kierowanie zmienia się z demokratycznego na autokratyczne, grupa bardziej je toleruje.
- Grupa staje się bardziej ustrukturyzowana i zorganizowana.
- Grupa wymaga większej lojalności i podporządkowania od swoich członków, aby stanowili „wspólny front”.

2. Co dzieje się z rywalizującymi grupami?

- Postrzeganie drugiej grupy bardziej wrogo niż obiekt neutralny.
- Każda grupa doświadcza zniekształcenia percepcji, tendencja do spostrzegania swoich dobrych stron i zaprzeczania słabościom, tendencja do spostrzegania negatywnych stron innych grup.
- Wrogość wobec innych grup wzrasta, gdy zmniejsza się interakcja i komunikowanie się, co sprzyja tworzeniu się negatywnych stereotypów.
- Tendencje do takiego słuchania, aby utrzymać stereotypy.

W ostatnich dekadach XX wieku, jak podaje T. Oleksyn, niektóre duże organizacje stosowały tzw. techniki *Organizational Development* (OD), które uwzględniały takie kwestie, jak⁹²:

- w jakim stopniu ludzie są dobrze dobrani w zespoły i jak ze sobą współpracują;
- w jakim stopniu nastawieni są na pomoc innym, a w jakim sobie przeszkadzają;
- jak się komunikują – czy są konkretni i rzeczowi, czy też tracą czas na sprawianie dobrego wrażenia;
- czy są nastawieni tylko na sukces indywidualny, czy (także) na sukces zespołu itd.

Jak twierdzi autor, analizowano organizację pod względem ww. czynników, a następnie poddawano procesowi „leczenia”, oduczając pracowników niewłaściwego myślenia i złych nawyków i ucząc nowych, lepszych. Cały ten proces trwał 2-3 lata. W Polsce w latach 90. restrukturyzację OD wykonywały zagraniczne specjalistyczne firmy zewnętrzne, których było niewiele, a ich usługi były na ogół drogie. W konsekwencji niewiele firm mogło sobie na niego pozwolić.

⁹² T. Oleksyn, *Czynniki wzmacniające...*, op. cit., s. 221.

J. Pfeffer i R. Sutton zaproponowali następujące rozwiązania dla przedsiębiorstw⁹³:

- zatrudnianie, nagradzanie i zatrzymywanie ludzi, którzy potrafią i chcą współpracować z innymi dla dobra firmy;
- zwalnianie, degradowanie i karanie ludzi, którzy działają jedynie w swoim indywidualnym, obliczonym na krótką metę interesie;
- kierowanie uwagi i energii pracowników na pokonywanie zewnętrznych zagrożeń konkurencyjnych, a nie na wzajemną walkę wewnątrz firmy;
- unikanie systemów wynagradzania oraz systemów oceny efektywności, które stwarzają współzawodnictwo wewnętrzne;
- posługiwanie się wskaźnikami oceny współpracy;
- tworzenie kultury, która definiuje sukces indywidualny przez sukces grupowy;
- tworzenie wzorców właściwego postępowania;
- awansowanie na najwyższe stanowiska ludzi tworzących grupy, których członkowie współpracują, pomagają sobie i wymieniają się informacjami;
- wykorzystywanie władzy dla skłonienia pracowników do wymiany informacji, wzajemnego uczenia się i zwiększania ogólnej efektywności.

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, co jest lepsze w organizacji: rywalizacja czy współpraca? W zarządzaniu zasobami ludzkimi potrzebne są: wiedza, kompetencje i duże doświadczenie, aby właściwie dobrać sposób działania, mając szczególnie na uwadze takie czynniki, jak: obraz zespołu, cel zadania, jaki ma on zrealizować oraz ogólną strategię organizacji.

Podsumowanie

Rywalizacja bardzo często jest jedną z głównych przyczyn powstawania uprzedzeń i wrogości międzyludzkiej i międzygrupowej oraz czynnikiem, który je utrwała. Oczekiwanie rywalizacji lub kooperacji uaktywnia te struktury psychiczne jednostki (schematy, skrypty, emocje), których aktywizacja sprzyja maksymalizacji skuteczności działania w oczekiwanych warunkach.

E. Aronson podkreśla, że podejmowanie kooperacji z innymi (nawet wymuszonej) prowadzi do zmniejszenia przejawów uprzedzeń i wrogości, a nawet do intensyfikacji pozytywnych ustosunkowań interpersonalnych. Autor ten uważa również, że społeczne koszty rywalizacji znacznie przeważają nad ewentualnymi z niej korzyściami⁹⁴.

Aby współpraca grupowa była efektywna, wymaga:

- jasno określonego celu i zaangażowania w jego realizację;
- tworzenia kreatywnego środowiska dla członków, pracowników;

⁹³ J. Pfeffer, R. Sutton, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 184.

⁹⁴ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- jasno określonej procedury i kontroli;
- sprawnej komunikacji;
- poczucia wspólnotowości, przynależności i tożsamości;
- budowania atmosfery zaufania i otwartości.

Rywalizacja destruktywna obniża kreatywność, ponadto zagraża poczuciu własnej wartości. Jak wykazują badania, zatrudnieni w firmach, w których panowała atmosfera rywalizacji lub indywidualizmu, wykazywali niższą samoocenę i samoakceptację niż pracownicy firm, w których dominował duch kooperacji⁹⁵.

Destrukcyjny wymiar rywalizacji (kiedy rywalizacja może przeradzać się w konflikt i przynieść negatywne skutki) ma miejsce wówczas, gdy występuje:

- patrzeć na rywalizację tylko jako na grę do wygrania, gdzie wygrana oznacza sukces i dobry wynik, przegrana natomiast porażkę, słabość, utratę prestiżu;
- używanie środków, nie zawsze uczciwych, aby osiągnąć cel;
- potrzeba udowadniania własnej przewagi, przyzwyczajenie do demonstrowania siły i wyższości.

Rywalizacja może prowadzić do pogorszenia klimatu relacji interpersonalnych, ponieważ wzbudza nieufność i generuje negatywne postawy interpersonalne.

Sprawdź się

1. *Z czym najczęściej kojarzy się współzawodnictwo w organizacji?*
2. *Jakie mogą być rodzaje rywalizacji i ich konsekwencje?*
3. *Wymień elementy mające wpływ na kształt rywalizacji i współpracy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.*
4. *Jakie znaczenie może mieć rywalizacja, a jakie współpraca dla efektywności organizacji?*
5. *W jaki sposób można wykorzystać rywalizację i współpracę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi?*

⁹⁵ D. Doliński, *Ciemna strona...*, op. cit.

PUBLIC – MUNICIPAL – SMART CITY LEADERSHIP

Konrad Głębocki

Introduction

This chapter has been written to give the insight into leadership of public organization which will be useful both for future leaders in private enterprises (to better understand public organizations leaders with whom they may have contact) and for future leaders of public organization (to better understand their own role). The chapter concerns mainly social aspects of leadership in public organizations in the context of management.

Public leadership is present on every level of public authorities. From the Polish perspective it is on the following levels: local (communes, cities and provinces), regional (voivodships – Polish regions), state (national – central authorities), European Union (EU institutions) and international (like United Nations, NATO and others). The theme of leadership in cities is crucial in terms of development of cities. It is especially important taking into account growing percentage of people living in cities in the whole world. The first subchapter is generally about public leadership which could be applied to each of the mentioned levels with some specific remarks to state and international leadership. The second subchapter is concentrated on municipal leadership – leadership in cities. The last third subchapter is about leadership in cities with ambition to be smart cities.

6.1. Public leadership

Public leadership perception was changing over time in organizational studies and there were **various streams of the perception of leadership** connected with: 1) special traits, 2) behaviors and 3) the ability of giving the meaning. In the first stream leadership was perceived rather as connected with the set of **special traits** which have only some individuals, within this it has emerged so called “strategic

leadership” which was described as capacity to tie the organization with its environment. Another stream was about the **behaviors** of some people in the social groups which saw the best leaders in people gifted with consideration and ability to initiate a structure. To the third stream manifests itself in Bryman’s definition of New Leadership: “a conception of a leader as someone who defines organizational reality through the articulation of a vision which is a reflection of how he or she defines organization’s mission and the values which will support it. Thus the New Leadership approach is underpinned by the depiction of leaders as managers of meaning rather than in terms of influence process”. So in this stream leader is described as someone **giving the meaning** to the organization through the vision he gives and defining the mission supported by values⁹⁶.

Public leadership on the state and international level is in crisis. This is connected with the public leaders who are unable to solve important problems. Some of these problems stem from the type of political systems: e.g. political corruption, crony capitalism, repression, censorship, election fraud, corrupt administration and bribery. In developed countries there are also unsolved problems like: too big influence of lobbies. Unsolved problems are also in various public fields: health care for the poor, international drug trafficking, nuclear and cyber security, corruption in foreign aid programs, failing education systems, environmental degradation, growing income disparity. Moreover problems could arise from processes like: globalization, technology, communication. According to Schoen there is “overarching sense of inequality, unfairness and injustice”. To make things better is being proposed the following: revitalization and democratization of nation state, strengthen international governance, rethink foreign aid. To solve global health, global poverty, think of local education reforms and microloans for the poor.

In public organizations especially in USA model of transformational leadership is being appreciated. **Transformational leadership** comprises four following characteristics: influence of charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. In this leadership leader is the model for others in organization⁹⁷.

Leadership in private and public organizations is to some extent similar. E.g. in both cases leaders are trying to seek cost effectiveness. Public and private leaders main task is inspiring subordinates. Nevertheless there are a number of differences: public leaders think of common good first of all whereas private leaders try to make ruled organization profitable. Public leaders act where there is legal basis for the action whereas private leaders can take any action but contrary to law.

⁹⁶ J-L. Denis, L. Rouleau, A. Langley, *Rethinking Leadership in Public Organizations*, [in:] E. Ferlie, L.E. Lynn, Ch. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, New York 2005, pp. 447-448.

⁹⁷ Ibidem, p. 448.

Nowadays more and more **public leader role dominates over public manager role**. Management is being perceived as not sufficient so leadership comes ahead. The reasons are dynamics of today's society and the need of large-scale and urgent reforms in public administration. Leadership grew as an important role for public services managers in process of providing ever-improving high-quality and reliable public services⁹⁸.

Aristotle had once said that society needs government of law not of men. In last decades however a process is being observed of **personalization of politics** accompanied by decline of political parties, ideologies and rise of tv and social media. Some individuals matter much more in public management than the others. So there are numerous studies on public leaders and their characteristics⁹⁹.

An important emerging characteristic of public leader is **mindfulness** related to mental complexity. There is often the danger of thinking in a simplistic way and making decisions without proper mindful consideration of all important elements. Reflection and action must be in accordance with themselves¹⁰⁰.

How to **measure successful public leadership**. One way could be assessing if a public leader **achieved his goals**. Another way could be assessing a leader by using the good opportunities which show up. Good manager could overlook them being concentrated on existing plans, but good leader will **never overlook very good opportunities**. However comparison with other mayors of similar cities in terms of number of inhabitants could give us real answer about leadership using good opportunities¹⁰¹.

6.2. Municipal Leadership

There are many definitions of public leadership. In case of municipal leadership as being special kind of public leadership basing on Rainey's definition one can define **municipal leadership** as: "capacity of someone to direct and energize the willingness of people in city to take actions and achieve goals. Such leadership requires not only having power over people but also to have legitimate authority"¹⁰².

Political leadership of mayor who is being elected by inhabitants is **not the only leadership in city**. One can highlight at least four more¹⁰³:

⁹⁸ D. Pedersen, J. Hartley, *The Changing Context of Public Leadership and Management – Implications for Roles and Dynamics*, "International Journal of Public Sector Management" 2008, vol. 21(4), p. 333.

⁹⁹ P. Hart, J. Uhr, *Understanding Public Leadership: an Introduction*, [in:] P. Hart, J. Uhr (eds.), *Public Leadership – Perspective and Practices*, ANU E Press, Canberra 2008, p. 2.

¹⁰⁰ P. Atkins, *Leadership as Response not Reaction: Wisdom and Mindfulness in Public Sector Leadership*, [in:] P. Hart, J. Uhr (eds.), *Public Leadership...*, op. cit., p. 81.

¹⁰¹ A. Likierman, *Successful Leadership – How Would You Know?*, "Business Strategy Review March" 2009, pp. 44-49.

¹⁰² J-L. Denis, L. Rouleau, A. Langley, *Rethinking Leadership...*, op. cit.

¹⁰³ R. Hambleton, *The Bristol One City Approach to City Governance: New Civic Leadership in Action*, "Urban Research and Practice April" 2020, vol. 13(2), pp. 2-3.

1. **Public leadership of professionals** (public servants in leadership positions – e.g. heads of departments in city offices);
2. **Community leadership of civic-minded people** (who are leaders in local initiatives and actions of various type);
3. **Business leadership of entrepreneurs** (who have the interest in local development);
4. **Trade Union leadership of leaders of workers** (who make efforts to improve pay and working conditions of workers).

Nowadays new concepts of municipal leadership are emerging. One is **New Civic Leadership** – a concept developed on the basis of the attitude of mayor of Bristol in UK Marvin Rees who had been elected for the post in 2016. Marvin Rees started to develop his idea of city office to be based on One City Approach in 2015. He was trying to develop fresh idea about the city governance. Finally he worked out the idea of unifying public purpose in the city binding together all those who really care about the city in a much more effective collaborative way. He thought of city office being at the heart of various city leadership: of public servants in leadership posts, entrepreneurs, local community actions leaders and trade union leaders. In May 2017 he won elections with incumbent mayor by the vast majority of votes.

Main features of Rees city office named as **One City Approach** comprise seven elements¹⁰⁴:

1. City gatherings (These meetings are not conventional meetings but highly interactive city conversations with cross cutting teams to see the most important challenges and solutions. The gatherings are to be carried out once a half year. For the first gathering 30 civic leaders were invited and 70 came. The last one gathered 300 civic leaders).
2. Innovation zone in city Hall (It was created right near mayor's office. People from various environments are invited to come on Tuesdays. City office starts with presentations on Tuesday morning on a chosen topic. Informal communication between stakeholders takes place).
3. Collaborative projects (Co-creation of collaborative projects led by city officials with participation of civic leaders to solve most pressing problems of the city. For example project to solve the problems of homeless people by creation additional beds in homes for them).
4. Bristol one city plan (It is not the normal strategy of city council but strategy created with the civic leaders of various environments and by the civic leaders).
5. Development of place-based leadership (It was about educating people from underrepresented groups in City Gatherings to become leaders and join the City Gatherings. Some programs were directed to young people under 19s and some for advanced and experienced leaders).

¹⁰⁴ Ibidem, pp. 5-7.

6. City Funds board (In 2010 central government in UK diminished dramatically financing the cities at the same time limiting the possibilities of imposing taxes by local authorities. City Gatherings decided on creation of fund by various sources like businesses and others to focus on important problems like economic inclusion, child hunger or carbon neutral city).
7. The city office itself (It was about involving representatives of all various environments into the staff of city office, creating not a very big team but rather small team with a lot of collaborators).

6.3. Examples of successful local and regional leaderships in practice

North Carolina being one of the poorest and impoverished regions in the United States in early fifties of last century became one of the wealthiest regions in the world. The key role in this success played Research Triangle Park established in 1956. Creation of the park was the fruit of meeting of committed and enlightened leadership with considerable affinity and loyalty of citizens of the place and engaged business. Research Triangle Park is a combination of educational and research resources and communication facilities used to develop industrial research. Three universities engaged in the project were to conduct industrial research only in relation to carefully designed and administered policies. Yet their general role was to stimulate industrial research by the appropriate atmosphere and to be source of talents¹⁰⁵.

Another example of successful public leadership is the case of San Diego where committed leadership met with strong social networks. Leadership helped to ignite human interactions and to guide them properly into the direction of compelling economic success. San Diego proved how medium-size city can create, update and realize the strategy set on long-term economic performance. Leadership in this sense can be substitute for big size and big scale. Such cities according to Walshok could be more nimble and adaptable to new circumstances than big cities. Often in such cities, citing Walshok, there is “established multigenerational leadership and family wealth (...) developed out of necessity, high risk, innovative, entrepreneurial and frequently collaborative approaches to economic growth, which today are the envy of many first tier cities”¹⁰⁶.

Third example of successful public leadership is Bilbao. In 1997 there was the opening celebration of Guggenheim Museum. Basque region invested in architecture of Museum. Thanks to this initiative local inhabitants changed the way they

¹⁰⁵ D.B. Audretsch (2015), *Everything in Its Place. Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions, and States*, Oxford University Press, Oxford, pp. 97-98.

¹⁰⁶ *Ibidem*, p. 98.

*perceived themselves – there was a shift of identity and self-image. The Museum initiative was connected with local high quality products. Foreigners started to flow to the city to relish its unique culture and high-quality products and services*¹⁰⁷.

6.4. Smart city leadership

Basing on the research carried out in six cities of different continents the following characteristics of Smart City Leadership (SCL) with references to practice in the studied cities had been drawn. These characteristics are about the questions: 1) From what domain SCL is emerging? 2) What narratives city leaders use to communicate smart city to the public? 3) Does SCL use strategic planning or not?

The answers are as follows¹⁰⁸:

- 1) **SCL emerges** in some cities **from** professional-public services **domain**. This domain worked closely with community and business domains. In Chicago smart city initiative emerged from democratic/political domain - the mayor who played central role in the development of Smart Chicago Collective which is now called City Tech collaborated with leaders of the mentioned domains: professional-public, community, business and democratic-political.
- 2) Leaders in cities use **various narratives** in relation to smart city creation. One is directed towards sustainable development and its results such as improving quality of life and reducing negative effects on environment. Other leaders focus on the use of digital technology and innovation to enhance sustainable economic growth, digital inclusion and jobs in creative industries. Moreover leadership uses also narrative of involving more citizens in collaboration to solve city problems.
- 3) In case of some cities SCL manifests itself through organized process of **strategic planning** either in general strategy or in form of sector strategy – technology or digital strategy for city. Some other cities are opened for innovations but do not plan it strategically.

The important concept had been developed in form of SMILE. Which stands for Smart Integrated Leadership. The **SMILE model** puts an emphasis on intelligent leadership connected with social interests, technology and the environment in the process of creation smart, advanced and quality city. The model to be implemented requires: smart people (knowledge and skills in using IT for improving quality of life), smart governance (the ability of government to manage and control the use of Information Technology) and smart environment (smart city infrastructure development through proper urban spatial planning system, developing river flow, environment which provides comfort, sustainability of resources and physical beauty).

¹⁰⁷ Ibidem, pp. 100-101.

¹⁰⁸ A. Sancino, L. Hudson, *Leadership in, of and for Smart Cities – Case of Studies from Europe, America and Australia*, “Public Management Review” 2020, vol. 22(5), pp. 713-715.

Implementation of SMILE comprises making decisions by leaders based on real data from the field and comprehensive observations and advanced analysis. Thanks to that the decision-making process in the smart city can be faster. SMILE requirements can detect new leaders who have the potential of governing smart city of the future¹⁰⁹.

Leadership of city plays crucial role in overcoming barriers which are on the road to implement smart city, not just a couple of showcasing projects, but sustainable smart city. One can name at least **five role dimensions of city leadership** important in this respect which were distinguished by J. Cranefield and J. Pries-Heje¹¹⁰. Mentioned authors researched smart city leadership in terms of mainly CIOs of some cities. The beneath is design of the chapter's author based on the above research but referenced directly to mayors because if they are leaders and promoters of smart city implementation the whole process can be put in place much faster. First is role of **navigator**. The role is about providing clear purpose and direction which serves as guideline for officials and other staff people who implement smart city program. It is also about enacting strategic moves, taking care of staying on track, ensuring achievement of outcomes on time and sometimes motivating resistant parties. Second role is the **engineer** one (called sometimes project manager). This role is about structuring smart city collective and tasks, coordinating the work of different teams. Third role of city leaders is **storyteller**. For the CIO of city it is about working on common understanding of vision of smart city. It should be properly communicated to the officials being specialists in various fields, to contractors and others. However communication to the citizens should be primarily the role of a mayor of the smart city. The fourth role is **relations builder**. The mayor should build good relations with all stakeholder including city citizens, business, community leaders and others. The mayor should also be someone who is **knowledge builder** – learner. He or She should bring in knowledge from outside. Mayor is also responsible for own learning which should help him or her among others in his/her communication with specialists.

Summary

This chapter has been written to give the insight into leadership of public organization which will be useful both for future leaders in private enterprises and for future leaders of public organization. Public leadership perception was changing over time in organizational studies and there were various streams of the perception of leadership connected with: 1) special traits, 2) behaviors and finally, 3) the ability

¹⁰⁹ R. Rahman, S.R. Widiyanto, *Smart Integrated Leadership (SMILE) for Smart City*, "Journal Mantik" 2020, vol. 4(3), p. 1822.

¹¹⁰ J. Cranefield, J. Pries-Heje (2019), *Moving Beyond Showcasing. The Five Faces of Leadership in Smart City Transformation*, "AIS Electronic Library Research Papers" 2019, p. 8; [https://aisel.aisnet.org/do/search/?q=Cranefield&start=0&context=14163668&facet=\(dostep:10.02.2021\)](https://aisel.aisnet.org/do/search/?q=Cranefield&start=0&context=14163668&facet=(dostep:10.02.2021)).

of giving the meaning. Nowadays more and more public leader role dominates over public manager role. One of the main skills of good public organizations leader is the ability not to overlook very good opportunities. Political leadership of mayor who is being elected by inhabitants is not the only leadership in city, there are the other: public leadership of professionals; community leadership of civic-minded people; business leadership of entrepreneurs; trade union leadership of leaders of workers. Mayor of the city who wants to build smart city has a couple of roles: navigator – providing clear purpose, engineer – structuring smart city tasks and coordinating the work of different teams, storyteller – being good communicator of the idea, relations builder (to build relations with all stakeholders), knowledge builder – learner.

Test yourself

- 1. Name and describe three perceptions of public leadership.*
- 2. Give the differences between public and private leadership.*
- 3. How to measure successful leadership?*
- 4. Define municipal leadership.*
- 5. What are the other leaderships in city apart from political leadership of mayor?*
- 6. Name and describe the seven elements of One City Approach.*
- 7. Give an example of successful local or regional leadership.*
- 8. What narratives city leaders use to communicate smart city to the public?*
- 9. What SMILE model is about?*
- 10. What are five role dimensions of city leadership in the context of smart city?*

PRZYWÓDZTWO W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM MIASTA I JEDNOSTKAMI MIEJSKIMI

Konrad Głębocki

Wprowadzenie

Przywództwo w ujęciu szerszym występuje na każdym poziomie. Przywódcą dobrym lub złym można być w rodzinie, w przedsiębiorstwie, w organizacji społecznej, w instytucji publicznej, w państwie czy w Unii Europejskiej. Dla coraz lepszego funkcjonowania polskich miast miejskie przywództwo ma kluczowe znaczenie. Szczególnie rola burmistrza lub prezydenta determinuje zarówno kierunki rozwoju miasta, jak i tempo tego rozwoju.

Podjęcie tej tematyki jest istotne nie tylko dla przyszłych burmistrzów i prezydentów miast (wszędzie tam, gdzie poniżej mowa jest o prezydencie miasta, można wątki te również odnieść do burmistrza miasta), ale także dla przedsiębiorców działających w miastach oraz mieszkańców miast. Stąd też jest to ważny element wykształcenia na kierunkach związanych z zarządzaniem. W rozdziale zawarte są zarówno aspekty społeczne, jak i prawne zarządzania miastem.

7.1. Przywództwo a władza

Na wstępie należy odróżnić pojęcie „przywództwa” od pojęcia „władzy”. Według słownika PWN¹¹¹:

władza w szerokim znaczeniu to „stosunek społeczny między dwiema jednostkami lub dwoma grupami społecznymi, polegający na tym, że jedna ze stron może w sposób trwały i uprawniony zmuszać stronę drugą do określonego postępowania i ma środki zapewniające kontrolę tego postępowania”.

¹¹¹ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wladza;3997059.html> (dostęp: 03.02.2021).

W uzupełnieniu trzeba dodać, że może to być stosunek między przynajmniej dwiema jednostkami i przynajmniej dwiema grupami społecznymi, czasem też w systemach autorytarnych może to być władza jednostki nad wieloma jednostkami i wieloma grupami społecznymi. Władza może mieć swoje różne źródła i różne podstawy. M. Weber wyróżnił trzy formy władzy prawomocnej:

- 1) **władza tradycyjna**, która za swoją podstawę bierze istniejącą tradycję;
- 2) **władza charyzmatyczna**, opierająca się na przekonaniu szerokich kręgów społecznych, że przywódca posiada niezwykle cechy i zdolności;
- 3) **władza legalna**, która jest oparta na przepisach prawnych.

Z kolei wg J.R.P. Frencha i B. Ravena władza organizacyjna może przybierać następujące formy¹¹²:

- 1) **władza formalna** – zapewniona przez hierarchię organizacyjną i związana z określonymi stanowiskami;
- 2) **władza nagradzania** – związana z przyznawaniem lub nieprzyznawaniem nagród;
- 3) **władza wymuszania** – związana z wymuszaniem określonego zachowania z użyciem przemocy psychicznej, emocjonalnej lub fizycznej lub poprzez groźbę użycia różnych form przemocy;
- 4) **władza dzielenia** – związana z możliwością rozdzielania zasobów o ograniczonym względem potrzeb charakterze;
- 5) **władza ekspercka** – oparta na wyjątkowej wiedzy posiadanej przez niektórych członków organizacji.

Prezydent miasta dzierży zatem władzę przede wszystkim legalną, choć aby doszło do jego wyboru w demokratycznych wyborach, zapewne w większości przypadków musi posiadać charyzmę. Jednak kiedy już sprawuje władzę, to nawet jeśli charyzma zniknie, prezydent i tak do końca kadencji będzie miał władzę legalną. Wychodząc zaś z drugiego podziału, prezydent miasta dzierży władzę formalną, ponieważ znajduje się na szczycie hierarchii organizacyjnej władzy samorządu miasta. Prezydent miasta posiada także władzę nagradzania, wymuszania (w zgodzie z prawem może ją stosować tylko w pewien dozwolony prawem sposób i tylko do pewnego stopnia) oraz władzę dzielenia. Może także posiadać władzę ekspercką.

O przywództwie można mówić w kontekście procesu oraz właściwości określonej osoby. **Przywództwo jako proces** polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu w zamiarze kształtowania celów oraz motywowania innych do osiągnięcia tychże celów. **Przywództwo jako właściwość** jest zespołem cech, które przypisuje się przywódcom¹¹³. **Najlepsi przywódcy miast** komunikują swoją wizję w sposób jasny i przekonujący, z drugiej jednak strony są otwarci na nowe idee, cały czas pamiętając przy tym, w jakim kierunku strategicznym powinno miasto podążać¹¹⁴.

¹¹² R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 16-17.

¹¹³ A. Augustyn, *Przywództwo liderów lokalnych w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 97, s. 13.

¹¹⁴ *Ibidem*, s. 13.

7.2. Prawne aspekty przywództwa w miastach w Polsce

Najważniejszym przywódcą w mieście jest prezydent miasta. Jest on jednocześnie **reprezentantem** lokalnej społeczności. Zatem prezydent w polskich warunkach nie reprezentuje rządu w Warszawie, choć w interesie mieszkańców powinien mieć jak najlepsze relacje z przedstawicielem władzy centralnej w terenie, jakim jest wojewoda. Jego władza pochodzi z wyboru mieszkańców, co daje podstawy dla samorządowego charakteru jego działalności.

Prezydent musi działać **na podstawie i w granicach prawa**. Inaczej niż w przypadku przedsiębiorstwa prywatnego, prezydent miasta musi działać wyłącznie na podstawie przepisów prawa. Brak podstawy prawnej powoduje brak możliwości podejmowania działań, np. nie może sam zdecydować, kto będzie wykonawcą budowy drogi. Prezydent w tym względzie będzie musiał stosować przepisy o zamówieniach publicznych. Prezydent nawet dużego lub bardzo dużego miasta nie może prowadzić własnej polityki zagranicznej sprzecznej z polityką zagraniczną prowadzoną przez rząd i prezydenta RP.

Funkcjonowanie prezydenta miasta nie byłoby możliwe bez całego aparatu administracyjnego miasta, w którym szczególną rolę odgrywa urząd miasta. Prezydent jest **kierownikiem urzędu miasta**, w tym także przełożonym pracowników urzędu, a jedną z jego kompetencji jest ich zatrudnianie i zwalnianie. W drodze zarządzenia ustala m.in. regulamin pracy urzędu miasta oraz regulamin wynagradzania. Może jednak swoje zadania pracodawcy delegować niżej. Jednocześnie prezydent miasta zarządza rozwojem swojej jednostki samorządu lokalnego. Ponadto sprawuje nadzór na działalnością różnych jednostek miejskich, w tym spółek skarbu gminy. Przy tak licznych obowiązkach kluczowe znaczenie z punktu widzenia przywódczej roli prezydenta ma zarządzanie własnym czasem. Tym bardziej, że pracownicy samorządowi mają tendencję do bacznej obserwacji swojego prezydenta i do pewnego stopnia naśladowania go. Jeśli prezydent będzie zdyscyplinowany, jest szansa, że także pracownicy urzędu będą zdyscyplinowani. Jeśli będzie znajdował czas dla swoich podwładnych, to pewnie także naczelnicy będą chętniej rozmawiać ze swoimi podwładnymi. Ponadto prezydent decyduje o organizacji i zasadach funkcjonowania urzędu miasta, co oznacza, że może określić np. liczbę wydziałów w urzędzie i zakres ich kompetencji oraz podległość. Prezydent ma dużo zadań, a na wszystko mało czasu, stąd też niektóre z nich może powierzyć swoim zastępcom lub sekretarzowi miasta.

Prezydent, jak było wspomniane, **zarządza rozwojem miasta**. W ostatnich latach charakter prawnego nabrało tworzenie strategii rozwoju miasta. Według ustawy o samorządzie gminnym to właśnie prezydent miasta jest odpowiedzialny za opracowanie projektu strategii rozwoju miasta (niezależnie od tego, że rada miasta określa w tym zakresie szczegółowy tryb i harmonogram, w tym tryb konsultacji), a także za przedłożenie projektu tej strategii zarządowi województwa. Z kolei ten ostatni organ wydaje opinię w związku polityką przestrzenną województwa, określoną w strategii rozwoju województwa.

Prezydent ma sporą władzę, ale jest *de iure* uzależniony w pewnej mierze od rady miasta, która nie tylko ustala jego wynagrodzenie, ale posiada także wiele innych kompetencji w odniesieniu do prezydenta miasta. Rada miasta m.in. decyduje o tym, kto jest skarbnikiem miasta (choć dzieje się to na wniosek prezydenta miasta), uchwała budżet (choć projekt budżetu przedkłada prezydent), rozpatruje sprawozdanie z wykonania budżetu – w związku z tym może udzielić lub nie udzielić absolutorium prezydentowi miasta.

Prezydent miasta może samodzielnie podejmować **decyzje w sprawach majątkowych** nieprzekraczających zakresu zwykłego zarządu. Za sprawy przekraczające ten zakres, w których to rada miasta, a nie prezydent podejmuje decyzje, ustawodawca uznał m.in.¹¹⁵:

- określanie zasad nabywania, zbywania i obciążania nieruchomości oraz ich wdzierżawiania lub wynajmowania na czas oznaczony dłuższy niż trzy lata lub na czas nieoznaczony – przepisy szczególne innych ustaw mogą jednak korygować tę kwestię;
- emitowanie obligacji i określanie zasad ich zbywania, nabywania i wykupu;
- zaciąganie niektórych długoterminowych zobowiązań, ustalanie maksymalnej wysokości pożyczek i kredytów krótkoterminowych, które prezydent miasta może zaciągnąć w danym roku budżetowym;
- tworzenie i przystępowanie do spółek i spółdzielni oraz rozwiązywanie i występowanie z nich;
- określanie zasad wnoszenia, cofania i zbywania udziałów i akcji przez prezydenta;
- tworzenie, likwidację i reorganizację przedsiębiorstw, zakładów i innych miejskich jednostek organizacyjnych oraz wyposażanie ich w majątek.

Prezydent miasta ma bardzo duży zakres władzy i odpowiedzialności. Najważniejszymi zadaniami prezydenta są¹¹⁶:

1. **Przygotowywanie projektów uchwał i przedstawianie ich radzie miasta** – to prawo inicjatywy uchwałodawczej z oczywistych względów zostało przypisane prezydentowi miasta, ponieważ kieruje on wyspecjalizowanym aparatem administracyjnym. W praktyce zdarza się rzadko, żeby projekt uchwały rady miasta pochodził od kogoś innego niż od prezydenta. Radni, zazwyczaj pozbawieni wsparcia administracji, często nie są w stanie przygotować prawidłowego pod każdym względem projektu uchwały.
2. **Opracowywanie programów rozwoju** w trybie określonym w przepisach o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Prezydent miasta zazwyczaj posiada pewną wizję rozwoju miasta, do której udało mu się przekonać mieszkańców miasta – skoro został wybrany w bezpośrednich wyborach. Zatem realizacja wizji powinna przebiegać poprzez konstruowanie strategii rozwoju miasta i innych dokumentów planistycznych, a następnie wdrażanie ich w życie).

¹¹⁵ Art. 18 ust. 2 pkt 9 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).

¹¹⁶ Art. 30 ust. 2 i 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).

3. **Określanie sposobu wykonywania uchwał** powoduje, że prezydent miasta jako jego przywódca określa szczegółowo, jak zrealizować projekty uchwał zaakceptowane przez radę miasta.
4. **Gospodarowanie mieniem komunalnym** ma duże znaczenie dla miasta. Prezydent może np. prowadzić politykę masowej wyprzedaży działek miejskich, aby załatać dziurę budżetową. Może to jednak w przyszłości ograniczyć możliwości rozwojowe miasta.
5. **Wykonywanie budżetu** polega na szczegółowej jego realizacji. Przykładowo obowiązkiem prezydenta w przypadku inwestycji zapisanych w budżecie będzie organizowanie przetargów zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych. Pewnym problemem jest sprawa realizacji w praktyce zasady szczegółowości budżetu. Prezydent miasta, proponując budżet, może np. zamiast wskazywać inwestycje budowy dróg, podając konkretne ulice (co jest bardziej przejrzyste i zwiększa rolę radnych przy ewentualnych poprawkach do budżetu), określić tylko jedno zadanie: „budowa dróg lokalnych” z kwotą zbiorczą. Oznacza to, że wykonując budżet, sam prezydent będzie określał, które konkretnie drogi będą budowane, co oczywiście zwiększa jego władzę.
6. **Zatrudnianie i zwalnianie kierowników miejskich jednostek organizacyjnych** – w przypadku miast średniej i dużej wielkości jest to olbrzymi obszar władzy. Dotyczy to takich jednostek, jak np. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej czy Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji. Ponadto prezydent wypełnia rolę rady nadzorczej w spółkach miejskich, co powoduje, że *de facto* decyduje on o kierownictwie tych spółek.
7. **Reprezentowanie miasta na zewnątrz** jest nie tylko związane z występowaniem w imieniu miasta w jego granicach, ale także poza jego granicami

7.3. Wartości i zasady przywództwa w miastach

Przywódcy w instytucjach publicznych, w tym przywódcy miejscy, powinni przejawiać **pięć wartości**¹¹⁷:

1. doceniać znaczenie prawdy i wiedzy;
2. wierzyć w wartość każdej osoby niezależnie od środowiska, z jakiego się wywodzi;
3. doceniać znaczenie publicznej debaty i poszukiwania kompromisu we wspólnym rozwiązywaniu problemów;
4. działać na rzecz bardziej efektywnej administracji;
5. skupiać swoją uwagę na osobach wykluczonych i borykających się z trudnościami, wykazując przy tym współczucie i budując jedność w społeczeństwie.

¹¹⁷ D. Elmendorf, *The 5 Core Values “All Public Leaders Should Hold”*, You Tube 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=BUw98HgTcHE> (dostęp: 10.01.2021).

Zarządzanie kadrami stanowi jedno z głównych zadań przywódcy. Chodzi przede wszystkim o pozyskiwanie i zatrzymywanie przy sobie dobrych ludzi. Prezydent powinien skupiać wokół siebie liderów miejskich i dbać o ich rozwój, także jako przywódców. Sukces prezydenta miasta zależy od jego najbliższego otoczenia, co jest **podstawową zasadą przywództwa miejskiego**. Zmiana bezpośrednich współpracowników na lepsze spowoduje szybszy rozwój miasta i lepsze jego funkcjonowanie. Wielu liderów (w tym także wielu prezydentów miast) wychodzi z błędnego założenia, że osoby z otoczenia są konkurentami, z którymi trzeba rywalizować zamiast współpracować. Inaczej jest w przypadku wybitnych prezydentów miast, a czasem także państw. Prezydent USA John F. Kennedy stwierdził, że najlepszym sposobem na osiągnięcie czegokolwiek jest dobre dogadywanie się z innymi ludźmi. Pozytywne relacje oparte są jednak na dbałości o ich wzajemnie korzystne kształtowanie się oraz na akceptacji współzależności od innych. P. Drucker kiedyś stwierdził, że „jeszcze żaden dyrektor nie ucierpiał na tym, że zarządzał silnymi i skutecznymi ludźmi. Otaczający mnie liderzy odciążają mnie na wiele sposobów”. Na sukces przywódcy w wyniku współpracy składa się szereg elementów¹¹⁸:

- postrzeganie innych jako przyjaciół;
- koncentrowanie się na innych;
- wspieranie innych;
- rozumienie, że sukces można odnieść, jeśli inni są dobrzy;
- przekonanie, że sukces zależy od umiejętności wielu osób;
- dążenie do tego, by byli tylko zwycięzcy, a nie zwycięzcy i pokonani;
- dążenie do sukcesów i umiejętność cieszenia się z nich.

W jaki sposób prezydent miasta może angażować ludzi do dobrej współpracy dla rozwoju miasta? Powinien realizować zasadę **paradygmatu współpracy**. Przykładowo, prowadząc spotkanie, może powiedzieć komuś, kto odbiera przy wszystkich komórkę, że jest niegrzeczny i niewychowany, a nawet wyprosić go z sali. Może jednak zwrócić się pozytywnie do wszystkich na sali, mówiąc np.: „obecność każdego z was wskazuje na wasze zainteresowanie tematem tego spotkania i w związku z tym można powiedzieć, że jesteście wspaniałą widownią”. Prezydent powinien używać zarówno pozytywnego tonu, jak i odpowiednich pozytywnych zdań, nawet jeśli trzeba powiedzieć o sytuacji kryzysowej. To motywuje umysły słuchaczy do pozytywnego działania. I. Gandhi stwierdziła kiedyś: „nie możesz ucisnąć komuś dłoni do współpracy z zaciśniętą pięścią”. Żeby nastawić do siebie pozytywnie nawet osobę nieprzychylną, trzeba używać pytań zaczynających się od „jak” i „co”, a nie „dlaczego”. To drugie wynika już z dokonanego wcześniej osądu, pierwsze nie osądza. Pozytywne pytania są bardzo skuteczne w nawiązywaniu przez prezydenta miasta współpracy z mieszkańcami¹¹⁹.

¹¹⁸ J.C. Maxwell, *Kształtowanie liderów. Jak pomóc innym w pełni wykorzystać własny potencjał*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 10-14.

¹¹⁹ J. Driver, *The Cooperation Paradigm: How To Get People to Listen and Cooperate* TedxWilmington 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=nlOtMn15UJQ> (dostęp: 06.03.2021).

7.4. Przykłady przywództwa miast

Na kongresie „Perły Samorządu”, odbywającym się z okazji 30-lecia polskiej samorządności, ogłoszono wyniki rankingu „Perły Samorządu 2020”, opracowanego przez Dziennik Gazetę Prawną i Deloitte. Najlepszym włodarzem w kategorii miast powyżej 100 tys. mieszkańców został wybrany prezydent Gdyni Wojciech Szczurek. Jego sukces w rankingu jest związany z oceną w zakresie działań podejmowanych w mieście dokonaną z zewnątrz, ale we współpracy z mieszkańcami. Prezydent przywiązuje dużą wagę do wyczuwania i spełniania aspiracji mieszkańców, a także do zespołu, który przez 30 lat służby w samorządzie udało mu się wokół siebie zbudować. Według prezydenta samorząd to nie przestrzeń na działania dla indywidualistów, a umiejętność budowania zespołu to podstawowa cecha dobrego lidera. Za trwającym od 6 kadencji poparciem gdynian dla prezydenta Szczurka stoi przede wszystkim jego wiarygodność. Dokonywany przez niego dobór ludzi nigdy nie jest przypadkiem, ale zawsze efektem obserwacji i zbierania doświadczeń. Ważnych jest wiele miękkich kompetencji, jak np. umiejętność współpracy i słuchania ludzi. Duże znaczenie ma również wyzwalanie kreatywnego myślenia i zaangażowania nie tylko w urzędnikach, ale także w radnych, mieszkańcach miasta czy w szefach instytucji. Prezydent podkreśla, że kształtowanie takiego nastawienia stanowi długi proces. Ponadto niezwykle istotne jest, by program był budowany i realizowany wspólnie z mieszkańcami. Wówczas na koniec kadencji będzie można powiedzieć, że zrobiło się to, do czego się zobowiązywało. Według prezydenta Szczurka kamienie milowe za jego kadencji to m.in.: podwyższenie poziomu edukacji w mieście (w latach 90.), inwestycje, duże eventy – „Open Air Festiwal”, aktywność obywatelska seniorów, park naukowo-technologiczny, zwiększenie zielonej przestrzeni, poprawa jakości miejskiej komunikacji (30% taboru zero emisyjnego), szycie maseczek w dobie pandemii i odkrywanie na nowo wspólnoty¹²⁰.

Innym przykładem przywódcy miasta jest Tadeusz Ferenc, który ostatnio ustąpił z funkcji prezydenta Rzeszowa. Poniżej cytat z wypowiedzi jednego z jego oponentów politycznych, który ukazuje zarówno zalety, jak i wady prezydenta.

„Kultys uważa, że prezydent był pełen skrajnych cech. Za wybitne uważa jego cechy przywódcze, tzw. *Leadership*. – Miał poczucie misji kierowania miastem i to było jego siłą, bo nie ma niczego gorszego od polityka miałkiego. Ale niestety często kontrastowało to z tym, że prezydent nie liczył się z nikim. Nie słuchał mądrych uwag i podpowiedzi. W kontaktach z radnymi prezydent Ferenc musiał być trochę bardziej powściągliwy, ale urzędnicy mieli gorzej, w ratuszu nieraz połało się wiele łez...”¹²¹.

¹²⁰ P. Kozłowski, *Perły Samorządu – wywiad z Prezydentem*, <https://www.gdynia.pl/co-nowego,2774/perly-samorzadu-wywiad-z-prezydentem,552574> (dostęp: 04.03.2021).

¹²¹ B. Terczyńska, B. Gubernat, *Tadeusz Ferenc na wesoło. Robota ma się robić, żurawie kręcić, a miasto rozwijać, czyli jak był ten nasz prezydent Rzeszowa*, <https://nowiny24.pl/tadeusz-ferenc-na-wesolo-robota-ma-sie-robic-zurawie-krecic-a-miasto-rozwijac-czyli-jaki-byl-ten-nasz-prezydent-rzeszowa/ar/c11-15438725> (dostęp: 04.03.2021).

Podsumowanie

Najważniejszym przywódcą w mieście jest prezydent miasta. Jest on jednocześnie **reprezentantem** lokalnej społeczności. Przywódcy miejscy powinni przejawiać pięć wartości: 1) doceniać znaczenie prawdy i wiedzy; 2) wierzyć w wartość każdej osoby; 3) doceniać znaczenie publicznej debaty i poszukiwania kompromisu we wspólnym rozwiązywaniu problemów; 4) działać na rzecz bardziej efektywnej administracji oraz 5) skupiać swoją uwagę na osobach wykluczonych i borykających się z trudnościami. Prezydent miasta powinien skupiać wokół siebie liderów miejskich i dbać o ich rozwój, także jako przywódców. Sukces prezydenta miasta zależy od jego najbliższego otoczenia, co jest podstawową zasadą przywództwa miejskiego.

Sprawdź się

1. Zdefiniuj pojęcie „władza”.
2. Na czym polega proces przywództwa?
3. Co oznacza, że prezydent musi działać na podstawie i w granicach prawa?
4. Jakie są konsekwencje faktu, że prezydent jest kierownikiem urzędu miasta?
5. Co oznacza, że prezydent zarządza rozwojem miasta?
6. Jaki jest zakres samodzielności prezydenta w sprawach majątkowych?
7. Jak jest rola prezydenta w przygotowywaniu projektów uchwał rady miasta?
8. Wymień i scharakteryzuj najważniejsze zadania prezydenta miasta.
9. Wymień pięć wartości, którymi powinni kierować się przywódcy miast.
10. Na czym polega paradygmat współpracy?

PRAWNE ASPEKTY NIERUCHOMOŚCI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Anna Bazan-Bulanda

Wprowadzenie

Jednym z typów organizacji jest przedsiębiorstwo. Może ono posiadać różne zasoby, a jednym z nich jest nieruchomości. Dla prawidłowego wykorzystania tego zasobu, a co się z tym wiąże zarządzania nim, niezbędna jest wiedza obejmująca pojęcie „nieruchomości”, jej rodzajów oraz części składowych. Znajomość tych zagadnień jest potrzebna studentom różnych kierunków, a w szczególności zarządzania czy finansów i rachunkowości w biznesie. Informacje zawarte w tym rozdziale mieszczą się w ramach wszystkich przedmiotów z zakresu prawa. Wykorzystają je również osoby, które zajmują się zarządzaniem przedsiębiorstwem, w którego skład wchodzi nieruchomości.

8.1. Pojęcie „nieruchomości”

„Nieruchomości odgrywają znaczącą rolę we współczesnym przedsiębiorstwie, wspierając działalność podstawową, pełniąc funkcje reprezentacyjne oraz stanowiąc instrumenty – w ścisłym znaczeniu – inwestycyjne”¹²². Przepisy *Kodeksu cywilnego* w art. 46 podają definicję nieruchomości, zgodnie z którą nieruchomością są to części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności.

¹²² K. Śmietana, *Benchmarking w zarządzaniu wartością nieruchomości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 64/1, s. 451.

Nieruchomość – części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności.

Nieruchomość nie może być określana wyłącznie dwuwymiarowo. Zgodnie z przepisem art. 143 k.c. w granicach określonych przez społeczno-gospodarcze przeznaczenie gruntu jego własność rozciąga się na przestrzeń nad i pod jego powierzchnią. Regulacja ta wskazuje na konieczność przestrzennego ujmowania nieruchomości. Można więc uznać, że jest to bryła ograniczona pionowymi płaszczyznami przebiegającymi według jej granic na powierzchni, sięgającymi w głąb i nad gruntem¹²³. Własność nieruchomości zarówno nad gruntem, jak i pod jego powierzchnią ogranicza społeczno-gospodarcze przeznaczenie gruntu. Właściciel może więc korzystać z nieruchomości w ujęciu przestrzennym w sposób umożliwiający realizację celu nabycia nieruchomości, np. budowa domu czy innego obiektu budowlanego, posadzenie roślin. Nie może natomiast prowadzić hodowli zwierząt na terenach przeznaczonych wyłącznie na potrzeby budownictwa mieszkaniowego.

Korzystanie z przestrzeni nad gruntem jest ograniczone regulacjami Ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. *Prawo lotnicze*¹²⁴, ale z reguły społeczno-gospodarcze przeznaczenie nieruchomości nie sięga aż tak wysoko. Jeżeli chodzi o własność pod powierzchnią ziemską, nie obejmuje ona przedmiotu własności górniczej. Kwestię tę reguluje Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze*¹²⁵. Zgodnie z art. 10 ust. 1 p.g.g. własnością górniczą są objęte złoża: węglowodorów, węgla kamiennego, metanu występującego jako kopalina towarzysząca, węgla brunatnego, rud metali z wyjątkiem darniowych rud żelaza, metali w stanie rodzimym, rud pierwiastków promieniotwórczych, siarki rodzimej, soli kamiennej, soli potasowej, soli potasowo-magnezowej, gipsu i anhydrytu, kamieni szlachetnych, pierwiastków ziem rzadkich, gazów szlachetnych bez względu na miejsce ich występowania. Własnością górniczą są objęte także złoża: wód leczniczych, wód termalnych i solanek. Wodą leczniczą jest woda podziemna, która pod względem chemicznym i mikrobiologicznym nie jest zanieczyszczona, cechuje się naturalną zmiennością cech fizycznych i chemicznych, o zawartości wskazanej w art. 5 ust. 2 p.g.g. Wodą termalną jest woda podziemna, która na wypływie z ujęcia ma temperaturę nie mniejszą niż 20°C. Solanką natomiast jest woda podziemna o zawartości rozpuszczonych składników mineralnych stałych nie mniejszej niż 35 g/dm³.

Pamiętać należy, że w art. 46 k.c. występują dwa elementy, które łącznie definiują nieruchomość: grunt oraz prawo własności.

¹²³ Por.: J. Ignatowicz, *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 79.

¹²⁴ t.j. Dz.U. 2020 poz. 1970.

¹²⁵ t.j. Dz.U. 2020 poz. 1064, 1339, 2320; Dz.U. 2021 poz. 234.

8.2. Części składowe nieruchomości

Częścią składową rzeczy, zgodnie z art. 47 § 2 k.c., jest wszystko, co nie może być od niej odłączone bez uszkodzenia lub istotnej zmiany całości albo bez uszkodzenia lub istotnej zmiany przedmiotu odłączonego. Polski system prawny przyjął rzymską zasadę *superficies solo cedit*, oznaczającą, że wszystko, co znajduje się na powierzchni gruntu, staje się jego częścią składową, a właściciel gruntu staje się właścicielem rzeczy ruchomych trwale związanych z gruntem¹²⁶. Artykuł 48 k.c. precyzuje, jakie elementy stanowią część składową gruntu. Zgodnie z nim do części składowych gruntu należą: budynki i inne urządzenia trwale z gruntem związane, drzewa i inne rośliny od chwili zasadzenia i zasiania.

Części składowe nieruchomości – budynki i inne urządzenia trwale z gruntem związane, drzewa i inne rośliny od chwili zasadzenia i zasiania.

O tym, czy budynek jest częścią składową nieruchomości, decyduje jego trwałe związanie z gruntem. Istotną rolę przy ocenie odgrywa jego konstrukcja techniczna, jednak nie ma decydującego wpływu materiał, z którego został wzniesiony, ani sposób posadowienia. Trwale z gruntem związany jest zarówno budynek posadowiony na fundamentach, jak i na podwalinach. Na przykład dom drewniany zawsze stanowi część składową nieruchomości, bez względu na to, czy jest postawiony na podwalinach czy na podmurówce¹²⁷. O trwałości decyduje również wola stron, czy połączenie ma charakter trwały czy przemijający. Decyzja stron nie może naruszać przepisów prawa. Nie będzie uznany za trwale związany z gruntem tymczasowy obiekt budowlany, który przeznaczony jest do czasowego użytkowania, a następnie do przeniesienia w inne miejsce. Jest nim obiekt budowlany przeznaczony do czasowego użytkowania w okresie krótszym od jego trwałości technicznej, przewidziany do przeniesienia w inne miejsce lub rozbiórki, a także obiekty budowlane niepołączone trwale z gruntem, jak: strzelnice, kioski uliczne, pawilony sprzedaży ulicznej i wystawowe, przykrycia namiotowe i powłoki pneumatyczne, urządzenia rozrywkowe, barakowozy, obiekty kontenerowe (art. 3 pkt 5 pr. bud.)¹²⁸.

Mimo spełnienia wymogu trwałego połączenia z gruntem niektóre urządzenia na mocy przepisów mogą nie stanowić części składowej nieruchomości. Taką regulację wprowadza art. 49 k.c. odnośnie do urządzeń przesyłowych. Urządzenia służące do odprowadzania lub doprowadzania płynów, pary, gazu, energii elek-

¹²⁶ W. Wołodkiewicz (red.), *Prawo rzymskie. Słownik encyklopedyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986; W. Litewski, *Rzymskie prawo prywatne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. 230.

¹²⁷ Por.: Wyrok SN z dnia 23 lipca 1963 r., III CR 137/63, OSNCP 7-8/64, poz. 156.

¹²⁸ Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1333, 2127, 2320; Dz.U. 2021 poz. 11, 234, 282, 784).

trycznej oraz inne podobne nie należą do części składowej nieruchomości, jeżeli wchodzi w skład przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym (art. 55¹ k.c.). Przykładem urządzeń przesyłowych są: urządzenia techniczne stosowane w procesach energetycznych (art. 3 pkt 9 p.e.)¹²⁹; urządzenia kanalizacyjne – sieci kanalizacyjne, wyloty urządzeń kanalizacyjnych służących do wprowadzania ścieków do wód lub do ziemi oraz urządzenia podczyszczające i oczyszczające ścieki oraz przepompownie ścieków; urządzenia wodociągowe – ujęcia wód powierzchniowych i podziemnych, studnie publiczne, urządzenia służące do magazynowania i uzdatniania wód, sieci wodociągowe, urządzenia regulujące ciśnienie wody (art. 2 pkt 14 i 16 u.z.z.w.z.o.ś.)¹³⁰.

Osoba, która poniosła koszty urządzeń przesyłowych, jest ich właścicielem, może żądać, aby przedsiębiorca, który przyłączył urządzenia do swojej sieci, nabył ich własność za odpowiednim wynagrodzeniem, chyba że w umowie strony postanowiły inaczej. Z żądaniem takim może wystąpić także przedsiębiorstwo (art. 49 § 2 k.c.).

8.3. Rodzaje nieruchomości

Definicja art. 46 k.c. wskazuje, że nieruchomości możemy podzielić na następujące rodzaje:

- nieruchomości gruntowe,
- nieruchomości budynkowe,
- nieruchomości lokalowe.

Nieruchomość gruntowa

Nieruchomością gruntową jest część powierzchni ziemskiej stanowiąca odrębny przedmiot własności. „Wyodrębnienie gruntu w nieruchomość, jako przedmiot prawa, wymaga zatem określenia jego powierzchni granicami zewnętrznymi (wyodrębnienie fizyczne) i określenia podmiotu własności (wyodrębnienie prawne)”¹³¹. Pojęcie nieruchomości gruntowej wprowadza również Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami¹³², która wskazuje, że pod pojęciem nieruchomości gruntowej należy rozumieć grunt wraz z częściami składowymi, z wyłączeniem budynków i lokali, jeżeli stanowią odrębny przedmiot własności (art. 4 pkt 1 u.g.n.). Podkreślić należy, że pojęcia nieruchomości nie można utożsamiać z pojęciem gruntu. Nieruchomość może składać się z jednej lub kilku

¹²⁹ Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565; Dz.U. 2021 poz. 234, 255).

¹³⁰ Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (t.j. Dz.U. 2017 poz. 328, 1566, 2180; Dz.U. 2018 poz. 650).

¹³¹ G. Bieniek, S. Rudnicki, *Nieruchomości. Problematyka prawna*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 239.

¹³² t.j. Dz.U. 2020 poz. 1990; Dz.U. 2021 poz. 11, 234.

działek gruntu. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami¹³³ definiuje działkę gruntu jako niepodzieloną, ciągłą część powierzchni ziemskiej, stanowiącą część lub całość nieruchomości gruntowej (art. 4 pkt 3 u.g.n.). Przepisy te są pomocne dla wyodrębnienia fizycznego nieruchomości.

Kwestie wyodrębnienia prawnego nieruchomości reguluje Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece¹³⁴. Księgi wieczyste prowadzi się w celu ustalenia stanu prawnego nieruchomości, dlatego o tym, czy mamy do czynienia z jedną czy kilkoma nieruchomościami należącymi do tej samej osoby, decyduje treść księgi wieczystej. Przyjęcie kryterium wieczystoksięgowego dla określenia pojęcia nieruchomości mieści się w treści art. 46 § 1 i odpowiada potrzebom obrotu¹³⁵. Jeżeli właścicielem sąsiadujących ze sobą nieruchomości, dla których prowadzone są księgi wieczyste, jest ta sama osoba, to i tak są to odrębne nieruchomości. Każda z nich może być sprzedana czy też być przedmiotem innej czynności prawnej dokonanej przez właściciela. Sytuacja uległaby zmianie, gdyby nieruchomości te zostały połączone w jednej księdze wieczystej. Zgodnie z art. 21 u.k.w.h. właściciel nieruchomości stanowiących całość gospodarczą lub graniczących z sobą może żądać połączenia ich w księdze wieczystej w jedną nieruchomość. Dopiero po dokonaniu tego połączenia będzie to jedna nieruchomość.

Nieruchomość budynkowa

Zgodnie z 48 k.c. budynki i inne urządzenia trwale z gruntem związane stanowią część składową gruntu. Mogą one być nieruchomością, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności. Definicję legalną budynku zawiera art. 3 pkt 2 pr. bud. Budynkiem jest więc obiekt budowlany, który spełnia następujące kryteria:

- Jest trwale związany z gruntem.
- Jest wydzielony z przestrzeni za pomocą przegród budowlanych.
- Posiada fundamenty i dach.

Obiekt budowlany musi spełniać powyższe warunki łącznie, aby był uznany za budynek. Przepisy odrębnie definiują budynek mieszkalny jednorodzinny. Jest nim budynek wolnostojący albo budynek w zabudowie bliźniaczej, szeregowej lub grupowej, służący zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych, stanowiący konstrukcyjnie samodzielną całość, w którym dopuszcza się wydzielenie nie więcej niż dwóch lokali mieszkalnych albo jednego lokalu mieszkalnego i lokalu użytkowego o powierzchni całkowitej nieprzekraczającej 30% powierzchni całkowitej budynku.

¹³³ Ibidem.

¹³⁴ t.j. Dz.U. 2019 poz. 2204.

¹³⁵ Por.: Uchwała SN z dnia 21 marca 2013 r., III CZP 8/13, OSNC 2013, nr 9, poz. 108; w literaturze można spotkać się ze stanowiskiem, że nieruchomością jest teren stanowiący własność jednego podmiotu, otoczony gruntami innych podmiotów, bez nawiązania do księgi wieczystej.

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych¹³⁶, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, w § 3 dzieli budynki mieszkalne na:

- budynki mieszkalne wielorodzinne,
- budynki mieszkalne jednorodzinne.

Precyzuje również, czym jest budynek zamieszkania zbiorowego, budynek użyteczności publicznej, budynek rekreacji indywidualnej, budynek gospodarczy. **Budynkiem zamieszkania zbiorowego** są budynki przeznaczone do okresowego pobytu ludzi, takie jak: hotel, motel, pensjonat, dom wypoczynkowy, dom wycieczkowy, schronisko młodzieżowe, schronisko, internat, dom studencki, budynek koszarowy, budynek zakwaterowania na terenie zakładu karnego, aresztu śledczego, zakładu poprawczego, schroniska dla nieletnich, oraz budynek do stałego pobytu ludzi, w szczególności dom dziecka, dom rencistów i dom zakonny. **Budynkiem użyteczności publicznej** jest natomiast budynek przeznaczony na potrzeby administracji publicznej, wymiaru sprawiedliwości, kultury, kultu religijnego, oświaty, szkolnictwa wyższego, nauki, opieki zdrowotnej, opieki społecznej i socjalnej, obsługi bankowej, handlu, gastronomii, usług, turystyki, sportu, obsługi pasażerów w transporcie kolejowym, drogowym, lotniczym, morskim lub wodnym śródlądowym, świadczenia usług pocztowych lub telekomunikacyjnych, a także biurowy i socjalny. **Budynkiem rekreacji indywidualnej** jest budynek przeznaczony do okresowego wypoczynku. **Budynkiem gospodarczym** jest natomiast budynek przeznaczony do niezawodowego wykonywania prac warsztatowych oraz do przechowywania materiałów, narzędzi, sprzętu i płodów rolnych służących mieszkańcom budynku mieszkalnego, budynku zamieszkania zbiorowego, budynku rekreacji indywidualnej, a także ich otoczenia, a w zabudowie zagrodowej przeznaczony również do przechowywania środków produkcji rolnej i sprzętu oraz płodów rolnych.

Bez względu na to, jak będziemy klasyfikować budynki, odejście od zasady *superficies solo cedit* jest dopuszczalne wyłącznie w przypadkach określonych w przepisach szczególnych. Obecnie odrębną własność mogą stanowić budynki:

- wzniesione na gruncie Skarbu Państwa lub gminy bądź ich związków przez użytkownika wieczystego stosownie do przepisów Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami¹³⁷ oraz art. 235 k.c.;
- wzniesione przez rolniczą spółdzielnię produkcyjną na oddanym w użytkowanie gruncie Skarbu Państwa, zgodnie z art. 272 § 2 k.c., oraz budynki wzniesione przez rolniczą spółdzielnię produkcyjną na gruncie stanowiącym wkład gruntowy, stosownie do art. 279 § 1 k.c.;

¹³⁶ Dz.U. 2019 poz. 1065 – Obwieszczenie Ministra Inwestycji i Rozwoju z dnia 8 kwietnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie.

¹³⁷ t.j. Dz.U. 2020 poz. 1990; Dz.U. 2021 poz. 11, 234.

- znajdujące się na gruntach przejętych przez gminę, a następnie Skarb Państwa na obszarze miasta stołecznego Warszawy na mocy przepisów Dekretu z dnia 26 października 1945 r. o własności i użytkowaniu gruntów miasta stołecznego Warszawy¹³⁸;
- znajdujące się na gruntach stanowiących własność Skarbu Państwa lub gminy bądź ich związków, pozostające w zarządzie osób prawnych innych niż Skarb Państwa w dniu 5 grudnia 1990 r., zgodnie z art. 200 u.g.n.;
- garaże wybudowane przed dniem 5 grudnia 1990 r. na gruntach stanowiących własność Skarbu Państwa lub gminy bądź ich związków;
- wchodzące w skład nieruchomości przekazanych państwu przez rolnika na podstawie nieobowiązujących obecnie przepisów: Ustawy z dnia 29 maja 1974 r. o przekazywaniu gospodarstw rolnych na własność państwa za rentę i spłaty pieniężne¹³⁹ oraz Ustawy z dnia 27 października 1977 r. o zaopatrzeniu emerytalnym oraz innych świadczeniach dla rolników i ich rodzin¹⁴⁰ – budynki te stanowią własność rolnika lub jego następcy¹⁴¹.

Nieruchomość budynkowa powstaje więc tylko i wyłącznie na mocy przepisów szczególnych. Nie istnieje możliwość ustanowienia jej w drodze czynności prawnej.

Nieruchomość lokalowa

Odrębną własność lokali dopuszcza Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali¹⁴². Na mocy regulacji art. 2 ust. 1 u.w.l. samodzielny lokal mieszkalny oraz lokal o innym przeznaczeniu mogą stanowić odrębne nieruchomości. Przepisy wskazują również, czym jest samodzielny lokal mieszkalny oraz inny samodzielny lokal. Zgodnie z art. 2 ust. 2 u.w.l. samodzielnym lokalem mieszkalnym jest wydzielona trwałymi ścianami w obrębie budynku izba lub zespół izb przeznaczonych na trwały pobyt ludzi, które wraz z pomieszczeniami pomocniczymi służą zaspokojeniu ich potrzeb mieszkaniowych. Innym samodzielnym lokalem jest wydzielona trwałymi ścianami w obrębie budynku izba lub zespół izb przeznaczonych na trwały pobyt ludzi, które są wykorzystywane zgodnie z przeznaczeniem na inne cele niż mieszkalne. Ustawa o własności lokali nie definiuje pojęcia „trwały pobyt ludzi”. Pomocniczo można sięgnąć do rozporządzenia w sprawie warunków technicznych, w którym jest mowa o pomieszczeniach przeznaczonych na stały pobyt ludzi. Są to pomieszczenia, w których przebywanie tych samych osób w ciągu doby trwa dłużej niż 4 godziny.

Do lokalu mogą przynależeć, jako jego części składowe, pomieszczenia, choćby nawet do niego bezpośrednio nie przylegały lub były położone w granicach nieruchomości gruntowej poza budynkiem, w którym wyodrębniono dany lokal, a w szczególności: piwnica, strych, komórka, garaż, zwane dalej „pomieszczeniami przynależnymi”.

¹³⁸ Dz.U. 1945 nr 50 poz. 279.

¹³⁹ Dz.U. 1974 nr 21 poz. 118.

¹⁴⁰ Dz.U. 1977 nr 32 poz. 140.

¹⁴¹ S. Rudnicki (red.), *Prawo obrotu nieruchomościami*, C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 20.

¹⁴² t.j. Dz.U. 2020 poz. 1910; Dz.U. 2021 poz. 11.

Częścią składową lokalu są pomieszczenia przynależne, choćby do niego bezpośrednio nie przylegały lub były położone w granicach nieruchomości gruntowej poza budynkiem, w którym wyodrębniono dany lokal. Przepisy podają przykłady, co może być pomieszczeniem przynależnym. Należy za nie uznać w szczególności: piwnicę, strych, komórkę, garaż. Z definicji pomieszczenia wynika, że musi ono być ograniczone ścianami. Dlatego w postanowieniu z dnia 19 maja 2004 r. Sąd Najwyższy stwierdził: „Miejsce garażowe w garażu wielostanowiskowym, należąca do właściciela lokalu mieszkalnego stanowiącego odrębną nieruchomość, nie jest pomieszczeniem przynależnym do tego lokalu w rozumieniu art. 2 ust. 4 u.w.l.”¹⁴³. Przepisy ustawy nie wskazują również, czym są pomieszczenia pomocnicze. Rozporządzenia w sprawie warunków technicznych w § 3 pkt 11 wskazuje, że przez pomieszczenie pomocnicze należy rozumieć pomieszczenie znajdujące się w obrębie mieszkania lub lokalu użytkowego służące do celów komunikacji wewnętrznej, higieniczno-sanitarnych, przygotowywania posiłków, z wyjątkiem kuchni zakładów żywienia zbiorowego, a także do przechowywania ubrań, przedmiotów oraz żywności. Sąd Najwyższy natomiast stwierdził, że pomieszczenie pomocnicze służy bezpośrednio zaspokojeniu potrzeb mieszkaniowych¹⁴⁴.

Fakt samodzielności lokalu (mieszkalnego bądź innego) stwierdza w stosownym zaświadczeniu starosta. „Zaświadczenie, o którym mowa w art. 2 ust. 3 u.w.l., nie jest konieczne w sytuacji, gdy odrębna własność lokalu jest ustanawiana w sądowym postępowaniu o zniesienie współwłasności nieruchomości lub w postępowaniu o dział spadku. W postanowieniu z 13 marca 1997 r.¹⁴⁵ Sąd Najwyższy stwierdził, że sąd nie jest zobowiązany, ustanawiając w postępowaniu o zniesienie współwłasności odrębną własność lokalu, korzystać z zaświadczenia właściwego organu nadzoru architektoniczno-budowlanego do dokonania oceny, czy istnieją ustawowe przesłanki do ustanowienia odrębnej własności lokalu. Do dokonania tej oceny sąd władny jest korzystać z opinii biegłego, specjalisty w zakresie spraw architektoniczno-budowlanych”¹⁴⁶.

Lokal oraz pomieszczenia do niego przynależne zaznacza się na rzucie odpowiednich kondygnacji budynków. W sytuacji gdy pomieszczenia przynależne są położone poza budynkiem mieszkalnym, należy je oznaczyć na wyrysie z operatu ewidencyjnego. Dokumenty te stanowią załącznik do aktu notarialnego, w którym ustanawiana jest odrębna własność lokalu.

Z odrębną własnością lokali związane jest prawo udziału w nieruchomości wspólnej. Nieruchomość wspólną tworzą grunt oraz nieruchomości, które nie służą wyłącznie do użytku właścicieli lokali. Tworzą ją więc na przykład: grunt pod budynkiem, dach, ściany nośne, klatka schodowa, windy, instalacje gazowe, elektryczne, centralnego ogrzewania i inne, z których korzystają właściciele wszystkich lokali.

¹⁴³ Postanowienie SN z dnia 19 maja 2004 r., I CK 696/03, OSP 5/05, poz. 61.

¹⁴⁴ Wyrok SN z dnia 7 marca 2003 r., III RN 29/02, „Monitor Podatkowy” 2003, nr 5.

¹⁴⁵ Postanowienie SN z dnia 13 marca 1997 r., III CRN 14/97, OSNC 8/97, poz. 115.

¹⁴⁶ G. Bieniek, S. Rudnicki, *Nieruchomości...*, ob. cit., s. 471.

Udział w nieruchomości wspólnej określany jest jako stosunek powierzchni użytkowej lokalu wraz z pomieszczeniami przynależnymi do łącznej powierzchni użytkowej wszystkich lokali wraz z pomieszczeniami do nich przynależnymi. W przypadku wyodrębniania własności lokalu z nieruchomości zabudowanej kilkoma budynkami udział właściciela lokalu wyodrębnionego w nieruchomości wspólnej określa się jako stosunek powierzchni użytkowej lokalu wraz z pomieszczeniami przynależnymi do łącznej powierzchni użytkowej wszystkich lokali wraz z pomieszczeniami do nich przynależnymi.

Ustanowienie odrębnej własności lokalu może nastąpić:

- w drodze umowy,
- na podstawie jednostronnej czynności prawnej właściciela nieruchomości,
- na mocy orzeczenia sądu znoszącego współwłasność.

Umowa o ustanowienie odrębnej własności lokalu oraz jednostronna czynność prawna, mocą której odrębna własność lokalu powstaje, wymagają formy aktu notarialnego. Z chwilą jego sporządzenia własność ta jednak jeszcze nie powstaje, ponieważ niezbędny do tego jest wpis w księdze wieczystej. W tym przypadku wpis ma charakter konstytutywny.

Umowa o ustanowienie odrębnej własności lokalu powinna określać:

- rodzaj, położenie i powierzchnię lokalu oraz pomieszczeń do niego przynależnych;
- wielkość udziałów przypadających właścicielom poszczególnych lokali w nieruchomości wspólnej (art. 8 ust. 1 u.w.l.).

Z powstaniem odrębnej własności lokalu dla właściciela tej nieruchomości wiąże się zarówno prawa, jak i obowiązki. Ma on prawo do korzystania z nieruchomości wspólnej zgodnie z jej przeznaczeniem, a także prawo do pożytków i przychodów z nieruchomości wspólnej w stosunku do jego udziału w tej nieruchomości. Pożytki i przychody te uzyskuje wtedy, gdy przekraczają wydatki związane z utrzymaniem nieruchomości wspólnej. W przypadku gdy przychody i pożytki z nieruchomości wspólnej nie pokrywają wydatków i ciężarów związanych z utrzymaniem nieruchomości wspólnej, właściciele lokali ponoszą je stosunkowo do wielkości udziałów w nieruchomości wspólnej. Właściciel lokalu ponosi wydatki związane z utrzymaniem swojego lokalu oraz uczestniczy w kosztach zarządu nieruchomością wspólną. Ciężar na nim również inne obowiązki wynikające z przepisów.

Podsumowanie

„Nie ma wątpliwości, że nieruchomości mogą mieć ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa we współczesnym, turbulentnym otoczeniu organizacyjnym. Warunkiem koniecznym jest właściwe zarządzanie nimi na poziomie strategicznym, traktowanie ich jako jednego z kluczowych zasobów strategicznych”¹⁴⁷.

¹⁴⁷ P. Cegliński, *Nieruchomości przedsiębiorstw jako źródło przewag konkurencyjnych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie” 2017, t. 44, nr 2, s. 188.

Dla prawidłowego zarządzania przez organizację nieruchomością niezbędna jest wiedza dotycząca problematyki prawnej nieruchomości. Podstawowe zagadnienia z tego zakresu przedstawione zostały w niniejszym rozdziale.

Znaczenie pojęcia „nieruchomość” jest określone w przepisach. Podstawową definicję wskazuje art. 46 k.c. Dla pełnego zrozumienia, czym jest nieruchomość, należy uwzględnić jej ujęcie przestrzenne. Pozwala to na lepsze zrozumienie uprawnień właściciela. Istotne jest zrozumienie, że nieruchomość to przede wszystkim nieruchomość gruntowa – grunt wraz z prawem własności. O pozostałych rodzajach nieruchomości można jedynie mówić, uwzględniając przepisy szczególne.

Sprawdź się

- 1. Dominik K. jest właścicielem nieruchomości – gruntu. Po wstąpieniu w związek małżeński (łączy go z małżonką wspólność ustawowa) wspólnie wybudowali na gruncie dom. Kto jest właścicielem nieruchomości?*
- 2. Czy można sprzedać jedynie budynek bez przenoszenia własności gruntu, na którym on jest posadowiony?*
- 3. Jakie są przesłanki ustanowienia odrębnej własności lokalu?*
- 4. W jakiej formie ustanawia się odrębną własność lokalu?*
- 5. Co jest częścią składową nieruchomości?*

PRZEDAWNNIENIE ROSZCZEŃ I JEGO SKUTKI DLA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Anna Bazan-Bulanda

Wprowadzenie

Jednym z elementów zarządzania jest planowanie. „Końcowym etapem cyklu zarządzania jest ocena wykorzystania zasobów organizacji z punktu widzenia określonych celów”¹⁴⁸. Ocena ta powinna również uwzględniać terminowość wykonywania zobowiązań, które zaciągnęła organizacja. Istotne jest również kontrolowanie wykonywania zobowiązań przez dłużników organizacji, aby nie poniosła ona strat spowodowanych swą biernością.

Upływ czasu wywołuje różne skutki na gruncie prawa. Jednym z nich jest przedawnienie roszczeń. Niepewność co do sytuacji prawnej podmiotów prawa, w sytuacji gdy uprawniony przez długi czas nie wykonuje swoich uprawnień, jest niekorzystna z punktu widzenia pewności obrotu. Efektem braku znajomości podstawowych regulacji odnoszących się do przedawnienia roszczeń może skutkować niemożnością dochodzenia swego roszczenia na drodze przymusu państwowego. Wiedza na temat regulacji prawnych dotyczących przedawnienia roszczeń jest niezbędna studentom kierunków finanse i rachunkowość w biznesie oraz zarządzanie, natomiast potrzebna zarówno w pracy zawodowej, jak i życiu prywatnym wszystkim studiującym.

9.1. Pojęcie „przedawnienia”

Przepisy o przedawnieniu mają charakter stabilizujący stosunki prawne, ponieważ eliminują sytuacje, w których strony przez dziesięciolecia pozostawałyby w niepewności co do swojej sytuacji prawnej¹⁴⁹. Regulacje dotyczące przedawnienia

¹⁴⁸ T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa 2017, s. 154.

¹⁴⁹ Por.: Orzeczenie SN z dnia 12 lutego 1991 r., OSN 1992, poz. 137.

wpływają na wierzycieli, mobilizując ich do podjęcia działań w celu dochodzenia swoich roszczeń, gdyż brak aktywności z ich strony może powodować niemożność ich egzekwowania. Nie wszystkie roszczenia przedawniają się. Przepisy wprowadzają zasadę co do podlegania przedawnieniu roszczeń majątkowych (art. 117 § 1 k.c.). Wyłączenie może odnosić się tylko do roszczeń wyraźnie wskazanych w przepisach, jak ma to miejsce w art. 223 k.c. Regulacja ta wyklucza przedawnienie roszczeń windykacyjnych i negatoryjnych dotyczących nieruchomości. Roszczenie windykacyjne przysługuje właścicielowi, może on żądać wydania rzeczy od osoby, która nią bezprawnie włada. Roszczenie negatoryjne również przysługuje właścicielowi, który może żądać od osoby naruszającej własność w inny sposób niż poprzez pozbawienie właściciela władztwa nad rzeczą, przywrócenia stanu zgodnego z prawem oraz zaniechania naruszeń. Jako przykład innych naruszeń można podać: przejazd przez cudzą nieruchomość, wyrzucanie na nią śmieci, zrzucanie ziemi z budowy na cudzą nieruchomość.

Przedawnieniu ulegają wyłącznie roszczenia, a nie prawa. Dlatego nie przedawnia się prawo do alimentów, ale przedawnia się roszczenie o świadczenie alimentacyjne; nie przedawnia się prawo własności rzeczy ruchomej, ale przedawnia się roszczenie windykacyjne.

Odmienne niż *Kodeks cywilny* przedawnienia mogą regulować przepisy szczególne czy ratyfikowane umowy międzynarodowe. Jako przykład można podać *Kodeks pracy*¹⁵⁰, który przedawnienie roszczeń pracowniczych reguluje w dziale czternastym. Przepisy *Kodeksu cywilnego* natomiast, jeżeli nie są sprzeczne z zasadami prawa pracy, stosuje się do stosunku pracy jedynie w kwestiach nieunormowanych przez prawo pracy (art. 300 k.p.).

Przedawnienie pociąga za sobą negatywne skutki dla wierzyciela, dlatego strony nie mogą samodzielnie określać terminów przedawnienia. Z uwagi na cel przepisów dotyczących przedawnienia terminy przedawnienia nie mogą być wydłużane ani skracane przez czynność prawną (art. 119 k.c.). Nie należy mylić skracania terminu przedawnienia roszczenia ze zmianą terminu realizacji umowy. Skrócenie terminu przedawnienia polegałoby na zawarciu regulacji w umowie, mocą której roszczenia z niej wynikające ulegałyby przedawnieniu, np. nie 3-letniemu, jak wynika z przepisów, ale 2-letniemu. Zmiana terminu realizacji umowy to jedynie wskazanie, że np. strony zamiast 5 maja 2021 roku wykonają ją 20 maja 2021 roku, co jest oczywiście dopuszczalne. Zmiany terminu płatności, ich przedłużanie czy skracanie, również są dozwolone i nie rzutują na termin wymagalności roszczenia. Modyfikacja taka dokonana po dniu, w którym roszczenie stało się wymagalne, nie wpływa na jego wymagalność¹⁵¹.

¹⁵⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2018, poz. 917).

¹⁵¹ Por.: Wyrok SN z dnia 12 marca 2002 r., IV CKN 862/00, Legalis.

9.2. Skutki przedawnienia

Skutkiem przedawnienia jest powstanie po stronie tego, przeciw komu przysługuje roszczenie, uprawnienia do uchylenia się od jego zaspokojenia (art. 117 § 2 k.c.). Przedawnienie nie jest więc uwzględniane z urzędu, a zobowiązany, chcąc z niego skorzystać, musi podnieść zarzut peremptryjny.

Skutek przedawnienia – niemożność wyegzekwowania spełnienia świadczenia na drodze przymusu państwowego.

Uprawniony do korzystania z zarzutu przedawnienia może się go zrzec. Zrzeczenie się zarzutu przedawnienia jest jednostronną czynnością prawną, niewymagającą żadnej konkretnej formy, jednak składający je musi mieć świadomość wszystkich skutków prawnych¹⁵². Zrzeczenie takie dokonane przed upływem terminu przedawnienia jest nieważne.

Przepisy wprowadzają odrębne reguły odnoszące się do przedawnienia roszczeń w obrocie konsumenckim. W przepisach często spotykamy odrębne regulacje odnoszące się do konsumentów, ponieważ konsument jako nieprofesjonalista w sporze z przedsiębiorcą jest stroną słabszą i dlatego powinien być szczególnie traktowany. Od ogólnej zasady konieczności podnoszenia zarzutu peremptryjnego przepisy przewidują wyjątek dotyczący roszczeń przysługujących przeciwko konsumentom. W takim przypadku sąd przedawnienie roszczenia uwzględnia z urzędu (art. 117 § 2¹ k.c.).

W wyjątkowych okolicznościach, po rozważeniu interesu stron, jeżeli wymagają tego względy słuszności, sąd może nie uwzględniać upływu terminu przedawnienia roszczenia przysługującego przeciwko konsumentowi (art. 117¹ k.c.). Sąd powinien uwzględnić w swych rozważaniach:

- długość terminu przedawnienia;
- długość okresu od upływu terminu przedawnienia do chwili dochodzenia roszczenia;
- okoliczności, które spowodowały niedochodzenie roszczenia, a także wpływ zachowania zobowiązanego na opóźnione dochodzenie roszczeń.

Przedawnienie nie powoduje, że roszczenie traci swój byt prawny. Przedawnione roszczenie nie wygasa, a zmienia się w zobowiązanie naturalne, którego cechą jest brak możliwości przymusowej realizacji. Istnienie przedawnionego roszczenia w formie zobowiązania naturalnego ma określone skutki prawne. Może być przedmiotem cesji, potrącenia czy odnowienia.

Zgodnie z art. 509 k.c. wierzytelność przedawniona może być przedmiotem cesji. Cesja wierzytelności polega na tym, że wierzyciel może bez zgody dłużnika przenieść wierzytelność na osobę trzecią, efektem czego będzie zmiana wierzyciela.

¹⁵² Por.: H. Ciepla, *Przedawnienie i zarzut przedawnienia w procesie cywilnym*, „Ius Novum” 2015, nr 4, s. 114.

Przepisy dopuszczają także potrącenie wierzytelności przedawnionej. W sytuacji, gdy dwie osoby są względem siebie dłużnikami i wierzycielami, każda z nich może potrącić swoją wierzytelność z wierzytelności strony drugiej, jeżeli przedmiotem obu wierzytelności są pieniądze lub rzeczy tej samej jakości oznaczone tylko co do gatunku, obie wierzytelności są wymagalne i mogą być dochodzone przed sądem lub innym organem państwowym (art. 498 k.c.). Przedawniona wierzytelność może być potrącana, gdy przesłanki potrącenia wystąpiły przed jej przedawnieniem. Jeżeli potrącenie było możliwe już 1 kwietnia 2019 roku, a przedawnienie roszczenia nastąpiło 1 czerwca 2019 roku, to 2 lipca 2019 roku jest dopuszczalne potrącenie wierzytelności.

Przedawnione roszczenie może być również przedmiotem odnowienia. Dłużnik z wierzycielem mogą zawrzeć umowę, w której dłużnik zobowiązuje się za zgodą wierzyciela spełnić inne niż wcześniej ustalone świadczenie. Skutkiem zawartego kontraktu jest wygaśnięcie dotychczasowego zobowiązania (art. 506 k.c.). Zobowiązanie pierwotne, które jest przedmiotem nowacji, może być przedawnione.

9.3. Początek biegu terminu przedawnienia

Dla stwierdzenia, czy roszczenie uległo przedawnieniu, konieczne jest uwzględnienie chwili, od której liczymy termin przedawnienia, czyli kiedy rozpoczyna ono swój bieg. Termin przedawnienia rozpoczyna swój bieg od chwili, gdy roszczenie stało się wymagalne (art. 120 k.c.).

Początek biegu terminu przedawnienia – wymagalność roszczenia.

Mówiąc o wymagalności roszczenia, należy rozróżnić roszczenia o działanie i roszczenia o zaniechanie.

Wymagalność roszczenia jest to stan, w którym wierzyciel ma prawną możliwość żądania zaspokojenia przysługującej mu wierzytelności¹⁵³. Roszczenia mogą stać się wymagalne:

- w dniu oznaczonym przez ustawę,
- w dniu oznaczonym przez czynność prawną,
- w dniu wynikającym z właściwości zobowiązania,
- niezwłocznie po powstaniu zobowiązania.

W przypadku gdy wymagalność roszczenia zależy od podjęcia określonej czynności przez uprawnionego, bieg terminu przedawnienia rozpoczyna się od dnia, w którym roszczenie stałoby się wymagalne, gdyby uprawniony podjął czynność w najwcześniejszym możliwym terminie. Jako przykład czynności, którą powinien podjąć uprawniony, wskazać można wezwanie do spełnienia świadczenia, wystawienie potrzebnych dokumentów. Podkreślić należy, że roszczenie staje się w takich

¹⁵³ Por.: Uzasadnienie wyroku SN z dnia 12 lutego 1991 r., III CSR 500/90, OSNCP 7-8/92, poz. 137.

sytuacjach wymagalne nie w chwili podjęcia działań przez uprawnionego, ale w momencie, kiedy mógł to uczynić. Na przykład: jeżeli wymagalność roszczenia o wynagrodzenie zależy od zafakturowania przerwanych przez ich wykonawcę prac, bieg terminu przedawnienia liczyć należy od dnia, w którym roszczenie stałoby się wymagalne, gdyby wykonawca zafakturował prace w najwcześniejszym możliwym terminie¹⁵⁴.

Bieg przedawnienia roszczeń o zaniechanie rozpoczyna się od dnia, w którym ten, przeciwko komu roszczenie przysługuje, nie zastosował się do treści roszczenia. Jako przykład można podać oddanie przez najemcę przedmiotu najmu w podnajem, wbrew postanowieniom umowy. Z chwilą dokonania tego rozpoczyna bieg terminu przedawnienia roszczenia o zaniechanie, w tym momencie bowiem dłużnik nie zastosował się do zakazu umownego.

9.4. Terminy przedawnienia

Przepisy *Kodeksu cywilnego* przewidują dwa podstawowe terminy przedawnienia:

- 6 lat,
- 3 lata co do roszczeń o świadczenia okresowe oraz roszczeń związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Wskazane terminy przedawnienia obowiązują, gdy przepisy nie zawierają odmiennych regulacji. I tak na przykład roszczenie uprawnionego z tytułu zachowku przedawnia się z upływem 5 lat od ogłoszenia testamentu (art. 1007 § 1 k.c.).

Koniec terminu przedawnienia przypada na ostatni dzień roku kalendarzowego, chyba że jest on krótszy niż 2 lata.

Terminy przedawnienia nie mogą być skracane ani przedłużane przez strony w treści czynności prawnej.

Przepisy odrębnie regulują roszczenia stwierdzone:

- prawomocnym wyrokiem sądu albo innego organu powołanego do rozpoznawania spraw danego rodzaju,
- orzeczeniem sądu polubownego,
- ugodą zawartą przed sądem albo sądem polubownym,
- ugodą zawartą przed mediatorem i zatwierdzoną przez sąd.

Przedawniają się one z upływem 6 lat. Jeżeli stwierdzono w ten sposób roszczenie o świadczenie okresowe, roszczenie o świadczenie okresowe należne w przeszłości przedawnia się z upływem 3 lat.

Dla świadczeń okresowych – powtarzalnych – ustawodawca wprowadził 3-letni podstawowy termin przedawnienia. Świadczenia okresowe pojawiają się cyklicznie, w z góry ustalonych odstępach czasu. Jako przykłady można wskazać: czynsze,

¹⁵⁴ Por.: Wyrok SN z dnia 16 listopada 1995 r., II CRN 156/95, PUG 3/96, s. 22-23.

odsetki, renty, alimenty¹⁵⁵. Nie są natomiast świadczeniem okresowym poszczególne raty, na które została rozłożona spłata długu, ani obowiązek przekazywania należności w miarę realizowania zamówienia w terminie określonym w umowie¹⁵⁶.

Krótszy, 3-letni termin przedawnienia obejmuje roszczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. W przepisach działalność gospodarcza jest ujmowana jako zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły (art. 3. pr. przeds.)¹⁵⁷. Natomiast dla wyjaśnienia, czym dla możliwości zastosowania krótszego terminu przedawnienia jest działalność gospodarcza, wskazuje się jej następujące cechy¹⁵⁸:

- profesjonalny charakter,
- podporządkowanie regułom opłacalności i zysku lub zasadzie racjonalnego gospodarowania,
- działanie na własny rachunek,
- powtarzalność działań,
- uczestnictwo w obrocie gospodarczym.

Przykładem są roszczenie przedsiębiorcy prowadzącego aptekę o refundację ceny leku lub wyrobu medycznego¹⁵⁹ oraz roszczenie spółdzielni mieszkaniowej o zwrot części opłaty rocznej z tytułu użytkowania wieczystego gruntu¹⁶⁰.

9.5. Zawieszenie i przerwa biegu terminu przedawnienia

Podstawowym skutkiem przedawnienia jest przekształcenie zobowiązania w zobowiązanie naturalne, a co się z tym wiąże – niemożność dochodzenia go na drodze przymusu państwowego. W życiu zdarzają się sytuacje, które utrudniają wierzycielowi dochodzenie swoich roszczeń od dłużnika. Ustawodawca okoliczności takie uwzględnił w przepisach regulujących zawieszenie biegu przedawnienia (art. 121 k.c.). Bieg przedawnienia nie rozpoczyna się, a rozpoczęty ulega zawieszeniu:

- co do roszczeń przysługujących dzieciom przeciwko rodzicom – przez czas trwania władzy rodzicielskiej;
- co do roszczeń przysługujących osobom niemającym pełnej zdolności do czynności prawnych przeciwko osobom sprawującym opiekę lub kuratelę – przez czas sprawowania przez te osoby opieki czy kurateli;
- co do roszczeń, które przysługują jednemu z małżonków przeciwko drugiemu – przez czas trwania małżeństwa;

¹⁵⁵ Por.: Z. Radwański, *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 50, 129;

¹⁵⁶ Por.: Orzeczenie SN z dnia 10 września 1970 r., ICR 329/70, PUG 12/70, s. 407.

¹⁵⁷ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. 2021 poz. 162).

¹⁵⁸ Por.: Uzasadnienie uchwał składu siedmiu sędziów SN z dnia 18 czerwca 1991 r., III CZP 40/91, OSNCP 1992, nr 2, poz. 17 i z dnia 6 grudnia 1991 r., III CZP 117/91, OSNCP 1992, nr 5, poz. 65.

¹⁵⁹ Por.: Uchwała SN z dnia 5 grudnia 2014 r., III CZP 93/14, OSNC 2015/10/114.

¹⁶⁰ Por.: Uchwała SN z dnia 14 lipca 2014 r., III CZP 33/14, OSNC 2015/5/56.

– co do roszczeń, których z powodu siły wyższej nie można dochodzić przed sądem lub innym organem powołanym do rozpoznawania spraw danego rodzaju – przez czas trwania przeszkody.

Przepis art. 121 k.c. zawiera zamknięty katalog powodów zawieszenia biegu terminu przedawnienia. Można w nim wyróżnić przyczyny zarówno o charakterze technicznym, jak i wynikające z więzi między ludźmi. Trudno wymagać, aby np. małżonkowie w trakcie trwania małżeństwa byli zmuszeni występować przeciwko sobie na drogę sądową z obawy o to, że ich roszczenie może ulec przedawnieniu.

Jako przykład roszczenia, bieg którego ulega zawieszeniu, można wskazać roszczenia alimentacyjne. Przedawnienie co do wymienionych roszczeń biegnie nie tylko wtedy, gdy władza rodzicielska nie przysługuje obojgu rodzicom, lecz także wówczas, gdy władza ta nie przysługuje tylko temu z nich, od którego dziecko dochodzi alimentów¹⁶¹.

Dla wskazania, kiedy ma miejsce zawieszenie biegu przedawnienia z powodu siły wyższej (*vis maior*), należy wskazać, czym ona jest. Przepisy nie podają definicji siły wyższej, dlatego bywa ona rozmaicie rozumiana. Należy uznać za siłę wyższą zdarzenia o charakterze katastrofalnych działań przyrody, np. powódź, tsunami, albo nadzwyczajnych i zewnętrznych wydarzeń, którym zapobiec nie można, jak wojna, restrykcje stanu wojennego, powstania, rewolucje, zamieszki¹⁶².

Zdarzenie może być uznane za siłę wyższą, gdy spełnia następujące warunki:

- ma charakter zewnętrzny,
- jest niezależne od woli stron,
- nie można mu zapobiec.

W przypadku zawieszenia biegu przedawnienia czasu jego trwania nie wlicza się do terminu przedawnienia. Zawieszenie biegu terminu przedawnienia powoduje więc praktycznie konieczność doliczenia do biegu terminu przedawnienia czasu jego zawieszenia. Jeżeli na przykład roszczenie podlega 3-letniemu przedawnieniu, minął rok i wystąpiła okoliczność powodująca jego zawieszenie trwająca rok, po ustaniu przyczyny zawieszającej przedawnienie biegnie dalej i nastąpi po upływie 2 lat.

Poza zawieszeniem biegu terminu przedawnienia przepisy określają przyczyny i skutki jego przerwy (art. 123 k.c.). Bieg terminu przedawnienia przerywa się:

- przez każdą czynność przed sądem lub innym organem powołanym do rozpoznawania spraw lub egzekwowania roszczeń danego rodzaju albo przed sądem polubownym, przedsięwziętą bezpośrednio w celu dochodzenia lub ustalenia albo zaspokojenia lub zabezpieczenia roszczenia;
- przez uznanie roszczenia przez osobę, przeciwko której roszczenie przysługuje;
- przez wszczęcie mediacji.

Dla przerwania biegu terminu przedawnienia konieczne jest dokonanie czynności przedsięwziętej bezpośrednio w określonym celu – dochodzenia lub ustalenia albo

¹⁶¹ Uchwała SN (siedmiu sędziów – zasada prawna) z dnia 25 listopada 1968 r., III CZP 65/68, OSNC 1969/5/83.

¹⁶² Por.: Uchwała SN z dnia 24 listopada 2000 r., III CZP 37/00, OSNC 2001/4/56.

zaspokojenia lub zabezpieczenia roszczenia. Za czynność podjętą bezpośrednio w jednym z wymienionych celów uznaje się tylko taką czynność, która już sama, bez potrzeby podjęcia jakiegokolwiek innej czynności, umożliwia osiągnięcie tego celu¹⁶³. Chodzi o czynność konieczną z punktu widzenia prawa. Jako przykład można podać: wytoczenie powództwa o świadczenie, podniesienie zarzutu potrącenia¹⁶⁴, zgłoszenie przez uczestnika postępowania w sprawie o stwierdzenie nabycia spadku zarzutu nieważności testamentu¹⁶⁵, zawezwanie do próby ugodowej (art. 185 k.p.c.) może prowadzić do przerwania biegu przedawnienia roszczenia, jeżeli w treści wniosku w sposób jednoznaczny oznaczono przedmiot żądania i jego wysokość¹⁶⁶.

W przypadku mediacji przyjmuje się, że przerwa biegu przedawnienia następuje w dacie wszczęcia mediacji. Skutki przerwy biegu terminu przedawnienia są inne niż w przypadku jego zawieszenia. Po każdej przerwie przedawnienia biegnie ono na nowo. Jeżeli więc termin przedawnienia wynosi 6 lat, minęło 5 lat i nastąpiła przerwa biegu przedawnienia, przedawnienie biegnie od początku.

Jeżeli przerwa przedawnienia nastąpiła na skutek czynności:

- przed sądem lub innym organem powołanym do rozpoznawania spraw lub egzekwowania roszczeń danego rodzaju,
 - przed sądem polubownym,
 - przez wszczęcie mediacji,
- przedawnienie nie biegnie na nowo, dopóki to postępowanie nie zostanie zakończone.

9.6. Upływ przedawnienia

Dla stwierdzenia, że roszczenie uległo przedawnieniu, konieczne jest:

- ustalenie, jaki jest termin przedawnienia;
- ustalenie, kiedy nastąpił początek jego biegu;
- ustalenie, czy nie wystąpiły okoliczności powodujące zawieszenie biegu przedawnienia;
- ustalenie, czy nie wystąpiły okoliczności powodujące przerwę biegu przedawnienia;
- obliczenie przedawnienia.

Przepisy przewidują szczególne regulacje przedawnienia względem osoby niemającej pełnej zdolności do czynności prawnych (art. 122 k.c.). Przedawnienie w tym przypadku nie może skończyć się wcześniej niż z upływem dwóch lat od ustanowienia dla niej przedstawiciela ustawowego albo od ustania przyczyny jego ustanowienia. Analogicznie traktowane są osoby, co do których istnieje podstawa

¹⁶³ Por.: Uchwała SN z dnia 16 stycznia 2004 r., III CZP 101/03, OSNC 2005/4/58.

¹⁶⁴ Por.: Uchwała SN (skład siedmiu sędziów) z dnia 19 października 2007 r., III CZP 58/07, OSNC 2008/5/44.

¹⁶⁵ Por.: Uchwała SN z dnia 22 października 1992 r., III CZP 130/92, OSNC 1993/4/60.

¹⁶⁶ Por.: Wyrok SN z dnia 3 czerwca 1964 r., II CR 675/63, OSNC 1965, nr 2, poz. 34.

do całkowitego ubezwłasnowolnienia. W przypadku terminu przedawnienia krótszego niż dwa lata, jego bieg liczy się od dnia ustanowienia przedstawiciela ustawowego albo od ustania przyczyny jego ustanowienia.

Podsumowanie

Regulacje prawne dotyczące przedawnienia odgrywają istotną rolę dla stabilności sytuacji podmiotów w obrocie, wyłączając możliwość niepewności stanu prawnego. Istotną jest świadomość, jak powinien postąpić wierzyciel, aby nie dopuścić do przedawnienia swego roszczenia. Zwrócić uwagę należy na fakt, że rozpoczęcie biegu przedawnienia jest niezależne od świadomości uprawnionego co do przysługującego mu roszczenia¹⁶⁷. Osoby zarządzające organizacją powinny posiadać wiedzę na temat przedawnienia, ponieważ wpływa ono na jej sytuację prawną. Bardzo ważną jest również ochrona konsumenta występująca w przepisach o przedawnieniu. Konsument nie musi znać terminów przedawnienia i dlatego obligatoryjne uwzględnianie przedawnienia jest zasadne. Nie podlega dyskusji to, że każdy dłużnik, bez konieczności jakiegokolwiek aktywności ze strony wierzyciela, powinien sam wykonywać zobowiązanie. Jednak pewność obrotu i jego stabilności powoduje, że wprowadzone są regulacje przedawnienia. Pamiętać należy, że nawet jeżeli roszczenie ulegnie przedawnieniu, dłużnik nadal może wykonać zobowiązanie, ponieważ nie wygasło ono, lecz zamieniło się w zobowiązanie naturalne.

Sprawdź się

1. *Co to jest zobowiązanie naturalne?*
2. *Czy przedawnienie uwzględnia się w procesie z urzędu?*
3. *Po ustaniu przyczyny zawieszenia (wybierz właściwe):*
 - a) *przedawnienie biegnie od nowa,*
 - b) *przedawnienie biegnie dalej.*
4. *Po przerwie biegu terminu przedawnienia (wybierz właściwe):*
 - a) *przedawnienie biegnie od nowa,*
 - b) *przedawnienie biegnie dalej.*
5. *Termin przedawnienia (wybierz właściwe):*
 - a) *strony mogą wyłącznie wydłużyć,*
 - b) *strony mogą wydłużyć bądź skrócić w treści czynności prawnej,*
 - c) *strony nie mogą skracać ani przedłużać w treści czynności prawnej.*
6. *Podstawowy termin przedawnienia roszczeń o świadczenia okresowe wynosi (wybierz właściwe):*
 - a) *3 lata,*
 - b) *2 lata,*
 - c) *6 lat.*

¹⁶⁷ Z. Radwański, A. Olejniczak (red.), *System Prawa Prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*, t. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2019, s. 753.

OSOBY FIZYCZNE – PODMIOTY PRAWA NIEZBĘDNE W KAŻDEJ ORGANIZACJI

Anna Bazan-Bulanda

Wprowadzenie

Wszelkie działania na gruncie prawa przypisane są podmiotom prawa. Podmiotami prawa cywilnego są osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym przepisy przyznają zdolność prawną, tzw. ułomne bądź niepełne osoby prawne. Współczesny system prawa uznaje człowieka za podmiot prawa, stąd każdy człowiek jest na gruncie prawa cywilnego osobą fizyczną. Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie podstawowych regulacji prawnych obejmujących najliczniejszą grupę podmiotów prawa, jaką stanowią osoby fizyczne. Z punktu widzenia zarządzania jest to kwestia niezwykle istotna, bo to właśnie bez osób fizycznych nie może funkcjonować żadna organizacja.

Zdobywanie wiedzy z każdej gałęzi prawa wymaga znajomości podstaw, jakimi są zagadnienia dotyczące osób fizycznych. Informacje na ten temat są niezbędne również osobom zarządzającym organizacją, ponieważ od zakresu zdolności do czynności prawnych danego podmiotu zależy ważność czynności prawnych przez niego dokonanych. Dla zarządzającego nie jest również obojętny jego zakres zdolności do czynności prawnych.

10.1. Pojęcie zdolności prawnej

Cechą charakteryzującą każdego człowieka jest bycie podmiotem prawa i – co się z tym wiąże – posiadanie zdolności prawnej. Współczesne systemy prawne przyjmują taką regulację, jednak nie zawsze przyznawano każdemu człowiekowi podmiotowość prawną. W starożytnym Rzymie niewolnicy byli traktowani jako

instrumentum vocale („rzecz posiadająca głos”). Niewolnicy stanowili przedmiot własności i innych praw rzeczowych, a pełne władztwo nad nimi przysługiwało ich panu¹⁶⁸.

Zdolność prawna – zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków.

Zdolność prawna ujęta abstrakcyjnie przysługuje na zasadach równości i bez ograniczeń wszystkim osobom fizycznym oraz oznacza przyznaną każdemu człowiekowi w chwili narodzin możliwość (właściwość) bycia podmiotem praw i obowiązków w obszarze stosunków normowanych przez prawo cywilne¹⁶⁹. Ma więc charakter pasywny. Nie można się jej zrzec, nie można jej pozbawić ani, zasadniczo, ograniczyć¹⁷⁰. Jest to cecha, której posiadanie jest niezależne od woli i wiedzy człowieka.

10.1.1. Początek zdolności prawnej

Początkiem zdolności prawnej osoby fizycznej są jej narodziny, a końcem – śmierć. Można więc uznać, że czas trwania zdolności prawnej jest równy biologicznemu życiu człowieka.

Początek zdolności prawnej osoby fizycznej – jej narodziny.

O chwili nabycia zdolności prawnej mówi art. 8 § 1 k.c., który stanowi, że każdy człowiek od chwili urodzenia ma zdolność prawną. W polskim systemie prawnym obowiązywały jednak odmienne regulacje dotyczące chwili nabycia zdolności prawnej.

Ustawa z dnia 7 stycznia 1993 r. o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży¹⁷¹ w art. 6 wprowadziła zmianę art. 8 k.c. Pierwotne brzmienie stało się § 1, ale dodano § 2 w brzmieniu: „zdolność prawną ma również dziecko poczęte, jednakże prawa i obowiązki majątkowe uzyskuje ono pod warunkiem, że urodzi się ono żywe”. Przepis ten wprowadził zdolność prawną *nasciturusa* (dziecka poczętego, a jeszcze nienarodzonego). Wskazana ustawa była wielokrotnie zmieniana, a Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o zmianie ustawy o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży oraz o zmianie niektórych innych ustaw¹⁷²

¹⁶⁸ W. Litewski, *Rzymskie prawo...*, ob. cit., s. 127.

¹⁶⁹ S. Dmowski, S. Rudnicki, *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 74.

¹⁷⁰ M. Safjan (red.), *System Prawa Prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*, t. 1, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 1023.

¹⁷¹ Dz.U. 1993 nr 17 poz. 78.

¹⁷² Dz.U. 1996 nr 139 poz. 646; Dz.U. 1997 nr 157 poz. 1040.

w art. 2 skreśliła § 2 art. 8 k.c., co spowodowało powrót do pierwotnej treści tego przepisu. Dlatego obecnie *nasciturus* nie ma zdolności prawnej. W przepisach istnieją jednak szczególne regulacje dotyczące *nascitura*. Ze względu na dobro dziecka w szczególnych przypadkach traktowane jest ono tak, jakby miało zdolność prawną: art. 75 § 1 k.r.o. – można uznać ojcostwo przed urodzeniem się dziecka już poczętego, art. 182 k.r.o. – dla dziecka poczętego, lecz jeszcze nieurodzonego, ustanawia się kuratora, jeżeli jest to potrzebne do strzeżenia przyszłych praw dziecka (ustaje z chwilą urodzenia się dziecka), art. 446¹ k.c. – z chwilą urodzenia dziecko może żądać naprawienia szkód doznanych przed urodzeniem, art. 927 k.c. § 2 – dziecko w chwili otwarcia spadku już poczęte może być spadkobiercą, jeżeli urodzi się żywe.

10.1.2. Koniec zdolności prawnej

Jak wynika z przepisów, naturalnym końcem zdolności prawnej osoby fizycznej jest jej śmierć. Przepisy przewidują jednak również sytuację, gdy mimo braku zwłok osoby fizycznej może być ona uznana za zmarłą.

Koniec zdolności prawnej osoby fizycznej – śmierć lub uznanie za zmarłą.

Przepisy wskazują, że zdolność prawna osoby fizycznej trwa do jej śmierci i jest to naturalny moment jej utraty. Zgodnie z poglądem wyrażonym w literaturze śmierć jest to nieodwracalne ustanie wszystkich czynności ustroju oraz procesów przemiany materii we wszystkich jego komórkach¹⁷³. Według T. Marcinkowskiego śmierć ustroju to nieodwracalne ustanie jego czynności, zwłaszcza czynności mózgu, który integruje funkcje całego organizmu¹⁷⁴. Za chwilę śmierci człowieka uznaje się trwałe nieodwracalne ustanie czynności mózgu (śmierć mózgu)¹⁷⁵.

Po spełnieniu określonych przesłanek – zaginięcie osoby oraz upływ czasu wskazany w przepisach – osoba fizyczna może być uznana za zmarłą. Taka sytuacja jest traktowana na gruncie prawa cywilnego jak śmierć człowieka, a więc powoduje ustanie zdolności prawnej. Przepisy zawierają domniemanie, że zaginiony zmarł w chwili oznaczonej w orzeczeniu o uznaniu za zmarłego. W postanowieniu o uznaniu za zmarłego sąd oznacza chwilę domniemanej śmierci zaginionego, która według okoliczności jest najbardziej prawdopodobna, a w braku wszelkich danych – pierwszy dzień terminu, z którego upływem uznanie za zmarłego stało się możliwe.

¹⁷³ A. Jakliński, Z. Marek, *Medycyna sądowa dla prawników*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1999, s. 228.

¹⁷⁴ T. Marcinkowski, *Medycyna sądowa dla prawników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2010, s. 128.

¹⁷⁵ Art. 9 ust. 6 Ustawy z dnia 1 lipca 2005 r. o pobieraniu, przechowywaniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów (t.j. Dz.U. 2019 poz. 1405),

Za zmarłą może być uznana osoba zaginiona, jeżeli upłynęło 10 lat od końca roku kalendarzowego, w którym według istniejących wiadomości jeszcze żyła. Termin 10-letni może być skrócony lub wydłużony w zależności od wieku zaginionego. Okres 5-letni wystarczy do uznania za zmarłego w sytuacji, gdy w chwili wydawania postanowienia przez sąd zaginiony ukończył 70 lat. Uznanie za zmarłego nie może nastąpić przed końcem roku kalendarzowego, w którym zaginiony ukończyłby lat 23 (art. 29 k.c.).

W przypadku wystąpienia okoliczności zwiększających prawdopodobieństwo śmierci zaginionego przepisy przewidują krótsze terminy do uznania za zmarłego. Jeżeli osoba zaginęła:

- w czasie podróży powietrznej lub morskiej w związku z katastrofą statku lub okrętu
 - albo w związku z innym szczególnym zdarzeniem,
- może być uznana za zmarłą po upływie 6 miesięcy od dnia, w którym nastąpiła katastrofa albo inne szczególne zdarzenie.

W przypadku, gdy nie można stwierdzić katastrofy statku lub okrętu, bieg terminu 6-miesięcznego rozpoczyna się z upływem roku od dnia, w którym statek lub okręt miał przybyć do portu przeznaczenia, a jeżeli nie miał portu przeznaczenia – z upływem 2 lat od dnia, w którym była ostatnia o nim wiadomość.

Zaginięcie w związku z bezpośrednim niebezpieczeństwem dla życia niezwiązanym z podróżą statkiem morskim lub powietrznym umożliwia uznanie za zmarłego po upływie roku od dnia, w którym niebezpieczeństwo ustało albo według okoliczności powinno było ustać. Jako przykład można podać zaginięcie osoby, która przebywała na obszarze objętym trzęsieniem ziemi, pożarem, lawiną czy tsunami.

10.2. Pojęcie zdolności do czynności prawnych

Zdolność do czynności prawnych daje osobie fizycznej możliwość samodzielnego działania na gruncie prawa, np. zawierania umów. Zdolność do czynności prawnych nie przysługuje każdemu. Może ona mieć różne zakresy, w zależności od wieku czy stanu umysłowego osoby fizycznej.

Zdolność do czynności prawnych – zdolność do tego, aby poprzez własne działanie nabywać prawa i zaciągać zobowiązania.

Zgodnie z przepisami osoba fizyczna może nie mieć zdolności do czynności prawnych, mieć ograniczoną zdolność do czynności prawnych bądź pełną zdolność do czynności prawnych.

10.2.1. Brak zdolności do czynności prawnych

Brak zdolności do czynności prawnych jest związana z wiekiem osoby fizycznej bądź jej stanem umysłowym. Zdolności do czynności prawnych nie mają osoby, które nie ukończyły 13 lat oraz osoby całkowicie ubezwłasnowolnione. Całkowicie ubezwłasnowolniona może być osoba, która ukończyła 13 lat, jeżeli nie jest w stanie kierować swoim postępowaniem z powodu:

- choroby psychicznej,
- niedorozwoju umysłowego,
- innego rodzaju zaburzeń psychicznych, w szczególności pijaństwa lub narkomanii.

Ubezwłasnowolnienie ma służyć dobru osoby, względem której jest orzekane. Ma na celu niesienie jej pomocy w załatwianiu spraw osobistych czy majątkowych, a nie interes innych osób, w tym wnoszących o ubezwłasnowolnienie i rodziny wnoszącego¹⁷⁶.

Podkreślić należy, że sam fakt choroby psychicznej, niedorozwoju umysłowego, narkomanii czy alkoholizmu nie rodzi podstaw do orzeczenia o ubezwłasnowolnieniu. Zaburzenia te muszą wpływać na sferę woli osoby, muszą zaburzać możliwość podejmowania decyzji, komunikowania ich, muszą powodować niemożność kierowania swoim postępowaniem. Niemożność tę należy rozumieć jako brak świadomego kontaktu z otoczeniem oraz brak możliwości intelektualnej oceny swojej sytuacji, swojego zachowania i wywołanych nim następstw¹⁷⁷.

O ubezwłasnowolnieniu orzeka sąd okręgowy. Dla osoby ubezwłasnowolnionej całkowicie sąd wyznacza opiekuna. W przypadku ustania przyczyn ubezwłasnowolnienia sąd uchyla ubezwłasnowolnienie, ustaje opieka, a osoba odzyskuje zdolność do czynności prawnych.

Posiadanie zdolności do czynności prawnych determinuje ważność czynności prawnej dokonanej przez osobę fizyczną. Czynność prawna dokonana przez osobę, która nie ma zdolności do czynności prawnych, jest nieważna (art. 14 § 1 k.c.). Konsekwencją tej regulacji jest niemożność dokonywania czynności ważnych przez osoby, które nie ukończyły 13 lat, a także ubezwłasnowolnione całkowicie. Całkowite wyłączenie możliwości dokonywania jakichkolwiek czynności prawnych przez osoby nieposiadające zdolności do czynności prawnych wyłączałoby je całkowicie z obrotu, byłoby zbyt rygorystyczne i utrudniałoby w wielu sytuacjach funkcjonowanie tych osób. Dlatego przepisy przewidują wyjątek dotyczący umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego (art. 14 § 2 k.c.). Dla ważności czynności prawnej dokonanej przez osobę nieposiadającą zdolności do czynności prawnych konieczne jest spełnienie następujących przesłanek:

¹⁷⁶ Postanowienie SN z dnia 19 listopada 1973 r., I CR 624/73, OSPiKA 1975, nr 6, poz. 134; postanowienie SN z dnia 29 grudnia 1983 r., I CR 377/83, Legalis.

¹⁷⁷ Postanowienie SN z dnia 10 maja 2013 r., ICSK 122/13, Legalis.

- musi to być umowa powszechnie zawierana w drobnych bieżących sprawach życia codziennego,
- musi być wykonana,
- nie może pociągać za sobą rażącego pokrzywdzenia osoby niezdolnej do czynności prawnych.

Regulacje prawne nie dają odpowiedzi na pytanie, które umowy należy zaliczyć do powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego. Dla oceny danej czynności trzeba sięgnąć do potocznego rozumienia znaczenia wyrazów. Pamiętać należy, że generalnie osoby pozbawione zdolności do czynności prawnych nie mogą zawierać ważnych umów, a możliwość ich zawarcia jest wyjątkiem. Niewątpliwie kupno wody mineralnej, zeszytu czy biletu autobusowego będą zaliczane do umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego. Pamiętać jednak należy, że umowa nie może powodować pokrzywdzenia osoby bez zdolności. Nieważna więc będzie umowa sprzedaży wody mineralnej w przypadku np. zapłaty przez kupującego ceny wyższej niż przewidziana.

10.2.2. Ograniczona zdolność do czynności prawnych

Ograniczoną zdolność do czynności prawnych mają osoby, które ukończyły 13 lat, ale nie są jeszcze pełnoletnie, oraz osoby częściowo ubezwłasnowolnione.

Częściowo ubezwłasnowolniona może być osoba, której stan nie uzasadnia całkowitego ubezwłasnowolnienia, lecz potrzebna jest pomoc w prowadzeniu jej spraw z powodu:

- choroby psychicznej,
- niedorozwoju umysłowego,
- innego rodzaju zaburzeń psychicznych, w szczególności pijaństwa lub narkomanii.

O częściowym ubezwłasnowolnieniu orzeka sąd okręgowy. Dla ubezwłasnowolnionego częściowo sąd ustanawia kuratora. Jeżeli ustanie potrzeba pomocy w prowadzeniu spraw ubezwłasnowolnionego częściowo, sąd uchyla ubezwłasnowolnienie częściowe, a osoba odzyskuje pełną zdolność do czynności prawnych.

O ważności czynności prawnej dokonanej przez osobę posiadającą ograniczoną zdolność do czynności prawnych decyduje jej rodzaj. Jeżeli osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych zaciąga zobowiązanie lub rozporządza swoim prawem, potrzebna jest zgoda jej przedstawiciela ustawowego (art. 17 k.c.). Konsekwencją takiej czynności jest zwiększenie pasywów lub ograniczenie aktywów działającego, dlatego konieczna jest kontrola ze strony przedstawiciela ustawowego, aby chronić go przed niekorzystnymi skutkami. Bez zgody przedstawiciela ustawowego może więc dokonywać niezobowiązujących czynności prawnych, np. przyjąć darowiznę nieobciążoną poleceniem¹⁷⁸.

¹⁷⁸ Por.: Uzasadnienie uchwały pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 30 kwietnia 1977 r.: „Rodzice mogą bez zezwolenia sądu opiekuńczego przewidzianego w art. 101 § 3 kodeksu rodzinnego i opiekuńczego nabywać dla małoletniego dziecka nieruchomości na podstawie umowy darowizny w stanie wolnym od zobowiązań wobec darczyńcy lub osób trzecich” (OSNCP 2/78, poz. 19).

Ważność umowy zawartej przez osobę ograniczoną w zdolności do czynności prawnych bez wymaganej zgody przedstawiciela ustawowego zależy od potwierdzenia umowy przez tego przedstawiciela (art. 18 § 1 k.c.). Ustawodawca nie wprowadził generalnej zasady nieważności takich umów, ponieważ nie można wykluczyć zawarcia przez osobę, np. 17-letnią, korzystnego dla niej kontraktu. Przepisy ustanawiają jedynie system kontroli nad tymi czynnościami. Dlatego strona, która zawarła umowę z osobą ograniczoną w zdolności do czynności prawnych, nie może powoływać się na brak zgody jej przedstawiciela ustawowego. Może jednak wyznaczyć temu przedstawicielowi odpowiedni termin do potwierdzenia umowy; staje się wolna po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu (art. 18 § 3 k.c.).

Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może sama potwierdzić umowę po uzyskaniu pełnej zdolności do czynności prawnych.

Istnieją pewne kategorie czynności, które mogą być dokonywane przez osobę nieposiadającą pełnej zdolności do czynności prawnych bez zgody przedstawiciela ustawowego i bez konieczności ich potwierdzenia. Osoby takie mogą:

- zawierać umowy należące do umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego – nie ma w tym przypadku znaczenia, czy umowa została wykonana oraz czy nie pociąga za sobą pokrzywdzenia osoby ograniczonej w zdolności do czynności prawnych (art. 20 k.c.);
- rozporządzać swoim zarobkiem, chyba że sąd opiekuńczy z ważnych powodów inaczej postanowi (art. 21 k.c.);
- dokonywać czynności prawnych dotyczących przedmiotów oddanych im przez przedstawiciela ustawowego do swobodnego użytku, z wyjątkiem czynności prawnych, do których dokonania nie wystarcza według ustawy zgoda przedstawiciela ustawowego (art. 22 k.c.).

Regulacja art. 22 k.c. nie dotyczy rzecz jasna przedmiotów oddanych przez inne osoby niż przedstawiciel ustawowy, a zakres czynności nie może obejmować działań, których przedstawiciele ustawowi nie mogą dokonywać bez zgody sądu, np. osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych nie może sprzedać swojej nieruchomości, którą przedstawiciel ustawowy oddał jej do swobodnego użytku.

Przepisy odrębnie regulują ważność jednostronnej czynności prawnej dokonanej przez osobę posiadającą ograniczoną zdolność do czynności prawnych. W tym przypadku zgoda musi być udzielona najpóźniej w chwili jej dokonywania. Przepisy nie dopuszczają możliwości potwierdzenia jednostronnej czynności prawnej. Regulacje prawne przewidują jednostronne czynności prawne, które nie mogą być, nawet za zgodą przedstawiciela ustawowego, dokonywane przez osobę ograniczoną w zdolności do czynności prawnych. Przykładem jest testament, który może być sporządzany jedynie przez osobę posiadającą pełną zdolność do czynności prawnych.

10.2.3. Pełna zdolność do czynności prawnych

Pełną zdolność do czynności prawnych nabywa się z chwilą uzyskania pełnoletności, czyli ukończenia 18 lat. Należy pamiętać, że osoba pełnoletnia, aby posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, nie może być nawet częściowo ubezwłasnowolniona.

Artykuł 10 § 2 k.c. wskazuje, że przez zawarcie małżeństwa małoletni uzyskuje pełnoletność i nie traci jej w razie unieważnienia małżeństwa. Nie oznacza to, że osoba niepełnoletnia może wstąpić w związek małżeński. Przepis art. 10 § 1 k.r.o. stanowi, że nie może zawrzeć małżeństwa osoba niemająca ukończonych lat 18. Generalnie w związek małżeński mogą więc wstępować wyłącznie osoby pełnoletnie. Przepisy przewidują jednak wyjątek. Sąd opiekuńczy może z ważnych powodów zezwolić na zawarcie małżeństwa kobiecie, która ukończyła lat 16, a z okoliczności wynika, że zawarcie małżeństwa będzie zgodne z dobrem założonej rodziny. Jak wynika z tej regulacji prawnej, przed uzyskaniem pełnoletności w związek małżeński może wstąpić jedynie kobieta po spełnieniu następujących warunków:

- ukończenie 16 lat,
- uzyskanie zgody sądu opiekuńczego.

Pełną zdolność do czynności prawnych uzyskuje kobieta 16-letnia po wstąpieniu w związek małżeński, a nie z chwilą uzyskania zgody na małżeństwo przez sąd. Podkreślić należy, że kobieta, która uzyskała wskutek zawarcia małżeństwa pełnoletność, nie może przed ukończeniem 18. roku życia zawrzeć kolejnego małżeństwa bez zgody sądu opiekuńczego¹⁷⁹. Jako przykład można podać 17-letnią wdowę, która przed ukończeniem 18 lat nie może bez zgody sądu wstąpić w związek małżeński, mimo że na gruncie prawa cywilnego posiada pełną zdolność do czynności prawnych.

Osoba posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych ma pełną kompetencję do działania na gruncie prawa. Jedyne ograniczenie wynika z obowiązujących przepisów.

10.3. Imię i nazwisko

Każda osoba fizyczna posiada imię i nazwisko. Wskazując zasady dotyczące nazwiska dziecka, należy rozróżnić sytuację dziecka małżeńskiego (art. 88 k.r.o.) i dziecka pozamałżeńskiego. Gdy istnieje domniemanie ojcostwa męża matki, dziecko nosi nazwisko obojga małżonków. Jeżeli małżonkowie mają różne nazwiska, dziecko nosi nazwisko wskazane w ich zgodnych oświadczeniach i może to być:

- nazwisko jednego z rodziców,
- nazwisko utworzone poprzez połączenie nazwiska matki z nazwiskiem ojca.

¹⁷⁹ Por.: J. Ignatowicz, M. Nazar, *Prawo rodzinne*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 100.

Jeżeli małżonkowie nie złożyli zgodnych oświadczeń w sprawie nazwiska dziecka, nosi ono nazwisko składające się z nazwiska matki i dołączonego do niego nazwiska ojca. Oświadczenia w sprawie nazwiska dziecka są składane jednocześnie z oświadczeniami o nazwiskach, które będą nosić małżonkowie.

Małżonkowie mogą przy sporządzeniu aktu urodzenia pierwszego wspólnego dziecka złożyć przed kierownikiem urzędu stanu cywilnego zgodne oświadczenia o zmianie wskazanego przez nich nazwiska dziecka, a jeżeli w ogóle nie złożyli takiego oświadczenia, w tym momencie zadecydować o nazwisku dziecka.

Jeżeli dziecko nie pochodzi z małżeństwa, nosi ono nazwisko zgodnie z następującymi zasadami (art. 89 k.r.o.):

- W przypadku uznania ojcostwa dziecka nosi ono nazwisko wskazane w zgodnych oświadczeniach rodziców – może to być nazwisko jednego z rodziców, nazwisko powstałe z połączenia nazwiska matki z nazwiskiem ojca; jeżeli rodzice nie złożyli oświadczenia w sprawie nazwiska dziecka, nosi ono nazwisko składające się z nazwiska matki i dołączonego do niego nazwiska ojca.
- W sytuacji sądowego ustalenia ojcostwa dziecka sąd nadaje dziecku nazwisko: wskazane przez rodziców – może to być nazwisko jednego z rodziców, nazwisko powstałe z połączenia nazwiska matki z nazwiskiem ojca; jeżeli rodzice nie złożyli oświadczenia w sprawie nazwiska dziecka, nosi ono nazwisko składające się z nazwiska matki i dołączonego do niego nazwiska ojca.
- Jeżeli ojcostwa nie ustalono, dziecko nosi nazwisko matki.

Dziecku nieznanym rodziców nazwisko nadaje sąd opiekuńczy.

O nazwisku, które każdy z małżonków będzie nosił po zawarciu małżeństwa, decyduje jego oświadczenie złożone przed kierownikiem urzędu stanu cywilnego (art. 25 k.r.o.):

- Małżonkowie mogą nosić wspólne nazwisko będące dotychczasowym nazwiskiem jednego z nich.
- Każdy z małżonków może zachować swoje dotychczasowe nazwisko.
- Każdy z małżonków może połączyć ze swoim nazwiskiem dotychczasowe nazwisko drugiego małżonka.

Pamiętać należy, że nazwisko utworzone w wyniku połączenia nie może składać się z więcej niż dwóch członów. Jeżeli małżonkowie nie złożyli oświadczenia w sprawie nazwiska, każdy z małżonków zachowuje swoje dotychczasowe nazwisko.

W przypadku orzeczenia rozwodu małżonek rozwiedziony, który wskutek zawarcia małżeństwa zmienił swoje dotychczasowe nazwisko, może w ciągu 3 miesięcy od chwili uprawomocnienia się orzeczenia rozwodu przez oświadczenie złożone przed kierownikiem urzędu stanu cywilnego lub konsulem powrócić do nazwiska, które nosił przed zawarciem małżeństwa (art. 59 k.r.o.).

Przepisy przewidują sytuacje zmiany nazwiska dziecka w przypadku wstąpienia rodzica w związek małżeński (art. 90 k.r.o.). Jeżeli matka małoletniego dziecka zawarła małżeństwo z mężczyzną, który nie jest ojcem tego dziecka, małżonkowie

mogą złożyć przed kierownikiem urzędu stanu cywilnego lub przed konsulem zgodne oświadczenia, że dziecko będzie nosiło takie samo nazwisko, jakie zgodnie nosi albo nosiłoby ich wspólne dziecko. Do zmiany nazwiska dziecka, które ukończyło 13 lat, jest potrzebna jego zgoda. Niedopuszczalna jest zmiana nazwiska dziecku, jeżeli nosi ono nazwisko ojca albo nazwisko utworzone na podstawie zgodnych oświadczeń rodziców dziecka przez połączenie nazwiska matki z nazwiskiem ojca dziecka. Podobnie można zmienić nazwisko dziecku w sytuacji, gdy ojciec małoletniego dziecka zawarł małżeństwo z kobietą, która nie jest matką tego dziecka.

10.4. Miejsce zamieszkania

Przedstawiając regulacje prawne dotyczące osób fizycznych, należy kilka słów poświęcić również miejscu zamieszkania.

Miejscem zamieszkania osoby fizycznej w świetle przepisów *Kodeksu cywilnego* jest miejscowość, w której ona przebywa z zamiarem stałego pobytu (art. 25 k.c.).

Miejsce zamieszkania indywidualizuje osobę fizyczną, obok imienia i nazwiska, i jest prawną kwalifikacją określonego stosunku danej osoby do miejsca zamieszkania¹⁸⁰. Należy odróżnić pojęcie miejsca zamieszkania od miejsca zameldowania w rozumieniu administracyjnym. W przepisach ustawodawca w celu uniknięcia wątpliwości podaje, że chodzi o miejsce zamieszkania w rozumieniu *Kodeksu cywilnego*. Jako przykład można wskazać art. 15 ust. 1 u.p.s.¹⁸¹, który nakłada na jednostkę samorządu terytorialnego obowiązek upublicznienia wyników naboru na stanowiska urzędnicze. Niezwłocznie po przeprowadzonym naborze informacja o wyniku naboru jest upowszechniana przez umieszczenie na tablicy informacyjnej w jednostce, w której był przeprowadzony nabór, oraz opublikowanie w „Biuletynie” przez okres co najmniej 3 miesięcy. Informacja ta to między innymi imię i nazwisko wybranego kandydata oraz jego miejsce zamieszkania w rozumieniu przepisów *Kodeksu cywilnego*. Oznacza to, że nie upublicznia się adresu wybranego kandydata, tylko miejscowość, w której mieszka.

W polskim systemie prawnym obowiązuje zasada jednego domicylu, ponieważ można mieć tylko jedno miejsce zamieszkania (art. 28 k.c.).

Odnośnie do dziecka pozostającego pod władzą rodzicielską przepisy przewidują, że jego miejscem zamieszkania jest miejsce zamieszkania rodziców albo tego z rodziców, któremu wyłącznie przysługuje władza rodzicielska lub któremu zostało powierzone wykonywanie władzy rodzicielskiej (art. 26 k.c.). Jak wskazano, miej-

¹⁸⁰ Wyrok WSA w Poznaniu z dnia 17 października 2013 r., I Sa/Po865/13, Legalis.

¹⁸¹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz.U. 2018 poz. 1260).

scem zamieszkania jest miejscowość, dlatego np. zameldowanie małoletniej wnuczki u dziadków na pobyt stały, dotyczące miejsca pobytu w znaczeniu faktycznym, nie narusza art. 26 k.c. i nie powoduje zmiany prawnego miejsca zamieszkania dziecka, którym w dalszym ciągu jest miejscowość, w której zamieszkuje rodzice dziecka, nie zaś konkretne mieszkanie¹⁸².

Miejscem zamieszkania osoby pozostającej pod opieką jest miejsce zamieszkania opiekuna. Regulacja ta obejmuje dzieci, dla których ustanowiono opiekę, a także osoby dorosłe, które są całkowicie ubezwłasnowolnione.

Podsumowanie

Charakteryzując osobę fizyczną jako podmiot prawa, należy pamiętać o dwóch pojęciach : „zdolność prawna” i „zdolność do czynności prawnych”. Zdolność do czynności prawnych bywa mylona ze zdolnością prawną. Zdolność prawną ma każda osoba fizyczna, jej zakres jest jednakowy dla wszystkich, nie można nikomu jej ograniczyć ani tym bardziej pozbawić, ponieważ człowiek zawsze jest podmiotem prawa. Zdolność prawna jako zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków, którą posiada każdy człowiek powoduje, że np. roczne dziecko może być właścicielem nieruchomości. Inaczej jest w przypadku zdolności do czynności prawnych. Zakresy zdolności do czynności prawnych implikują ważność czynności prawnych dokonywanych przez osobę fizyczną zarówno zarządzającą organizacją, jak i będącą jej członkiem.

Sprawdź się

Wybierz właściwą odpowiedź:

1. *Zdolność prawną mają:*
 - a) *osoby, które ukończyły 13 lat;*
 - b) *osoby pełnoletnie;*
 - c) *wszystkie osoby fizyczne.*
2. *Zdolności do czynności prawnych nie mają:*
 - a) *osoby, które ukończyły 13 lat;*
 - b) *osoby częściowo ubezwłasnowolnione;*
 - c) *osoby całkowicie ubezwłasnowolnione.*
3. *Opiekę sąd ustanawia dla:*
 - a) *osoby całkowicie ubezwłasnowolnionej;*
 - b) *osoby częściowo ubezwłasnowolnionej;*
 - c) *dla dziecka poczętego, lecz jeszcze nieurodzonego, jeżeli jest to potrzebne do strzeżenia przyszłych praw dziecka.*

¹⁸² Wyrok NSA z dnia 8 listopada 1988 r., III SA 428/88, ONSA 1988, nr 2, poz. 88.

4. Dla osoby ubezwłasnowolnionej częściowo sąd ustanawia:
 - a) opiekę;
 - b) kuratelę;
 - c) zarząd.
5. Osoba nieposiadająca zdolności do czynności prawnych może zawierać umowy:
 - a) za zgodą przedstawiciela ustawowego;
 - b) drobne, powszechnie zawierane w bieżących sprawach życia codziennego;
 - c) nie może zawierać żadnych umów.
6. Pełną zdolność do czynności prawnych posiada:
 - a) osoba, która ukończyła 16 lat;
 - b) osoba częściowo ubezwłasnowolniona;
 - c) osoba, która ukończyła 18 lat.
7. Miejscem zamieszkania osoby fizycznej jest:
 - a) miejsce jej zameldowania;
 - b) miejscowość, w której jest zameldowana;
 - c) miejscowość, w której przebywa z zamiarem stałego pobytu.
8. Nazwisko może składać się maksymalnie z:
 - a) dwóch członów;
 - b) trzech członów;
 - c) przepisy nie wprowadzają żadnych regulacji.

OCHRONA WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Tomasz Odzimek

Wprowadzenie

Źródłem kompetencji i efektywności w przedsiębiorstwie, zweryfikowanym w praktyce, licznych badaniach oraz literaturze przedmiotu, jest wiedza. Nie bez przyczyny współczesna gospodarka nosi miano gospodarki opartej na wiedzy. Świadomość roli, jaką odgrywa wiedza w życiu człowieka i organizacji, znalazła odzwierciedlenie w próbach stworzenia systemu zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą stało się dla wielu przedsiębiorstw wyzwaniem i fundamentem, tworząc nową wartość wewnątrz działań organizacyjnych¹⁸³.

Każde przedsiębiorstwo, działając w obecnych realiach gospodarczych, ma świadomość, że to właśnie posiadana wiedza wpływa na jego pozycję rynkową. Samo wprowadzanie nowych rozwiązań, postrzeganych jako innowacje, jest oczywiście bardzo ważne, jednak istotnym punktem w budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej jest ochrona tej wiedzy, którą wykorzystano w procesie tworzenia innowacji. W zależności od stopnia innowacji i możliwości jej imitacji przedsiębiorstwa sięgają po prawne narzędzia ochrony własności intelektualnej, do których zalicza się prawo własności literackiej, artystycznej i naukowej czy prawo własności przemysłowej.

Z tego względu wiedza na temat ochrony własności intelektualnej i jej funkcji w systemie społeczno-gospodarczym jest bardzo ważną wiedzą o otaczającym nas świecie, w szczególności w obszarze zarządzania organizacją, jaką jest nowoczesne przedsiębiorstwo, oraz w obszarze administracji publicznej funkcjonującej w symbiozie z biznesem i przedsiębiorczością.

¹⁸³ E. Skrzypek, *Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą – teoria i praktyka*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10(3), cz. 1, s. 516.

11.1. Własność intelektualna w przedsiębiorstwie

Aby wskazać sposoby ochrony i wykorzystania własności intelektualnej, należy przede wszystkim ustalić, co należy rozumieć przez „własność intelektualną”. Jak sama nazwa wskazuje, pod pojęciem tym kryją się wszystkie wytwory ludzkiego rozumu i wyobraźni. Ich wartość tkwi w aspekcie niematerialnym: pomysły, procedury czy sposoby, natomiast najczęściej są ujmowane w formie materialnych nośników.

Oficjalna definicja zaczerpnięta z opracowania Urzędu Patentowego RP stanowi, że „własność intelektualna to efekty twórczej działalności ludzkiego intelektu, posiadające charakter niematerialny, ucieleśnione w materialnej postaci. Innymi słowy to wszystko, co unikalnego i oryginalnego jest w stanie wymyślić człowiek. Własność intelektualna jest obecna we wszystkich sferach życia, w edukacji, rozrywce i oczywiście w biznesie, bez względu na wielkość i zasięg działania firmy. W kreatywnych i innowacyjnych branżach własność intelektualna często ma fundamentalne znaczenie, ale jest również potrzebna podmiotom z bardziej tradycyjnych sektorów”¹⁸⁴.

Prawo własności intelektualnej dzielimy na dwie podstawowe kategorie:

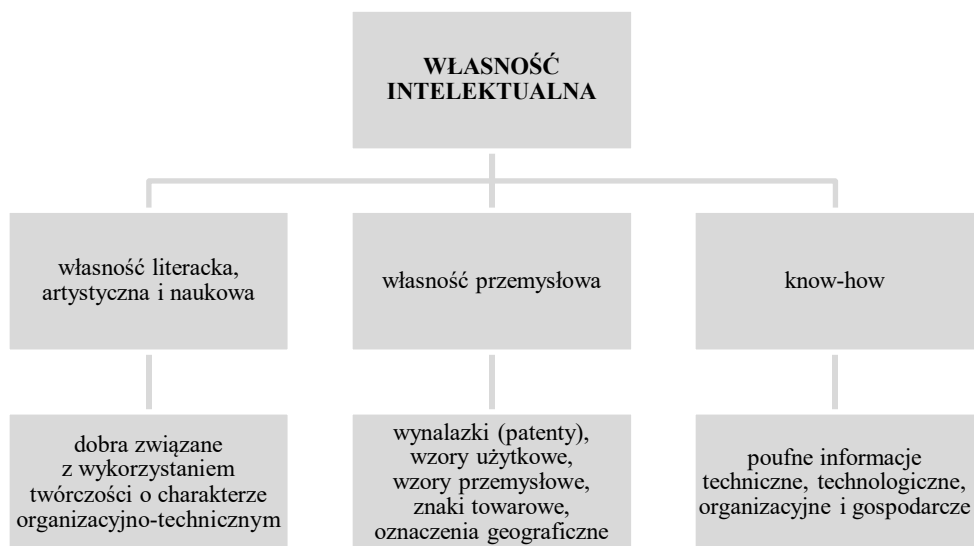
- **prawa własności przemysłowej, obejmujące patenty na wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych;**
- **prawa autorskie i prawa pokrewne.**

Prawa własności przemysłowej uzyskiwane są dzięki zgłoszeniom lub rejestracji w odpowiedniej instytucji – w Urzędzie Patentowym RP. Uzyskanie praw własności przemysłowej wiąże się z opłatami, które trzeba uiścić zarówno na początku procedury, jak i potem w trakcie trwania ochrony (zarówno wysokość, jak i częstotliwość wnoszenia opłat zależą od rodzaju prawa wyłącznego). Natomiast prawa autorskie w Polsce nie podlegają rejestracji, powstają samoistnie z mocy ustawy.

Prawa własności intelektualnej są prawami wyłącznymi, co oznacza, że osoby lub podmioty uprawnione mają monopol na czerpanie z nich korzyści. Są też ograniczone terytorialnie i czasowo, czyli można z nich korzystać wyłącznie na określonym obszarze oraz przez określony czas. Mają charakter materialny i są zbywalne (z wyłączeniem osobistych praw autorskich), co oznacza, że można je np. dziedziczyć, sprzedawać lub odstępować. W stosunku do jednego produktu może mieć zastosowanie kilka rodzajów praw, chroniących jego różne elementy.

¹⁸⁴ Urząd Patentowy RP, *Własność intelektualna dla przedsiębiorcy*, UPRP, Warszawa 2020, s. 6-7.

Istnieje jeszcze jedna dodatkowa forma ochrony wartości intelektualnej stosowana przez przedsiębiorców. Otóż przedsiębiorca, który rezygnuje z prawnej ochrony własności przemysłowej o zasięgu krajowym, europejskim czy międzynarodowym, może objąć nowe innowacyjne rozwiązania tajemnicą przedsiębiorstwa. Zastosowanie narzędzia, jakim jest tajemnica przedsiębiorstwa, dotyczy posiadanego przez przedsiębiorstwo know-how, przez które rozumie się „nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności”¹⁸⁵.



Rysunek 11.1. Własność intelektualna jako składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Sieńczyło-Chlabicz (red.), *Prawo własności intelektualnej*, LexisNexis, Warszawa 2009

11.2. Własność przemysłowa

11.2.1. Wynalazki (patenty) i wzory użytkowe

Kwestie związane z ochroną prawną wynalazków i wzorów użytkowych reguluje Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2017 poz. 776 z późn. zmu.) oraz Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 września 2001 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych (Dz.U. 2001 nr 102 z późn. zm.).

¹⁸⁵ Art. 11 ust. 4 Ustawy o zakazie nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 2003 nr 153 poz. 1503 z późn. zm.).

Urząd Patentowy RP jest centralnym organem administracji rządowej w sprawach z zakresu własności przemysłowej. Do zadań Urzędu należy m.in. przyjmowanie i badanie zgłoszeń dotyczących wynalazków i wzorów użytkowych. Stroną w postępowaniu przed Urzędem Patentowym RP w sprawie uzyskania patentu na wynalazek lub prawa ochronnego na wzór użytkowy jest zgłaszający. Zarówno **wynalazki, jak i wzory użytkowe** podlegają ochronie, a prawa wyłączne, które są na nie udzielane, dotyczą rozwiązań technicznych.

Wynalazek jest rozwiązaniem o charakterze technicznym, którego powstanie ma znamiona aktu twórczego – stanowi rozwiązanie istniejącego dotychczas problemu technicznego w danej dziedzinie techniki.

Często mylone jest zamiennie pojęcie „wynalazku” i „patentu”. Ważne, aby rozróżnić, że patent jest to prawo do wyłącznego korzystania z wynalazku na terytorium danego państwa lub państw, przyznane przez kompetentny urząd państwowy (np. Urząd Patentowy RP) lub urząd regionalny (np. Europejski Urząd Patentowy).

Patenty są udzielane na wynalazki – rozwiązania techniczne, które są:

- nowe (nieznane w aktualnym stanie techniki);
- posiadają poziom wynalazczy (nieoczywiste dla osoby wykwalifikowanej w danej dziedzinie techniki);
- nadają się do przemysłowego stosowania.

Patenty udziela się na cztery kategorie wynalazków:

- produkty;
- urządzenia;
- sposoby;
- nowe zastosowania produktów.

Patent to nie to samo co wynalazek z punktu widzenia prawa. Patent to prawo do wyłącznego korzystania z wynalazku na terytorium danego państwa.

Istnieją jednak takie wynalazki, które zgodnie z polskim prawem nie mogą zostać opatentowane. Spod patentowania wyłączone są m.in.:

- wynalazki pozostające w sprzeczności z krajowymi podstawowymi zasadami prawnymi lub społecznymi (sprzeczność z porządkiem publicznym i/lub dobrymi obyczajami);
- odmiany roślin i rasy zwierząt oraz sposoby leczenia ludzi i zwierząt (zakaz patentowania nie dotyczy niektórych metod diagnostycznych);
- teorie naukowe;
- kreacje estetyczne;
- wzory matematyczne, algorytmy;
- odkrycia naturalnych substancji;
- metody prowadzenia działalności gospodarczej.

Wzór użytkowy bywa nazywany często „małym patentem”. Rozwiązanie chronione jako wzór użytkowy musi mieć **charakter techniczny** i odnosić się do kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci (wytwory zdefiniowane przestrzennie). Ponadto wzór użytkowy musi być nowy, tzn. nieujawniony w dostępnym stanie techniki na świecie, oraz użyteczny – musi pozwalać na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów.

Czas trwania ochrony – na wynalazki udzielane są patenty trwające do 20 lat od daty zgłoszenia, pod warunkiem wnoszenia corocznych opłat, a na wzory użytkowe prawa ochronne trwające 10 lat. W przypadku patentów na farmaceutyki istnieje możliwość przedłużenia ochrony o dodatkowe 5 lat poprzez uzyskanie dodatkowego prawa ochronnego (ang. SPC).

Procedury i zakres terytorialny – wynalazki i wzory użytkowe są chronione na określonym terytorium. Procedura uzyskania patentu jest dość czasochłonna, ponieważ wymaga od organu, np. Urzędu Patentowego, przeprowadzenia badań, żeby sprawdzić, czy rozwiązanie posiada zdolność patentową, czyli czy spełnia wszystkie wymogi pozwalające na jego ochronę i udzielenie patentu (ma techniczny charakter, jest nowe, posiada poziom wynalazczy i nadaje się do przemysłowego stosowania). Dlatego wybór trybu ochrony warto skonsultować ze specjalistą. Podobnie jak w przypadku znaków towarowych i wzorów przemysłowych, wynalazki można chronić w trzech trybach:

- 1) Krajowym – zgłoszenie wynalazku dokonywane jest w urzędzie patentowym danego kraju (np. UPRP w Polsce). Po dokonaniu zgłoszenia w jednym kraju można w ciągu maksymalnie 12 miesięcy zastrzec pierwszeństwo wynalazku i na tej podstawie dokonać zgłoszeń w innych krajach i trybach (regionalnym czy międzynarodowym).
- 2) Regionalnym – europejskim (EPC) – zgłoszenia wynalazku dokonuje się w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO) w Monachium. W ramach jednego zgłoszenia można uzyskać patent europejski, który daje ochronę w 38 krajach należących do Europejskiej Organizacji Patentowej. Aby jednak ochrona ta była skuteczna na terytorium danego kraju, należy w odpowiednim terminie od daty wydania decyzji dokonać walidacji patentu europejskiego (potwierdzenia ważności) w krajowych urzędach patentowych i wnieść odpowiednie opłaty. Zgłoszenia wynalazku w trybie regionalnym można dokonać także między innymi w Urzędzie Eurazjatyckim (EAPO), by uzyskać ochronę w Rosji i sąsiednich republikach, a także w urzędach afrykańskich (ARIPO – w krajach afrykańskich anglojęzycznych, oraz OAPI – w krajach francuskojęzycznych).
- 3) Międzynarodowym (PCT) – procedura ta przebiega etapowo i jako taka nie prowadzi bezpośrednio do uzyskania patentu na wynalazek (ma charakter głównie organizacyjny).

11.2.2. Znaki towarowe

Znaki towarowe – to jedne z najpopularniejszych praw własności przemysłowej. Spotykamy je na każdym kroku: na opakowaniach, przedmiotach codziennego użytku, na szyldach sklepów i w reklamach. Słynne znaki towarowe są warte miliony dolarów i rozpoznawane w najdalszych zakątkach świata. Warto zapytać, czy znak towarowy to tylko słowo lub obrazek umieszczone na produkcie. Znaki towarowe pełnią bardzo ważną funkcję w działalności promocyjnej i handlowej każdej firmy. Znakiem towarowym może być każde oznaczenie umożliwiające odróżnienie towarów lub usług jednego przedsiębiorstwa od towarów lub usług innych przedsiębiorstw. Oznaczenie takie musi być przedstawione w sposób pozwalający na ustalenie w rejestrach znaków towarowych jednoznacznego i dokładnego przedmiotu ochrony. Znaki towarowe są bardzo zróżnicowane co do ich postaci.

Najczęściej spotykanymi formami znaków towarowych są:

- znaki słowne: oznaczenia słowne w postaci np. wyrazów, zdań, sloganów reklamowych;
- znaki graficzne: oznaczenia graficzne, jak np. rysunki, ornamenty;
- znaki słowno-graficzne: oznaczenia stanowiące kombinację znaków słownych i graficznych;
- znaki przestrzenne: trójwymiarowe formy przedmiotów, towarów lub opakowań;
- znaki niestandardowe: multimedialne (animacje, wideo), hologramy, dźwięki lub krótkie melodie.

Istnieją jednak takie oznaczenia, które nie mogą być zarejestrowane jako znaki towarowe. To oznaczenia, które m.in.:

- nie nadają się do odróżniania w obrocie towarów, dla których zostały zgłoszone, np. „czekolada” dla oznaczenia wyrobu czekoladowego;
- składają się wyłącznie z elementów mogących służyć w obrocie do wskazania w szczególności rodzaju towaru, jego pochodzenia, jakości, ilości, wartości, przeznaczenia, sposobu wytwarzania, składu, funkcji lub przydatności, np. „dobre mleko”, „słodki cukier”;
- weszły do języka potocznego lub są zwyczajowo używane w uczciwych i utrwalonych praktykach handlowych;
- zawierają symbole patriotyczne, religijne lub kulturowe, których użycie może obrażać uczucia religijne, patriotyczne lub tradycję narodową;
- są sprzeczne z porządkiem publicznym i dobrymi obyczajami.

Czas ochrony – znak towarowy jest chroniony przez 10 lat od daty zgłoszenia, ale jego ochrona może być przedłużana w nieskończoność dzięki regularnie wnoszonym co 10 lat opłatom okresowym (jak np. znak towarowy „Coca-Cola”).

Zakres terytorialny ochrony – znaki towarowe możemy chronić na wybranym terytorium. Rozległość ochrony powinna być powiązana ze strategią biznesową firmy i jej planami działania na innych rynkach. Zgłoszenia można dokonać w trzech

trybach: krajowym, regionalnym i międzynarodowym. Są one bardzo podobne do opisanych powyżej dla patentu i wzoru użytkowego. Warto nadmienić, że w przypadku Polski rejestracja następuje w Urzędzie Patentowym RP.

11.2.3. Wzory przemysłowe

Wzory przemysłowe znajdują zastosowanie w wielu branżach. Odnoszą się do wyglądu produktów, chronią ich zewnętrzną postać, pozwalają czerpać korzyści z pomysłów na niepowtarzalny design przedmiotów, dlatego w handlu stanowią bardzo istotny element sukcesu. Skutecznie chronione wzory przemysłowe są znaczącym składnikiem portfolio praw własności przemysłowej.

Wzór przemysłowy jest to nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację. Krótko mówiąc, wzór przemysłowy określa zewnętrzną postać przedmiotu. Prawie każdy produkt czy rękodzieło mogą zostać objęte ochroną jako wzór przemysłowy. Definicja ta stosuje się do ogromnej liczby towarów obecnych na rynku czy też ich części – np. modeli samochodów, sprzętów gospodarstwa domowego, mebli, ubrań, zabawek. Wzór przemysłowy musi spełniać dwa warunki, by mógł zostać skutecznie zarejestrowany:

- być nowy – nie może być ujawniony nigdzie na świecie przed datą jego zgłoszenia do ochrony;
- posiadać indywidualny charakter – musi odróżniać się od innych wcześniej opublikowanych wzorów.

Wzorem przemysłowym chronić można zarówno przedmioty jednowymiarowe, takie jak etykiety, wzory graficzne, logo, ornamentacje, jak i formy przestrzenne, np. meble, ubrania, obuwie, opakowania, naczynia, uchwyty, kształty butelek, kształty materiałów budowlanych i wykończeniowych itd. W rejestracji wzorów przemysłowych ma zastosowanie międzynarodowy system klasyfikacji wzorów przemysłowych prowadzony przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO), zwany klasyfikacją lokarneńską.

Istnieją jednak takie przeszkody w kształtach czy postaciach, których nie można zarejestrować jako wzór przemysłowy. Przeszkodami mogą być m.in.:

- cechy postaci produktu, które muszą być odtworzone w dokładnej formie i wymiarach w celu umożliwienia mechanicznego połączenia go lub współdziałania z innym wytworem;
- postać wytworu wynikająca jedynie z funkcji technicznej;
- elementy niewidoczne w normalnym użytkowaniu;
- wzory sprzeczne z porządkiem publicznym i dobrymi obyczajami;
- wzory będące wytworem jakiegokolwiek części natury;
- zapach lub dźwięk.

Czas ochrony – maksymalny okres ochrony wzoru przemysłowego to 25 lat, jednak zgłoszenie musi być odnawiane i opłacane regularnie i terminowo co 5 lat. Brak opłaty powoduje utratę prawa z rejestracji.

Zakres terytorialny ochrony – podobnie jak znaki towarowe również wzory przemysłowe można chronić w różnych trybach. Do wyboru są tryby: krajowy, regionalny i międzynarodowy. Są one bardzo podobne do opisanych powyżej dla patentu i wzoru użytkowego. Warto nadmienić, że w przypadku Polski rejestracja następuje w Urzędzie Patentowym RP.

11.3. Topografie układów scalonych i oznaczenia geograficzne

Topografia układów scalonych to dość rzadko już dziś spotykane rozwiązanie polegające na przestrzennym, wyrażonym w dowolny sposób, rozplanowaniu elementów, z których co najmniej jeden jest elementem aktywnym, oraz wszystkich lub części połączeń układu scalonego. Topografia układów scalonych podlega ochronie, jeśli jest oryginalna, jest wynikiem intelektualnej pracy twórcy i nie była powszechnie znana w chwili powstania. Prawo z rejestracji topografii układów scalonych udzielane jest bez sprawdzania w trakcie postępowania zgłoszeniowego istnienia wszystkich istotnych warunków wymaganych. Kontrola spełnienia wszystkich przesłanek warunkujących uzyskanie prawa wyłącznego nastąpić może już po udzieleniu prawa na skutek sprzeciwu osoby trzeciej bądź w trybie postępowania spornego w sprawie o jego unieważnienie.

Czas trwania ochrony – prawo z rejestracji topografii układów scalonych udzielane jest na okres 10 lat od końca roku, w którym została wprowadzona do obrotu lub zgłoszona do Urzędu Patentowego RP (w zależności od tego, który z tych terminów upływa wcześniej).

Oznaczenia geograficzne znajdują zastosowanie przy oznaczaniu produktów przemysłowych i rolnych. Oznaczeniem geograficznym jest oznaczenie słowne odnoszące się bezpośrednio albo pośrednio do nazwy miejsca, regionu, kraju, z którego pochodzi dany towar (oznaczenie zawiera element nazwy regionu czy miasta). Prawo z rejestracji przyznawane jest oznaczeniom na towary, które są silnie identyfikowane z danym regionem czy miejscem, i których dobra jakość oraz pozytywna opinia kojarzone są z pochodzeniem geograficznym. Zgłoszenia nie może dokonać pojedynczy przedsiębiorca, tylko np. organizacja lub organ administracji samorządowej. Przykładami są: koziołki poznańskie, hejnał mariacki, oscypek, bryndza podhalańska.

Czas trwania ochrony – prawo z rejestracji oznaczenia geograficznego udzielane jest bezterminowo.

11.3. Prawo autorskie

Kwestie związane z prawem autorskim uregulowane są w Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r. (Dz.U. 1994 nr 24 poz. 83 z późn. zm.).

Prawo autorskie chroni utwory, czyli takie wytwory działalności twórczej człowieka, które mają indywidualny charakter i są ustalone w jakiegokolwiek postaci. Ochrona prawnoautorska jest niezależna od wartości, przeznaczenia czy sposobu wyrażenia utworu. Bardzo ważne jest, aby pamiętać, że prawa autorskie powstają samoistnie z chwilą ustalenia utworu. Nie trzeba podejmować w tym zakresie żadnych działań – wystarczy, że stworzono coś oryginalnego.

Istnieje wiele kategorii utworów, które podlegają ochronie:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe);
- plastyczne;
- fotograficzne;
- lutnicze;
- wzornictwa przemysłowego;
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne;
- muzyczne i słowno-muzyczne;
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne;
- audiowizualne (w tym filmowe).

Utwór musi być ustalony w konkretnej postaci, ale nie musi być ukończony. Można chronić np. fragment opisu produktów czy kodu źródłowego programu komputerowego, jeśli same w sobie spełniają przesłanki do uznania ich za utwór.

Prawo autorskie chroni utwory, czyli takie wytwory działalności twórczej człowieka, które mają indywidualny charakter i są ustalone w jakiegokolwiek postaci. Prawa autorskie dzielimy na:

- prawa autorskie osobiste,
- prawa autorskie majątkowe.

Prawa autorskie osobiste są nierozdzielnie związane z osobą twórcy i przez to nie mogą być przeniesione na inne osoby. Jako przykład praw autorskich osobistych można wskazać prawo do autorstwa utworu (wskazania jako twórcy) czy prawo do decydowania o pierwszym udostępnieniu utworu publiczności.

Autorskie prawa majątkowe mają charakter ekonomiczny. Składają się na nie wyłączne prawo do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz prawo do wynagrodzenia za korzystanie z utworu. Prawa te można jako twórca przenieść (odpłatnie lub całkowicie za darmo) na inne osoby. Można też je nabyć w szczególnie sposób, który przewidują przepisy prawa, np. jako pracodawca w stosunku do utworów swoich pracowników, które powstają w ramach wykonywania ich obowiązków pracowniczych (innowacje pracownicze).

Prawa autorskie są najpowszechniejszymi z szeroko rozumianych praw własności intelektualnej. Prowadząc działalność gospodarczą, pewnie nie zdajemy sobie sprawy, jak wiele utworów może powstawać w trakcie normalnej aktywności.

Nawet utwory, które powstają w sposób nieświadomy, są chronione prawem autorskim – prowadzący działalność gospodarczą powinien wiedzieć, jakie prawa posiada i jak je chronić.

W niektórych przypadkach można skorzystać z cudzego utworu, mimo że nie posiadamy do niego autorskich praw majątkowych. Dzieje się tak np. w zakresie dozwolonego użytku prywatnego (jak przy prawie cytatu) albo w sytuacji skorzystania z tzw. licencji otwartych (np. Creative Commons). W tym ostatnim przypadku powinno się jednak zapoznać się najpierw z warunkami takiej licencji, ponieważ ich zakres ma najczęściej ograniczony charakter.

Czas trwania ochrony – należy pamiętać, że prawa autorskie majątkowe do utworu będą trwały jeszcze przez 70 lat po śmierci jego autora. W przypadku współautora utworu, czas ten będzie się liczyć od dnia śmierci ostatniego ze współautorów.

Zakres terytorialny ochrony – prawa autorskie do utworów są chronione nie tylko w kraju, w którym powstał konkretny utwór. Rzeczpospolita Polska, podobnie jak blisko 180 innych krajów, podpisała międzynarodową Konwencję Berneńską o ochronie dzieł literackich i artystycznych, która gwarantuje ochronę praw autorskich we wszystkich umawiających się państwach stronach konwencji. Jeśli więc stworzymy utwór w Polsce, może być on chroniony także w Niemczech, Francji, a nawet w Australii. W odróżnieniu od praw własności przemysłowej prawo autorskie praktycznie nie zna granic. Jeśli działamy w branży kreatywnej, istotne znacznie mogą mieć także prawa pokrewne prawu autorskiemu, takie jak prawa do wideogramów czy fonogramów albo prawa do artystycznych wykonań utworów. One także są chronione, choć na nieco innych zasadach.

Należy także pamiętać, że niektóre przedmioty mogą być chronione – całkowicie niezależnie – kilkoma prawami własności intelektualnej. Przykładowo meble: ich projekty mogą być utworami chronionymi prawami autorskimi, a sam mebel może być oprócz tego zastrzeżony jako wzór przemysłowy. Dokumentacja techniczna, przydatna później dla przygotowania zgłoszenia patentu na wynalazek, też może być chroniona prawem autorskim.

11.4. Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie

Własność intelektualna to dzieło człowieka, a więc z punktu widzenia przedsiębiorstwa to dzieło przedsiębiorcy (zazwyczaj jego pracowników). Przedsiębiorca może stworzyć warunki do powstawania własności intelektualnej, jednak niezbędnym elementem takiego procesu są ludzie i ich intelekt, czyli zasoby ludzkie w ramach przedsiębiorstwa. Istnieją również sposoby zlecenia na zewnątrz tworzenia własności intelektualnej na potrzeby przedsiębiorstwa, ale i wówczas mamy do czynienia z ludźmi jako twórcami takiej własności.

Najważniejszym elementem w całym procesie zarządzania prawami własności intelektualnej są więc ludzie. To oni tworzą rozwiązania stanowiące przedmiot ochrony oraz prowadzą prace badawcze, poszukiwania i analizy istniejących praw. Często twórcami są pracownicy firmy, co daje im szereg uprawnień. Odpowiednio przygotowane regulacje wewnętrzne, takie jak regulamin pracy czy regulamin wynalazczości, oraz stosowne zapisy w umowach o pracę czy umowach o dzieło pozwolą uniknąć sytuacji spornych, a pracownikom zapewnią komfort pracy. Należy pamiętać, że te kwestie regulowane są również przepisami prawa, zawartymi m.in. w ustawie *Prawo własności przemysłowej*.

Równie istotna jest treść umów zawieranych z wykonawcami, którym powierzamy realizację zadań, ponieważ w ich rezultacie powstają lub mogą powstać prawa własności intelektualnej. W kontaktach z kontrahentami już na wstępnym etapie należy zadbać o zabezpieczenie swoich interesów, podpisując umowy o zachowaniu poufności. Podczas negocjowania warunków współpracy należy się upewnić, że aspekty związane z prawami własności intelektualnej powstałymi przy realizacji wspólnego projektu są uregulowane w korzystny sposób.

Proces zarządzania własnością intelektualną można podzielić na kilka istotnych elementów:

1. Obrót własnością intelektualną jak produktem rynkowym

Prawa własności intelektualnej stanowią istotny element majątku przedsiębiorstw, a obrót nimi może być źródłem znaczących dochodów. Niektóre rozwiązania istotne z punktu widzenia prowadzonej działalności mogą być chronione na rzecz osób trzecich. W tej sytuacji uzasadnione jest zbadanie możliwości uzyskania licencji lub nabycie takich praw. Jeżeli z kolei w firmie powstały rozwiązania, które nie są wykorzystywane, to w zależności od przyjętej strategii można wygenerować z nich dodatkowe przychody dzięki licencjonowaniu lub sprzedaży praw wyłącznych do nich. Prawa własności przemysłowej mają swoją wartość – podlegają wycenieniu. Dzięki temu mogą ułatwić uzyskanie kredytu lub pożyczki w banku. Prawa własności przemysłowej mogą stanowić przedmiot zastawu, dzięki temu można je wykorzystać jako zabezpieczenie transakcji finansowych.

2. Używanie praw wyłącznych w przedsiębiorstwie

Jako właściciel praw wyłącznych przedsiębiorca posiada wiele uprawnień. Najważniejszym z nich jest monopol, a więc wyłączność wykorzystywania przedmiotu ochrony w sposób zarobkowy na określonym terytorium. Inni uczestnicy obrotu potrzebują zgody na korzystanie z chronionego rozwiązania. Przyznany monopol pozwala utrzymywać pozycję na rynku i przewagę konkurencyjną oraz pomaga zwrócić koszt nakładów poczynionych na inwestycje. Przedsiębiorca może realizować swoje prawa na przykład poprzez:

- wprowadzanie do obrotu produktów wytworzonych na podstawie posiadanych patentów;
- opatrywanie towarów i usług zarejestrowanymi znakami towarowymi;

- wprowadzanie na rynek produktów, którym nadano oryginalną postać zewnętrzną chronioną jako wzór przemysłowy;
- rozpowszechnianie utworu;
- działanie pod swoją firmą (nazwą);
- obrót prawami lub ich licencjonowanie.

3. Monitorowanie działań konkurencji

Przedsiębiorca powinien monitorować działania konkurencji, żeby w pełni wykorzystać potencjał kreowanego przez lata monopolu. Uzyskane informacje umożliwią zapobieganie potencjalnym naruszeniom posiadanych praw wyłącznych. Natomiast w przypadku stwierdzenia naruszenia przysługującego przedsiębiorcy prawa wyłącznego można podjąć działania prowadzące do zakazania wykorzystywania rozwiązania, wycofania z obrotu towarów, zaniechania działań stanowiących naruszenie, jak również żądać zapłaty odszkodowania lub wydania nienależnie uzyskanych korzyści. Wówczas wskazane jest sięgnięcie po pomoc profesjonalnego pełnomocnika, np. rzecznika patentowego, radcy prawnego lub adwokata, który po zapoznaniu się z okolicznościami sprawy zarekomenduje optymalne działania.

4. Reagowanie na naruszenie prawa wyłącznego

Decyzja o tym, na które przypadki naruszeń przysługujących praw wyłącznych należy reagować oraz za pomocą jakich środków, wynika z przyjętej strategii ochrony oraz szeregu indywidualnych czynników. W zależności od tego, czy bezprawne działania przeciwnej strony odnoszą się do rozwiązań kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jakiego rodzaju są to naruszenia i na jaką skalę oraz jak duże środki finansowe można przeznaczyć na egzekwowanie swoich praw, można podjąć szereg czynności, takich jak:

- wysłanie listu ostrzegawczego;
- wykorzystanie pozasądowych metod rozwiązywania sporów, takich jak mediacje czy postępowanie arbitrażowe;
- wstąpienie na drogę sądową.

Podsumowanie

W dzisiejszym świecie prowadzenie przedsiębiorstwa zostało wzbogacone o element, który kiedyś był spotykany sporadycznie, a dzisiaj stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządzania w nowoczesnej firmie – zarządzanie własnością intelektualną. W gospodarce opartej na wiedzy jest ono coraz częściej źródłem dochodów wielu firm. Przedsiębiorca prowadzący firmę powinien posiadać wiedzę, że własność intelektualną dzielimy na prawo własności przemysłowej oraz na prawo autorskie.

Niniejszy rozdział uświadamia, że za twórczością ludzką mogą kryć się tajemnice przedsiębiorstwa i innowacyjne rozwiązania, które mogą prowadzić do przewagi konkurencyjnej na rynku, do generowania dochodów firmy oraz – co również

jest bardzo istotne – do wzrostu prestiżu firmy. Jednocześnie przedsiębiorca powinien wiedzieć, jak skomplikowana jest to materia. Zapoznanie się z powyższym rozdziałem pozwala nie tylko uzyskać wiedzę na temat teoretycznych zapisów w przepisach regulujących kwestie własności przemysłowej i prawa autorskiego, lecz także ułatwia zarządzanie taką wiedzą w swoim przedsiębiorstwie. Wiedza o najważniejszych elementach tego zarządzania pomaga przedsiębiorcy skutecznie działać na rynku, w którym coraz większą rolę odgrywa własność intelektualna.

Sprawdź się

- 1. Proszę wyjaśnić, czym jest własność intelektualna.*
- 2. Proszę opisać, jak dzielimy własność intelektualną i odpowiednie przepisy.*
- 3. Proszę określić w kilku zdaniach postaci własności przemysłowej.*
- 4. Proszę określić, na czym polega prawo autorskie i co chroni.*
- 5. Proszę wyjaśnić, na czym polega zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie.*

PODATEK VAT NARZĘDZIEM SYSTEMU PRAWNEGO WPŁYWAJĄCYM NA ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Tomasz Odzimek

Wprowadzenie

Podatki są jednym z najważniejszych narzędzi polityki gospodarczo-społecznej państwa. Odnosi się to również, a może przede wszystkim, do poziomu rozwoju przedsiębiorstw, gdyż to przedsiębiorstwo ocenia, czy system podatkowy tworzy dogodne warunki do rozwoju i inwestowania czy nie. Oczywiście założeniem nowoczesnego państwa jest sytuacja, w której przedsiębiorstwa nie unikają płacenia podatków i zdają sobie doskonale sprawę z tego, że bez podatków państwo przestaje istnieć. Bezpośrednim efektem podatku płaconego przez podmioty gospodarcze jest transfer środków od przedsiębiorstw do budżetu państwa. Struktura systemu podatkowego może zmieniać rzeczywiste decyzje dotyczące wielkości inwestycji, rodzaju aktywów, które są przedmiotem inwestowania, a także wyboru miejsca lokalizacji inwestycji. Może również zmieniać decyzje finansowe dotyczące sposobu finansowania inwestycji oraz proporcji zysku wypłaconego¹⁸⁶.

Podatki stanowią główne źródło dochodów budżetowych, a ich struktura oraz wysokość są niezwykle ważnymi elementami polityki fiskalnej każdego państwa. Przykładowo, zgodnie z prognozą zawartą w budżecie państwa na rok 2021 wpływ do budżetu wyniosą w sumie 404,4 mld zł. Całkowite dochody podatkowe mają wynieść 369,1 mld zł. Na tę sumę złożą się m.in. 181 mld zł z VAT, 36,9 mld zł z CIT oraz 68,1 mld zł z PIT. Podatki stanowią 91,2% wpływów budżetowych.

¹⁸⁶ T. Odzimek, *Klasyfikacja podatków i wpływ na rozwój organizacji i przedsiębiorczości*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Społeczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 108.

Dlatego istotne jest zapoznanie czytelnika zarówno z przeglądem podatków, jakie występują w Polsce i najczęściej występują w innych krajach, funkcjonujących w bardzo podobnym środowisku gospodarczym do Polski. Szczegółowemu omówieniu podlega podatek VAT, który jest jednym z najważniejszych podatków w Polsce i rzutuje na decyzje gospodarcze przedsiębiorstw. Nabyta wiedza w tym zakresie pozwoli na pozyskanie umiejętności poruszania się w obszarze szeroko rozumianego biznesu i przedsiębiorczości oraz całej gospodarki.

12.1. Podatki występujące w Polsce

Podatki są klasyfikowane według różnych kryteriów, co w powiązaniu z rozwojem systemów podatkowych doprowadziło do wykształcenia się rozległej i rozbudowanej systematyki podatków (tab. 12.1).

Wyróżniamy podział podatków ze względu na kryterium przedmiotowe (czyli co jest opodatkowane), podmiotowe (czyli dokąd trafiają podatki – budżet centralny czy samorządy) oraz stosunku przedmiotu opodatkowania do źródła podatku (czyli jak są opłacane przez podatnika).

Tabela 12.1. Klasyfikacja podatków w Polsce

Kryterium stosunku przedmiotu opodatkowania do źródła podatku	Kryterium przedmiotowe	Podatki wg kryterium przedmiotowego	Kryterium podmiotowe
Podatki bezpośrednie	Podatki przychodowe	Podatek rolny	Podatki samorządowe
		Podatek leśny	
	Podatki dochodowe	Podatek od osób fizycznych	Podatki wspólne
		Podatek od osób prawnych	
	Podatki majątkowe	Podatek od nieruchomości	Podatki samorządowe
		Podatek od środków transportowych	
		Podatek od spadków i darowizn	
Podatek od czynności cywilnoprawnych			
Podatki pośrednie	Podatki konsumpcyjne	Podatek od towarów i usług	Podatki państwowe
		Podatek akcyzowy	
		Podatek od gier	

Źródło: Opracowanie własne

Z punktu widzenia implikacji dla przedsiębiorczości ważny jest szczególnie **przedmiot opodatkowania**, gdyż decyduje on nie tylko o obciążeniach podatkowych podmiotów, ale również o dokonywanych wyborach w zakresie alokacji kapitału, wielkości zysku, kierunków jego reinwestowania. Ze względu na przedmiot opodatkowania podatki dzielimy na¹⁸⁷:

- podatki przychodowe, w których przedmiotem opodatkowania jest przychód podatnika (bez kosztów jego uzyskania);
- podatki dochodowe – przedmiotem opodatkowania jest dochód podatnika, określany jako różnica przychodów i kosztów uzyskania przychodu. Pomimo limitowania przez ustawodawcę wysokości kosztów uzyskania przychodu w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych możliwość ich odliczenia stymuluje do inwestowania, ponoszenia kosztów rozwojowych;
- podatki majątkowe – źródłem podatku jest majątek podatnika, odpowiednio określony do celów podatkowych przez ustawodawcę;
- podatki konsumpcyjne – sięgają do dochodów indywidualnych podatnika w toku ich wydatkowania (na cele konsumpcyjne).

Kolejnym stosowanym kryterium klasyfikacji podatków jest **kryterium podmiotowe**, a więc podział podatków według podmiotu, tzw. podmiotu czynnego, który nakłada podatek i na rzecz którego podatek jest pobierany, oraz według podmiotu biernego, na który nakładany jest podatek i który ma obowiązek jego zapłacenia. Klasyfikacja według podmiotu czynnego pozwala wyodrębnić kryterium podziału dochodów podatkowych między państwo i samorząd terytorialny. Należy tu wyróżnić:

- podatki państwowe,
- podatki samorządowe,
- podatki wspólne.

12.2. Podatek VAT

Podatek VAT należy do grupy podatków konsumpcyjnych, czyli podatków, które obciążają w sensie dosłownym konsumpcję – zakup określonych dóbr i usług. Jego wysokość jest „ukryta” lub też, nawiązując do nazwy tego podatku, „dodana” do ostatecznej ceny netto danego towaru czy też usługi. Podmiotem, który zatem ponosi ciężar tego podatku, jest ostateczny konsument – czyli kupujący dane dobro. Autorem koncepcji tego podatku był niemiecki ekonomista C. von Siemens, który sformułował go w 1919 roku jako uszlachetnioną wersję podatku obrotowego. Jednakże za jego twórcę uważany jest francuski ekonomista M. Laure, który opracował jego zasady w roku 1952. Podatek ten został po raz pierwszy wprowadzony we Francji w 1954 roku¹⁸⁸

¹⁸⁷ J. Pach, *Podatkowe uwarunkowania przedsiębiorczości w teorii i praktyce gospodarczej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2016, nr 30(1), s. 84.

¹⁸⁸ Podatek ten został wprowadzony w Polsce na podstawie Ustawy z dnia 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym (Dz.U. 1993 nr 11 poz. 50).

Podatek od towarów i usług, potocznie nazywany podatkiem VAT, jest daniną, która dotyczy zarówno sprzedawców, jak i nabywców, ponieważ jego wartość jest doliczana do wartości netto transakcji kupna – sprzedaży.

Mechanizm rozliczenia VAT-u powoduje, iż w rzeczywistości wysokość podatku jest przerzucona na konsumenta. Podatek VAT jest wprowadzany po kolei na każdym etapie produkcji przez podmioty wnoszące wartość dodaną. Przedsiębiorca, rozliczając podatek, płaci zatem jego wysokość zależną od wartości netto sprzedaży. Co więcej, ma prawo odliczyć podatek VAT pod warunkiem, że wydatek, z którym podatek jest powiązany, ma związek z działalnością opodatkowaną. Co do zasady podatek VAT powinien być niedostrzegalny ekonomicznie (neutralny) dla przedsiębiorcy, który nie jest ostatecznym konsumentem towarów lub usług.

Podatek konsumpcyjny VAT jest młodym podatkiem w skali świata, jest pobierany od zapewnienia bezpieczeństwa obrotu towarami i usługami, w swojej genezie służy do utrzymania państwa dobrobytu z dużym poziomem usług państwa.

Podmiot

Zakres podmiotowy podatku VAT obejmuje podatników podatku od towarów i usług, którymi są: osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne wykonujące samodzielnie działalność gospodarczą bez względu na cel czy wyniki tej działalności (osoby te wykonują działalność na własny rachunek i we własnym imieniu, a opodatkowaniu podatkiem VAT podlegają czynności wykonywane na obszarze Polski, niezależnie od tego, czy wykonuje je podmiot mający siedzibę lub miejsce zamieszkania w Polsce czy też poza terytorium Polski). Upraszczając, można powiedzieć, że zakres podmiotowy podatku od towarów i usług wskazuje, które podmioty są zobowiązane do jego płacenia.

Podatnicy, którzy nie posiadają siedziby oraz stałego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej lub stałego miejsca zamieszkania na terytorium kraju, muszą obowiązkowo ustanowić przedstawiciela podatkowego, który reprezentuje podatnika oraz odpowiada solidarnie z podatnikiem za jego zobowiązania. Przedstawicielem podatkowym może być osoba prawna lub jednostka organizacyjna, która nie posiada osobowości prawnej i posiada siedzibę na terytorium kraju, lub osoba fizyczna, która posiada stałe miejsce zamieszkania na terytorium kraju. Osoby te lub jednostki, poza zarejestrowaniem się jako podatnicy VAT czynni (podmioty zarejestrowane do VAT i wykonujące czynności, które zgodnie z obowiązującymi przepisami są opodatkowane podatkiem od towarów i usług), muszą spełniać jednocześnie kilka warunków, a mianowicie:

- przez ostatnie dwa lata nie zalegać z wpłatami poszczególnych podatków (stanowią one dochód budżetu państwa), przekraczającymi odrębnie w każdym podatku odpowiednio 3% kwoty należnych zobowiązań podatkowych w poszczególnych podatkach;

- przez ostatnie dwa lata być podatnikiem (osoba fizyczna) bądź współnikiem spółki cywilnej lub handlowej niemającej osobowości prawnej (w przypadku podatników niebędących osobami fizycznymi), członkiem władz zarządzających, głównym księgowym (istotne jest, aby podatnicy nie byli prawomocnie skazani za popełnienie przestępstwa skarbowego);
- posiadać uprawnienia do zawodowego wykonywania doradztwa podatkowego lub do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Podatnikami VAT są również osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej i osoby prawne w przypadku, gdy dokonują wewnątrzwspólnotowej dostawy nowych środków transportu oraz gdy okoliczności nie wskazują na zamiar wykonywania tej czynności z określoną częstotliwością.

Podatnikami są między innymi osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne, które:

- są zobowiązane do uiszczenia cła (również w przypadku, gdy na podstawie przepisów celnych importowany towar jest zwolniony od cła albo cło na towar zostało zawieszony w części lub w całości, albo zastosowano preferencyjną, obniżoną lub zerową stawkę celną);
- są uprawnione do korzystania z procedury celnej, która obejmuje: uszlachetnienie czynne (przykładowo przedsiębiorca świadczący usługi naprawy towarów sprowadzonych spoza Wspólnoty po ich naprawie wywozi poza Wspólnotę i w ten sposób może odzyskać zapłacone cło lub w ogóle uniknąć jego płacenia), odprawę czasową (dzięki niej można na teren Unii Europejskiej przywieźć towar na czas określony nie dłuższy niż dwa lata, i towar ten jest całkowicie lub częściowo zwolniony z cła), przetwarzanie pod kontrolą celną (umożliwia przywożenie na obszar celny Wspólnoty towarów niewspólnotowych w celu ich przetworzenia oraz dopuszczenie produktów powstałych po tym przetworzeniu, oczywiście po zapłaceniu cła – jego stawka jest niższa za powstałe produkty); podatek od towarów i usług płacą także osoby, na które zostały przeniesione prawa i obowiązki związane z tymi procedurami;
- są usługobiorcami usług świadczonych przez podatników posiadających siedzibę lub miejsce zamieszkania albo pobytu poza terytorium kraju;
- nabywają towary, jeśli dokonującym ich dostawy na terytorium kraju jest podatek nieposiadający siedziby, stałego miejsca prowadzenia działalności lub zamieszkania na terytorium kraju.

Podatnikami płacącymi VAT mogą być również jednostki organizacyjne osoby prawnej będącej organizacją pożytku publicznego, prowadzące działalność gospodarczą, jeżeli samodzielnie sporządzają sprawozdanie finansowe, np. stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie mieszkaniowe (oczywiście dzieje się tak, jeśli zgodę na to wyda właściwy naczelnik urzędu skarbowego).

Podatek od towarów i usług jako podatek konsumpcyjny obciąża ekonomicznie konsumentów, a nie podatników. Jednak w pewnych sytuacjach podatek może:

- wystąpić w roli konsumenta (przykładowo w sytuacji dokonywania nieodpłatnego wydania i świadczenia na cele prywatne);
- być traktowany na równi z konsumentem (przykładowo w sytuacji nieodpłatnego przekazania towarów lub świadczenia usług).

Przedmiot

Przepisy o VAT stosuje się do następujących czynności opodatkowanych w Polsce (przepisy wskazują zasady określania miejsca świadczenia dla wykonywanych czynności):

- odpłatnej dostawy towarów, rozumianej jako przeniesienie prawa do rozporządzania towarem jak właściciel (w niektórych przypadkach za odpłatną dostawę może być uznane nieodpłatne przekazanie towarów przez podatnika);
- odpłatnego świadczenia usług, rozumianego jako każde świadczenie, które nie jest dostawą towarów (w niektórych przypadkach za odpłatne świadczenie usług mogą być uznane usługi świadczone nieodpłatnie);
- eksportu i importu towarów na terytorium kraju;
- wewnątrzspółnotowej dostawy towarów;
- wewnątrzspółnotowego nabycia towarów za wynagrodzeniem na terytorium kraju.

Za dostawę towarów lub świadczenie usług uznaje się również transfer bonu jednego przeznaczenia dokonany przez podatnika, który działa we własnym imieniu. Taki transfer bonów jednego przeznaczenia uznaje się za dostawę towarów lub świadczenie usług, których dotyczy ten bon.

Podstawa opodatkowania

Co do zasady podstawą opodatkowania jest obrót. Kluczowym pytaniem jest zatem, co rozumiemy pod pojęciem „obrot”. Jest nim kwota należna z tytułu sprzedaży, a więc wartość brutto pomniejszona o kwotę należnego podatku VAT, przy czym kwota należna obejmuje całość świadczenia należnego od nabywcy lub osoby trzeciej.

Jeżeli podatnik przed realizacją transakcji (wydania towaru czy świadczenia usługi) otrzymał zaliczkę, zadek, przedpłatę czy też ratę, to obrotem i tym samym podstawą do opodatkowania jest otrzymana kwota, pomniejszona o przypadającą na nią kwotę podatku VAT. Dlatego też podatnicy, którzy otrzymali przedpłatę, są zobowiązani do wystawienia faktur zaliczkowych, na podstawie których wykazują wartość należnego podatku. Co ważne, otrzymana zaliczka jest wartością brutto, dlatego wartość podatku liczy się metodą „w stu”.

Przykład

Podatnik wycenił wartość świadczonej usługi na kwotę 5000 zł. Realizacja nastąpi w dniu 1 czerwca. Kontrahent dokonał w dniu 6 maja przedpłaty o wartości 2000 zł. Wobec tego podstawą opodatkowania będzie w dniu otrzymania zaliczki wartość 1626,02 zł.

$2000 \text{ zł} / 1,23 = 1626,02 \text{ zł}$ – wartość netto

$373,98 \text{ zł}$ – kwota podatku VAT

W momencie realizacji usługi, w dniu 1 czerwca, pozostała część obrotu w wysokości 2439,02 zł będzie stanowić podstawę do opodatkowania. Wartość należnego podatku VAT wyniesie 560,98 zł.

$3000 \text{ zł} / 1,23 = 2439,02 \text{ zł}$ – wartość netto

$560,98 \text{ zł}$ – kwota podatku VAT

Podatnicy VAT wykonujący czynności opodatkowane muszą prawidłowo ustalić ich podstawę opodatkowania. Podstawa opodatkowania VAT ma istotne znaczenie, od prawidłowego jej ustalenia zależy bowiem wysokość podatku. Pomimo, jak się wydaje, jasnych przepisów w tym zakresie, praktyka pokazuje, że podatnicy mają problem z jej ustaleniem.

Definicja podstawy opodatkowania została określona w art. 29a ust. 1 ustawy o VAT. Zgodnie ze wskazanym przepisem podstawą opodatkowania jest wszystko, co stanowi zapłatę, którą dokonujący dostawy lub usługodawca otrzymał lub ma otrzymać z tytułu sprzedaży od nabywcy, usługobiorcy lub osoby trzeciej, łącznie z otrzymanymi dotacjami, subwencjami i innymi dopłatami o podobnym charakterze, mającymi bezpośredni wpływ na cenę towarów dostarczanych lub usług świadczonych przez podatnika.

Zgodnie z przytoczoną definicją podstawa opodatkowania obejmuje:

- podatki, cła, opłaty i inne należności o podobnym charakterze, z wyjątkiem kwoty podatku;
- koszty dodatkowe, takie jak prowizje, koszty opakowania, transportu i ubezpieczenia, pobierane przez dokonującego dostawy lub usługodawcę od nabywcy lub usługobiorcy.

Do podstawy opodatkowania nie będą natomiast zaliczane kwoty:

- stanowiące obniżkę cen w formie rabatu z tytułu wcześniejszej zapłaty;
- udzielone nabywcy lub usługobiorcy opusty i obniżki cen, uwzględnione w momencie sprzedaży;
- otrzymane od nabywcy lub usługobiorcy jako zwrot udokumentowanych wydatków poniesionych w imieniu i na rzecz nabywcy lub usługobiorcy i ujmowanych przejściowo przez podatnika w prowadzonej przez niego ewidencji na potrzeby podatku.

Stawki

Obowiązywanie podwyższonych stawek podatku VAT (tj. 23%, 8%, 7% i 4%) przedłużono z 31 grudnia 2018 roku również na lata 2019, 2020 i 2021. Podstawową stawką podatku VAT w Polsce jest 23%.

Stawka 8% stosowana jest w odniesieniu do:

- towarów i usług wymienionych w załączniku 3 do ustawy o VAT;
- dostawy, budowy, remontu, modernizacji, termomodernizacji lub przebudowy obiektów budowlanych lub ich części zaliczonych do budownictwa objętego społecznym programem mieszkaniowym.
Stawka 5% stosowana jest w odniesieniu do:
- towarów wymienionych w załączniku 10 do ustawy o VAT, obejmuje ona podstawowe towary żywnościowe, tj. chleb, produkty zbożowe, nabiał, przetwory mięsne oraz soki;
- książki oraz czasopisma regionalne lub lokalne.
Dodatkowa stawka 0% obejmuje m.in. wewnątrzwspólnotową dostawę towarów oraz eksport towarów. Stawka zryczałtowanego zwrotu podatku – 7%. Stawka ryczałtu, dla świadczących usługi taksówek osobowych wynosi 4%. W przypadku świadczenia przez podatnika usług, w tym w zakresie handlu i gastronomii, kwota podatku należnego może być obliczana jako iloczyn wartości dostawy i stawki:
- 18,70% – w odniesieniu do towarów i usług objętych stawką podatku 23%,
- 7,41% – w odniesieniu do towarów i usług objętych stawką podatku 8%.

12.3. Podatek VAT w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wiedza o podatku VAT w przypadku prowadzenia przedsiębiorstwa w oczywisty sposób odnosi się po podstawowego pytania, czy dany przedsiębiorca może lub musi być podatnikiem i płatnikiem podatku VAT, czyli tzw. „vatowcem”.

Jeśli chodzi o bycie podatnikiem tego podatku, zostało to już wyjaśnione wcześniej. Natomiast pozostaje pytanie, kiedy dany przedsiębiorca jest płatnikiem podatku VAT na rzecz fiskusa w przypadku, gdy obrót towarów czy usług składa się z kilku ogniw w całym łańcuchu dostaw od producenta aż po klienta detalicznego w markecie osiedlowym.

Bardzo ważne jest zrozumienie, kto i kiedy płaci faktycznie podatek VAT, mając na względzie sytuację, gdy od momentu/miejsca pierwszego faktycznego obrotu towarem lub usługą do momentu/miejsca końcowego kupna przez konsumenta znajduje się kilka innych miejsc obrotu. Pytanie jest bardzo zasadne, bo przecież gdyby przyjąć założenie, że każdy producent wprowadzający do obrotu towar płaciłby np. 23% podstawowej stawki, to łącznie taki podatek mógłby nawet przekroczyć 100%, co byłoby absurdem. Jak zatem wygląda mechanizm płacenia, opisane zostało poniżej.

Podatek VAT jest odprowadzany przez każdego przedsiębiorcę w każdej fazie produkcji danego towaru. Przykładowo obciążenie 23% podatkiem VAT dziecięcej zabawki może w uproszczeniu wyglądać następująco:

1. Producent surowca, np. plastiku wycenia go na 100 zł (cena netto) i sprzedaje fabryce za 123 zł (100 zł + 23%, cena brutto). Następnie odprowadza 23 zł podatku VAT.

2. Fabryka wytwarza zabawkę i wycenia ją na 150 zł (netto) i sprzedaje do sklepu za 184,50 zł (150 zł + 23%, cena brutto). Do zapłaty pozostaje 34,50 zł VAT, fabryka odlicza jednak VAT zapłacony producentowi (23 zł) i odprowadza ostatecznie 11,50 zł. Stanowi to 23% z 50 zł czyli „wartości dodanej” przez fabrykę w stosunku do ceny netto surowca.
3. Sklep wycenia produkt finalny, czyli gotową zabawkę na 200 zł (netto). Ostateczna cena brutto dla konsumenta wynosi 246 zł (200 zł + 23%). Podatek VAT wynosi 46 zł, z czego jednak sklep odlicza 34,50 zł zapłacone fabryce, odprowadzając 11,50 zł.

Łącznie do budżetu państwa na poszczególnych etapach produkcji odprowadzone zostało 46 zł (23 zł + 11,50 zł + 11,50 zł), czyli tyle samo, ile wynosi wartość 23% z ceny netto 200 zł. Kwota ta została wpłacona w częściach przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw, jednak ze względu na mechanizm odliczania faktyczny koszt podatku ponosi ostateczny kupujący, czyli konsument.

Jeśli przyjmiemy, że wiemy już jak wygląda proces płacenia podatku VAT, będąc przedsiębiorcą podatnikiem tego podatku, to teraz warto przyjrzeć się kilku przykładom odnoszącym się do zwolnień z podatku VAT przysługujących przedsiębiorcom.

Przykład

Pani Marta prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. W maju kupiła towary o wartości 6000 zł i sprzedała towary o wartości 10 000 zł. W deklaracji VAT za maj wykaże 2300 zł podatku VAT należnego (10 000 zł × 23%). Od podatku należnego może odjąć podatek naliczony, czyli zawarty w cenie zakupu towarów (6 000 zł × 23% = 1380 zł). Niezależnie od VAT zapłaci podatek dochodowy. Jej dochód wyniósł 4000 zł. Zapłaci z tego tytułu 760 zł zaliczki na podatek dochodowy (4000 zł × 19%).

Zwolnienie z VAT podmiotowe

Prowadząc biznes, można skorzystać ze zwolnienia podmiotowego z VAT w sytuacji, gdy przychody (wartość sprzedaży) nie przekroczyły w poprzednim roku limitu 200 tys. zł. Jednocześnie należy pamiętać, że do limitu sprzedaży nie wlicza się kwoty podatku oraz:

- wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów oraz sprzedaży wysyłkowej z terytorium kraju i sprzedaży wysyłkowej na terytorium kraju;
- sprzedaży towarów i usług, zwolnionych przedmiotowo z VAT, z wyjątkiem m.in. transakcji związanych z nieruchomościami;
- sprzedaży towarów, które są zaliczane do środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych podlegających amortyzacji.

Przy rozpoczynaniu działalności w trakcie roku nie ma obowiązku rejestrowania do VAT, gdy przewidywana wartość sprzedaży nie przekroczy – w proporcji do okresu sprzedaży – równowartości 200 tys.

Natomiast aby obliczyć proporcję:

- mnożymy liczbę dni od rozpoczęcia działalności do końca roku przez obowiązujący limit VAT (200 tys. zł);
- otrzymaną liczbę dzielimy przez liczbę dni w roku.

Przykład

Pan Jan rozpoczął prowadzenie działalności gospodarczej 2 maja 2020 roku, czyli do końca roku zostały 244 dni. W jego przypadku limit uprawniający do zwolnienia wynosi: $(200\ 000 \times 244)/365 = 133\ 698,63$ zł Powinien zarejestrować się do VAT przed sprzedażą, po której przekroczy ten limit.

Zwolnienie z VAT podmiotowe nie przysługuje, jeśli między innymi:

- sprzedajemy:
 - towary wymienione w załączniku nr 12 do ustawy o VAT (na przykład metale szlachetne i złom z nich, wyroby jubilerskie);
 - towary opodatkowane podatkiem akcyzowym, z wyjątkiem: energii elektrycznej, wyrobów tytoniowych i samochodów osobowych innych niż nowe, zaliczanych na podstawie przepisów o podatku dochodowym do środków trwałych podlegających amortyzacji;
 - w niektórych przypadkach: budynki, budowle lub ich części;
 - tereny budowlane;
 - nowe środki transportu;
 - przez Internet takie towary, jak:
 - ✓ preparaty kosmetyczne i toaletowe,
 - ✓ komputery, wyroby elektroniczne i optyczne,
 - ✓ urządzenia elektryczne i nieelektryczny sprzęt gospodarstwa domowego,
 - ✓ maszyny i urządzenia, gdzie indziej niesklasyfikowane;
 - hurtowo i detalicznie części do:
 - ✓ pojazdów samochodowych,
 - ✓ motocykli;
- świadczymy usługi:
 - prawnicze,
 - w zakresie doradztwa (z wyjątkiem doradztwa rolniczego),
 - jubilerskie,
 - ściągania długów, w tym factoringu.

Zwolnienie z VAT przedmiotowe

Można zostać zwolnionym z VAT niezależnie od wysokości obrotów, jeśli świadczymy usługi lub sprzedajemy towary wymienione w art. 43 ust. 1 ustawy o VAT¹⁸⁹. Korzysta się wówczas ze zwolnienia przedmiotowego (ze względu na przedmiot działalności). Zwolnienie przysługuje tylko wówczas, gdy świadczy się wyłącznie takie usługi jak – na przykład:

¹⁸⁹ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. 2004 nr 54 poz. 535 z późn. zm.).

- usługi w zakresie opieki medycznej, służące profilaktyce, zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia – jeśli jesteś lekarzem, lekarzem dentystą, pielęgniarką, położną lub psychologiem;
- usługi prywatnego nauczania na poziomie przedszkolnym, podstawowym, ponadpodstawowym i wyższym – jeśli jesteś nauczycielem;
- usługi nauczania języków obcych;
- usługi finansowe, w tym: zarządzania funduszami inwestycyjnymi; ubezpieczeniowe; w zakresie udzielania poręczeń, gwarancji oraz innych zabezpieczeń transakcji; udzielanie kredytów i pożyczek, których przedmiotem są instrumenty finansowe.

Przykład

Pan Jan prowadzi prywatny gabinet dentystyczny, świadczy usługi zwolnione z VAT. Zwolnienie zależy od typu usług, nie od kwoty sprzedaży. Pan Jan nie ma obowiązku rejestracji do VAT, nie składa deklaracji i nie płaci podatku.

Uzyskiwanie zwrotu VAT przy prowadzeniu działalności gospodarczej

Podatnik ma prawo do odliczenia podatku zapłaconego w cenie towarów i usług. Odliczenia można dokonać, jeśli spełnione są następujące warunki:

- Przedsiębiorca jest czynnym podatnikiem VAT.
- Towary czy usługi, od których przedsiębiorca chce odliczyć VAT, mają związek z wykonywanymi przez niego czynnościami opodatkowanymi (np. kupno towaru na potrzeby działalności opodatkowanej VAT).
- Posiadanie dokumentu uprawniającego do odliczenia VAT (faktura, dokument celny).
- Wydatek nie dotyczy towarów lub usług, wobec których ustawa ogranicza możliwość odliczenia VAT (na przykład usługi noclegowe i gastronomiczne; wydatki związane z zakupem i eksploatacją firmowego samochodu wykorzystywanego także do celów prywatnych – odliczenie tylko 50% podatku VAT).

Należy pamiętać, że nie można odliczyć VAT z faktur:

- dokumentujących transakcje niepodlegające opodatkowaniu,
- dokumentujących transakcje zwolnione od podatku,
- z tzw. pustych faktur – wystawionych przez podmiot nieistniejący, dokumentujących czynności, które nie zostały dokonane.

Odliczenie polega na tym, że od VAT należnego (wynikającego z faktur sprzedażowych, który należy wpłacić do urzędu skarbowego) **można odliczyć VAT naliczony** (wynikający z faktur zakupowych). Jest to zasada neutralności VAT. Odliczenie jest dokonywane na każdym etapie obrotu.

Przykład

Pani Marta prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. Zajmuje się szyciem sukienek, które sprzedaje do butiku za 123 zł (100 zł + 23% VAT) za sztukę. Podatek należny wynosi więc 23 zł. Za materiał do uszycia sukienki płaci 49,20 zł

(40 zł + 23% VAT). Podatek naliczony, zawarty w cenie materiału, wynosi 9,20 zł. Pani Marta wpłaca do urzędu skarbowego 13,80 zł. Od VAT należnego (zawartego w cenie sprzedaży) odejmuje VAT naliczony (zawarty w cenie zakupu): 23 zł – 9,20 zł = 13,80 zł.

Butik, który kupuje sukienki od pani Marty za 123 zł, dolicza do tego 27 zł marży i dodatkowo 23% VAT. W efekcie sprzedaje je klientom za 184,50 zł (150 zł netto + 23% VAT). Podatek należny wynosi 34,50 zł (150 zł × 23%). Właściciel butiku wpłaca do urzędu skarbowego 11,50 zł VAT. Od VAT należnego (zawartego w cenie sprzedaży) odejmuje VAT naliczony (zawarty w cenie zakupu sukienki): 34,50 zł – 23 zł = 11,50 zł.

Podsumowanie

Jednym z elementów rzutujących na funkcjonowanie własnego przedsiębiorstwa jest system podatkowy, w jakim przedsiębiorca prowadzi swój biznes. Wiedza na temat podatków pozwala na lepsze, a czasami też szybsze podejmowanie decyzji zarówno podczas zakładania działalności gospodarczej, jak i podczas zarządzania przedsiębiorstwem.

Istotnym podatkiem wpływającym na podejmowanie decyzji przez przedsiębiorcę jest podatek VAT. Przedsiębiorca najpierw musi wiedzieć, czy jest podatnikiem VAT oraz płatnikiem, a następnie ma za zadanie odprowadzać należny podatek na rzecz budżetu państwa. Istnieją sytuacje, jak np. łańcuch dostaw produktów od pierwszego producenta aż do ostatecznego sprzedawcy detalicznego, w których obrót towarem lub usługą może składać z kilku ogniw (miejsc) takiego łańcucha i za każdym razem pojedynczy przedsiębiorca jest zobowiązany do płacenia należnego podatku VAT. To pokazuje, że podatek ten, mimo że jest podatkiem pośrednim, to w istotny sposób wpływa na podejmowanie działalności gospodarczej oraz rzutuje na dalsze prowadzenie biznesu. Warto tu podkreślić, że podatnikami VAT jest znakomita większość przedsiębiorców.

Sprawdź się

1. Proszę sklasyfikować podatki występujące w Polsce.
2. Proszę określić główne kryteria podziału podatków.
3. Czym jest podatek VAT?
4. Proszę określić podmiot i przedmiot podatku VAT.
5. Kiedy podatek VAT ma znaczenie dla prowadzenia biznesu?
6. Jak wygląda w praktyce mechanizm płacenia podatku VAT przez wielu przedsiębiorców w łańcuchu obrotu towarów lub usług?

WYBRANE PROBLEMY POLITYKI SPOŁECZNEJ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Roman Garbiec

Wprowadzenie

Współczesne państwo realizuje politykę społeczną, a więc łagodzenie problemów społecznych, poprzez różne polityki szczegółowe, wśród których można wymienić politykę zabezpieczenia społecznego, politykę ochrony zdrowia, politykę zatrudnienia, politykę oświatową, politykę ochrony pracy, politykę rodzinną, politykę mieszkaniową, politykę kulturalną czy też politykę łagodzenia patologii społecznych¹⁹⁰. Celem opracowania niniejszego rozdziału jest prezentacja wybranych aspektów zarządzania organizacją (mezosystemem ekonomicznym) w zakresie polityki społecznej.

Funkcjonowanie polityki społecznej w Polsce i na świecie prezentowane jest na przedmiocie: polityka społeczna na kierunku zarządzanie. Podstawowy elementem funkcjonowania każdego społeczeństwa są gwarancje bezpieczeństwa socjalnego, kreowanego i finansowanego przez dane państwo. Polski model polityki społecznej jest określony w *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* z 1997 roku, gdzie obligatoryjnym zadaniem państwa wobec swoich obywateli jest zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego poprzez aparat władzy i instytucje publiczne oraz samorządowe. Wiedza z zakresu polityki społecznej jest niezbędna zarówno przy funkcjonowaniu każdej jednostki administracyjnej i samorządowej w Polsce, jak i każdego obywatela (100% populacji Polski winno znać swoje prawa i obowiązki w zakresie realizowanej polityki społecznej). Bez tej podstawowej wiedzy nie można świadomie uczestniczyć w życiu gospodarczym i społecznym kraju.

¹⁹⁰ *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/polityka-spoeczna;4009586.html> (dostęp: 13.03.2017).

13.1. Rozwój polityki społecznej

W istniejących opracowaniach ewolucję polityki społecznej przedstawia się za pomocą różnych periodyzacji, wyróżniając kolejne etapy rozwoju, a mianowicie:

- etap eksperymentu (od lat 80. XIX wieku do lat 30. XX wieku),
- etap konsolidacji (lata 30. i 40. XX wieku),
- etap ekspansji oraz budowy *welfare state*, tj. państwa dobrobytu (lata 50-70. XX wieku)¹⁹¹,
- etap modernizacji i globalizacji.

J. Orczyk, charakteryzując poszczególne etapy, wskazuje, że etap eksperymentu to walka o uznanie praw państwa do regulowania pewnych stanów społecznych i jednocześnie etap prób wdrażania pewnych zasad instytucjonalnych tej interwencji. Cechą kolejnego etapu, tj. etapu konsolidacji, było uznanie, że państwo ma obowiązek ustanawiania podstawowych gwarancji bezpieczeństwa ekonomicznego, organizacji i regulacji systemu świadczeń, dla zapewnienia pewnego poziomu równości, ale też adekwatności w stosunku do zasług, potrzeb i warunków życia obywateli. W trzecim etapie, tj. etapie ekspansji, polityka społeczna stopniowo odchodziła od rozwiązywania problemów społecznych będących efektem II wojny światowej i w coraz większym stopniu stawała się instrumentem wtórnego podziału dochodu narodowego. Rola państwa niepomiarowo wzrosła: z państwa „nocnego stróża”, odpowiedzialnego za podstawowe kwestie, państwo przekształciło się w zbiór instytucji odpowiedzialnych za wytwarzanie i podział dóbr i usług określających poziom dobrobytu w danym społeczeństwie. Obecnie polityka społeczna weszła w kolejny etap, tj. etap modernizacji i globalizacji, stanowiący odzwierciedlenie zmian w dynamice dochodu narodowego, zmian struktury zatrudnienia, globalizacji gospodarki i postępującej internacjonalizacji polityki społecznej¹⁹².

Postępujący rozwój polityki społecznej państwa w kierunku obejmowania coraz większej liczby zagadnień związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego sprawił, że w XX wieku po II wojnie światowej mówimy o kolejnym etapie, którym jest powstanie i rozwój państwa bezpieczeństwa socjalnego czy też państwa opiekuńczego, tj. *welfare state*. *Welfare state* można zdefiniować jako państwo demokratyczne o gospodarce wolnorynkowej, które stawia sobie za cel zabezpieczenie obywateli przed możliwie szerokimi ryzykami społecznymi, związanymi między innymi z utratą pracy, zdrowia, starością, i aby ten cel osiągnąć, tworzy zespół instytucji, które mają obywatelom dostarczać usług i świadczeń społecznych, ale także pozwala sobie na pewne ingerencje w życie gospodarcze, w celu zapobiegania takim negatywnym zjawiskom, jak np. bezrobocie¹⁹³. Rozwiązania

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² W.S. Zgliczyński, *Polityka społeczna w Europie – ewolucja i rozwiązania modelowe*, „Studia BAS” 2017, nr 2(50), s. 37-58, za: J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 19-27.

¹⁹³ *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/panstwo-dobrobytu;3953947.html> (dostęp: 30.05.2017).

wprowadzone w ramach *welfare state* w istotny sposób przekształciły relacje społeczne, stawiając w centralnym miejscu relację jednostki z instytucjami państwa narodowego. Współ z rozwojem ekonomicznym doprowadziło to do zmian społeczno-kulturowych, które stworzyły nową rzeczywistość społeczną.

Wśród nowych wyzwań polityki społecznej wskazuje się te, które są związane z przemianami społeczeństwa, gospodarki oraz stylu życia i systemów wartości. Wśród tych związanych ze społeczeństwem wymienia się między innymi: starzenie się społeczeństwa, zagrożające utrzymaniu systemów zabezpieczenia społecznego, oraz ryzyko podziałów i konfliktów międzypokoleniowych, zagrożenie wyobcowaniem osób starszych; migracje i problemy z integracją imigrantów; ubóstwo określonych grup społecznych, takich jak dzieci i osoby starsze, oraz regionów; dyskryminacja i nierówności ze względu na płeć. Wśród wyzwań gospodarczych wskazywane są: utrzymujące się bezrobocie; wypadanie z rynku pracy osób w wieku przedemerytalnym; problemy w dostosowaniu się do zmian na rynku pracy; segmentacja pracy związana z zanikaniem modelu pracy na całe życie i nowymi formami zatrudnienia; niska jakość edukacji i wypadanie młodzieży z systemu edukacyjnego¹⁹⁴. Kolejny (i ostatni) etap rozwoju polityki społecznej jest związany z kryzysem spowodowanym przemianami ekonomicznymi, demograficznymi oraz globalizacją. Współcześnie w polityce społecznej państwa zauważana jest postępująca redukcja wydatków budżetowych, przy wzrastającej roli rynku w realizacji potrzeb społecznych. Tym samym poziom ochrony socjalnej ulega obniżaniu¹⁹⁵. W opinii M. Bednarza polityka społeczna zaczyna przyjmować formę koordynacji i nadzoru sprawowanego przez państwo nad podmiotami wykonującymi zadania społeczne przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych. Zmiana ta ma oznaczać przerzucenie odpowiedzialności za rozwój społeczny na sektor samorządowy, obywatelski i rynkowy, które mają się kierować zasadami efektywności ekonomicznej¹⁹⁶.

13.2. Podmioty i zasady polityki społecznej

Podmioty polityki społecznej realizujące działania (wdrażające określony model/wzorzec polityki społecznej) zasadniczo dzielone są według kryterium zasięgu na międzynarodowe, krajowe i lokalne¹⁹⁷. Podmioty te kreują politykę społeczną w przestrzeni określonej powyżej i w określonym czasie. Podstawowym kreatorem

¹⁹⁴ R. Szarfenberg, *Modele polityki społecznej w teorii i praktyce*, „Problemy Polityki Społecznej” 2009, nr 12, s. 17-55.

¹⁹⁵ W. Korpi, J. Palme, *New Politics and Class Politics in the Context of Austerity and Globalization: Welfare State Regress in 18 Countries, 1975-95*, „American Political Science Review” 2003, vol. 97(3), s. 425-446.

¹⁹⁶ M. Bednarz, *Zmiany i trendy w polityce społecznej*, [w:] K. Chaczko, K.M. Stanek (red.), *Polityka społeczna w zmieniającej się rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2016, s. 52-53.

¹⁹⁷ Podmiotem w polityce społecznej może być każda instytucja, grupa społeczna czy nawet jednostka, jeśli postanowi oddziaływać na życie publiczne „w imię jakoś tam rozumianego dobra człowieka” i stara się wprowadzić w czyn „myśl przekształceń społecznych”, jeśli „dysponuje jakąś egzekutywą, jakąś siłą sprawczą”. Najwięcej uwagi przyciągają jednak te instytucje, które są sformalizowane i ponadto rozporządzają przymusem i władzą. T. Szumlicz, *Ubezpieczenie społeczne, teoria dla praktyki*, Oficyna Wydawnicza Brandta, Bydgoszcz – Warszawa 2006, s. 58.

polityki społecznej (tzn. najczęściej rozpatrywanym w literaturze przedmiotu) jest państwo. Zakres i stosowane instrumentarium w kreowaniu polityki społecznej przez państwo uzależnione jest od realizowanego modelu polityki społecznej. W fazie kreatora państwo występuje w roli organizatora świadczeń socjalnych przysługujących z racji przynależności do populacji obywateli danego kraju, a nie od wypracowanych wcześniej uprawnień¹⁹⁸.

Z kolei podmioty polityki społecznej można podzielić według różnych ujęć instytucji, np. publiczne i rynkowe, państwowe i prywatne, formalne i nieformalne itd. Na tej podstawie odróżniamy w polityce społecznej sektor publiczny i sektor niepubliczny, a w ramach tego drugiego prywatny sektor społeczny i prywatny sektor rynkowy. Razem daje to intuicyjny podział na państwo (rząd i samorząd), rynek (firmy zarabiające na sprzedaży produktów), organizacje społeczne (dobrowolne stowarzyszenia utrzymujące się głównie z tego, co dostaną od państwa lub firm w postaci dofinansowania czy od jednostek w postaci datków pieniężnych i czasu)¹⁹⁹.

Państwo wykonuje opiekuńcze zadania przez organy władzy wykonawczej w powiązaniu z samorządem lokalnym. Przy realizacji zadań socjalnych jest stosowana współcześnie zasada pomocniczości, czyli subsydiarności, oznaczająca akceptację pierwszeństwa inicjatyw oddolnych i wtórny charakter interwencji państwa²⁰⁰. Gospodarzem pomocy społecznej na swoim terenie działania pozostaje samorząd lokalny. Władza publiczna nie wyręcza jednostki w sytuacji, gdy jest ona samowystarczalna, włącza się natomiast z pomocą w starości, niepełnosprawności, macierzyństwie i ratuje w sytuacjach kryzysowych, np. w zagrożeniu wykluczeniem czy długotrwałym bezrobociem, których nie jest ona w stanie samodzielnie przezwyciężyć. J. Auleytner do funkcji socjalnych państwa opiekuńczego zalicza politykę zatrudnienia, edukację, zabezpieczenie społeczne, dialog społeczny i politykę mieszkaniową²⁰¹. „Za przejaw niewydolności lub porażki tradycyjnej polityki społecznej, opartej na ubezpieczeniach społecznych i na – tworzonych niezależnie od indywidualnych potrzeb – programach powszechnych usług społecznych, jest uznawane wykluczenie społeczne – wypadnięcie ludzi poza ramy życia grupowego. Dostrzeżenie tego, że istnieje zbiorowość, która ma prawo do korzystania z tych usług, ale z nich nie korzysta, lub też ma takie potrzeby, których się nie uwzględnia w polityce społecznej, sprawiło, że zaczęto m.in. zwiększać zakres podmiotowy polityki zatrudnienia, usługi społeczne bardziej zindywidualizowano, zaczęto rozwijać półotwarte i środowiskowe formy pomocy, a także włączono organizacje społeczne do wykonywania zadań publicznych w tej sferze”²⁰².

¹⁹⁸ Zob. J. Orczyk, *Polityka społeczna...*, ob. cit., s. 36-37, 41-43.

¹⁹⁹ R. Szarfenberg, *Modele polityki...*, ob. cit., s. 19.

²⁰⁰ J. Auleytner, *Spory wokół socjalnych funkcji państwa*, [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szylo-Skoczny (red.), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 334.

²⁰¹ J. Auleytner, *Polska polityka społeczna. Ciągłość i zmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2004, s. 114-115.

²⁰² W. Gradek-Konieczna, *Przeszłość i przyszłość polityki społecznej*, [w:] R. Garbiec (red.), *Teraźniejszość i przyszłość polityki społecznej*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 152-153, za: R. Szarfenberg, *Ubóstwo, marginalność i wykluczenie społeczne*, [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szylo-Skoczny (red.), *Polityka...*, ob. cit., s. 324.

Państwo jako kreator polityki społecznej ma za zadanie zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w zakresie: oferowania pracy zgodnej z posiadanymi kwalifikacjami, ochrony zdrowia, minimalnego dochodu w razie niemożności do świadczenia pracy z powodu starości i inwalidztwa lub choroby, wsparcia w przypadku ubóstwa, uzyskiwania wykształcenia, walki z patologią społeczną. Tak szeroki zakres zadań polityki społecznej uwarunkowany jest pewnymi regułami/zasadami, które mają ułatwiać realizację tych zadań oraz są wyrazem określonych wartości etycznych. Reguły te nie są identyczne w każdym kraju, a nawet w Unii Europejskiej są one określane nieco inaczej niż w Polsce.

Tabela 13.1. Zestawienie zasad polityki społecznej¹

POLSKA		UNIA EUROPEJSKA	
Zasada	Charakterystyka	Zasada ²	Charakterystyka
dobra wspólnego	Działania państwa ukierunkowane są na korzyść wszystkich obywateli, a w przypadku konfliktu interesów państwo poszukuje kompromisu.	godności	Prawo człowieka, przez które rozumie się przekonanie o wartości człowieka i prawo do minimum socjalnego gwarantowanego przez państwo
partycypacji	Państwo zapewnia obywatelom możliwości świadomego i aktywnego udziału w życiu społecznym przy rozwiązywaniu ich problemów.	równości	Identyczny dla wszystkich dostęp do dóbr i wartości oraz zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji
przezorności	Działania państwa motywują obywateli do zachowań broniących ich przed skutkami potencjalnych ryzyk.	solidarności	Aktywność na rzecz innych członków społeczeństwa w zapewnieniu im prawa m.in. do pracy, zabezpieczenia społecznego, ochrony zdrowia
samopomocy	Państwo kreuje procesy rozwoju pomocy wzajemnej obywateli, którzy borykają się z identycznymi problemami.	sprawiedliwości	Każdy człowiek musi mieć zabezpieczone określone dobra i wartości, a wszyscy ludzie są jednakowo traktowani, a poziom ich bezpieczeństwa socjalnego jest porównywany do standardów idealnych

POLSKA		UNIA EUROPEJSKA	
Zasada	Charakterystyka	Zasada ²	Charakterystyka
samorządności	Państwo stwarza możliwości aktywnego udziału obywateli w życiu społecznym poprzez uczestnictwo w działaniach istniejących instytucji społecznych.	subsydiarności	Podstawowy cel działania realizowany poprzez decentralizację władzy i określanie tylko minimum norm na szczeblu unijnym
solidaryzmu	Państwo legitymuje wyższość wspólnych interesów obywateli na interesem jednostki, grupy czy środowiska.	wolności	Swobodne korzystanie z możliwości, jakie stwarza Unia Europejska w całokształcie życia gospodarczego i społecznego
subsydiarności	Państwo udziela pomocy obywatelom w razie istnienia takiej konieczności.		
wielosektorowości	Państwo umożliwia działanie różnym podmiotom zaspokajającym potrzeby obywateli w zakresie polityki społecznej.		

1 – Zasady te dotyczą każdego podmiotu realizującego zadania z zakresu polityki społecznej

2 – Idee socjalne określone w Karcie Podstawowych Praw Obywateli Unii Europejskiej zatwierdzonym w Traktacie Lizbońskim w 2007 r.

Źródło: R. Garbiec, *Efektywność finansowa publicznego systemu ubezpieczeń w Polsce po reformie w 1999 roku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 13 na podstawie: M. Polak, *Zasady i instrumenty polityki społecznej*, [w:] R. Gabryszak, D. Magierka (red.), *Wprowadzenie do polityki społecznej*, Difin, Warszawa 2009, s. 32-35; J. Supińska, *Wartości i zasady polityki społecznej*, [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny (red.), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 78-79; W. Turnowiecki, *Modele polityki społecznej*, [w:] R. Gabryszak, D. Magierka (red.), *Wprowadzenie do polityki społecznej*, Difin, Warszawa 2009, s. 73-75

13.3. Modele polityki społecznej (wraz z przykładami)

Model polityki społecznej służy jako narzędzie uproszczenia jej potencjalnej złożoności – z wielości możliwych jej cech świadomie wybieramy tylko kilka, aby po ich operacjonalizacji (dobranie skal i miar) dokonać jej charakterystyki

w różnych czasach i miejscach. Im więcej cech i ich mierników oraz im więcej polityk społecznych do scharakteryzowania, tym więcej informacji będzie w naszej bazie danych²⁰³.

W analizach porównawczych dotyczących polityki społecznej często wykorzystuje się klasyczną klasyfikację G. Esping-Andersena wyróżniającego trzy modele państwa opiekuńczego (*welfare regimes*) w zamożnych i demokratycznych krajach zachodnich: model liberalny (zwany także anglosaskim lub rezydualnym), konserwatywny i socjaldemokratyczny.

Model liberalny – Zakres redystrybucji na cele społeczne jest ograniczony, a komodyfikacja znaczna. Świadczenia społeczne adresowane są do najbardziej potrzebujących, a kryterium jest dochód. Inne społeczne interwencje państwa są uzasadnione, gdy tworzą warunki do samodzielności, aktywności i samopomocy.

Model konserwatywny – Redystrybucja związana jest z zabezpieczeniem się przed ryzykiem; państwo pomaga zorganizować ją głównie w postaci ubezpieczenia społecznego. Uprawnienia do świadczeń związane są z zatrudnieniem i regulowane w ramach solidaryzmu pracodawców i pracowników z udziałem społeczeństwa obywatelskiego. Rozwiązania w polityce społecznej pozostają względnie stabilne.

Model socjaldemokratyczny – Państwo opiekuńcze ma najszerszy zasięg, co wymaga wysokich podatków, ale gwarantuje powszechny dostęp do świadczeń, głównie usług społecznych. Prawo do świadczeń mają wszyscy obywatele, ale ich podstawą jest praca. Zatrudnienie kobiet jest wysokie i rozwija się usługi godzenia funkcji opiekuńczych rodziny z pracą. Świadczenia pieniężne są na ogół uniwersalne²⁰⁴.

Klasyfikacja według G. Esping-Andersena obejmuje tylko główne państwa zachodnie. Do modelu liberalnego zostały zaliczone: Wielka Brytania, Irlandia, USA, Australia i Kanada, do modelu konserwatywnego (chrześcijańsko-demokratycznego): Niemcy, Holandia, Francja oraz Belgia, a do modelu socjaldemokratycznego: Szwecja, Norwegia, Finlandia i Dania. Dyskusja i analizy wokół odpowiedniości tych modeli s mają już ćwierćwieczną historię. W ich wynik doprowadzono do zmiany typologii, wyodrębniając **model śródziemnomorski**, którego przykładami są Włochy, Hiszpania, Portugalia i Grecja²⁰⁵, oraz rozszerzając typologię na inne kraje świata, wskazując nawet 10 odmian *welfare regimes*²⁰⁶. Obecnie w analizach europejskiej polityki społecznej najczęściej posługuje się pięcioma modelami polityki społecznej²⁰⁷:

²⁰³ R. Szarfenberg, *Modele polityki...*, ob. cit., s. 15-18.

²⁰⁴ W.S. Zgliczyński, *Polityka społeczna...*, ob. cit., s. 46-50.

²⁰⁵ J. Bonoli, *Classifying Welfare States: A Two-Dimension Approach*, „Journal of Social Policy” 2017, nr 26, s. 351-372; M. Ferrera, *The Southern Model of Welfare in Social Europe*, „Journal of European Social Policy” 1996, nr 6, s. 17-37; S. Leibfried, P. Pierson (red.), *European Social Policy: Between Fragmentation and Integration*, Brookings Institution Press, Washington 1995.

²⁰⁶ Ch. Aspalter, *Real-Typical and Ideal-Typical Methods in Comparative Social Policy*, [w:] B. Greve (red.), *The Routledge Handbook of the Welfare State*, Routledge, Oxon – New York 2013, s. 293-306; Ch. Aspalter, *Ten Worlds of Welfare Capitalism: an Ideal-Typical Perspective*, [w:] Ch. Aspalter (red.), *The Routledge International Handbook to Welfare State Systems*, Routledge, Oxon – New York 2017.

²⁰⁷ W.S. Zgliczyński, *Polityka społeczna...*, ob. cit., s. 49.

- liberalny,
- konserwatywny (kontynentalny),
- socjaldemokratyczny,
- południowoeuropejski (śródziemnomorski),
- środkowo-wschodnioeuropejski.

Do modelu środkowo-wschodnioeuropejskiego zaliczono Polskę, Czechy, Słowację.

Podsumowanie

Polityka społeczna jest jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania państwa, a co szczególne – jest przejawem troski państwa o swoich obywateli. Państwo jest głównym kreatorem polityki społecznej, tworzy zasady jej funkcjonowania, podmioty i instytucje realizujące zadania z tego zakresu oraz wybiera model realizacji. Obywatele każdego państwa winni wiedzieć, w jakim zakresie i w jakiej skali są objęci ochroną przez swój kraj. Każdy obywatel ma bowiem do wypełnienia określone obowiązki wobec państwa, ale także ma prawo do określonej opieki w razie sytuacji kryzysowych. Aby świadomie funkcjonować w określonej przestrzeni społeczno-gospodarczej, konieczna jest znajomość podstawowych założeń polityki społecznej.

Sprawdź się

1. Zdefiniuj politykę społeczną.
2. Scharakteryzuj etapy rozwoju polityki społecznej.
3. Wymień podmioty polityki społecznej.
4. Scharakteryzuj zasady polityki społecznej.
5. Wymień 5 podstawowych modeli polityki społecznej.
6. Zaprezentuj klasyfikację modeli polityki społecznej według G. Esping-Andersena.
7. Podaj przykładowe państwa realizujące określone modele polityki społecznej.

ZARZĄDZANIE FINANSAMI UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH JAKO PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA MEZOSYSTEMEM EKONOMICZNYM

Roman Garbicz

Wprowadzenie

System ubezpieczeń społecznych jest mezosystemem ekonomicznym stanowiącym element każdego zabezpieczenia społecznego. System ten obejmuje swoim zasięgiem całe państwo. Istotne jest (zdaniem autora) zaprezentowanie w tym podręczniku tego aspektu funkcjonowania polskiego systemu ubezpieczeń społecznych. Zarządzanie finansami (systemu) ubezpieczeń społecznych realizowane jest na dwóch poziomach: makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Na poziomie makroekonomicznym kreatorem funkcjonowania systemu ubezpieczeń społecznych jest państwo, które poprzez tworzenie określonych rozwiązań legislacyjnych i wybór elementów zabezpieczenia społecznego oraz metod finansowania tych elementów decyduje, w jakiej postaci funkcjonuje dany system ubezpieczeń społecznych. Na poziomie mikroekonomicznym zarządzają finansami płatnicy składek (pracodawcy), określający poziom osiąganych dochodów przez ubezpieczonych, oraz sami ubezpieczeni, którzy w określonych prawem przypadkach mają możliwość wyboru sposobu podlegania ubezpieczeniu społecznemu oraz podstawy wymiaru składek, a także określają czas podlegania temu ubezpieczeniu (okres ubezpieczenia). Dominującym podmiotem zarządzającym finansami ubezpieczeń społecznych jest jednak państwo i to od decyzji jego przedstawicieli (rządu) zależy postać systemu.

Funkcjonowanie systemu ubezpieczeń społecznych i poszczególnych jednostek w jego strukturach prezentowane jest na przedmiocie: ubezpieczenia społeczne na kierunku zarządzanie. Podstawowym elementem funkcjonowania każdego ubezpieczenia jest forma i wielkość opłacanych składek z tytułu ochrony. Wiedza z zakresu obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne jest niezbędna zarówno przy funkcjonowaniu każdej firmy w Polsce, jak i każdej osoby ubezpieczonej (99% populacji Polski objętych jest tym systemem). Bez podstawowej wiedzy z zakresu ubezpieczeń nie można świadomie uczestniczyć w życiu gospodarczym i społecznym kraju.

14.1. Ryzyka społeczne konstytuujące system ubezpieczeń społecznych

Jednym z elementów funkcjonowania gospodarki rynkowej jest to, że nie wszyscy ludzie są w stanie sami utrzymać się z własnej pracy. Powodem takiego stanu rzeczy może być na przykład zły stan zdrowia, podeszły wiek, śmierć głównego żywiciela rodziny. W związku z tym powstała koncepcja tzw. zabezpieczenia społecznego. W myśl tej koncepcji państwo jako nadrzędna organizacja społeczna winno zabezpieczyć środki niezbędne do przetrwania osobom nieumiejącym zapewnić sobie środków do życia. Według W. Muszalskiego zabezpieczenie społeczne jest ideą, zgodnie z którą ogół społeczeństwa poprzez swą organizację (tzn. państwo) jest zobowiązany do zapewnienia warunków bytu wszystkim, którzy nie ze swej winy nie mogą go sobie zapewnić poprzez własną pracę²⁰⁸. Głównym wykonawcą tej idei jest państwo. Podstawową metodą zabezpieczania swego bytu jest praca, ale jej wykonanie nie zawsze jest możliwe ze względu na wiek, problemy zdrowotne czy też bezrobocie. Według W. Szuberta zabezpieczenie społeczne jest to urządzenie społeczne, tworzone przez państwo i gwarantujące rzeszom obywateli minimum egzystencji w obliczu wypadków losowych²⁰⁹. Najprościej zabezpieczenie społeczne zdefiniował Z. Salwa, stwierdzając, że zabezpieczenie społeczne jest to całokształt urządzeń i świadczeń publicznych zabezpieczających obywateli przed skutkami zdarzeń, które mogą pozbawić ich niezbędnych środków utrzymania²¹⁰. Do grupy związanych definicji można również zaliczyć definicję E. Modlińskiego, który proponuje określać tym terminem wszystkie rodzaje działalności socjalnej i świadczeń wymienionych w Konwencji nr 102 Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP)²¹¹. W Konwencji

²⁰⁸ W. Muszalski, *Prawo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 83.

²⁰⁹ W. Szubert, *Studia z polityki społecznej*, PWE, Warszawa 1973, s. 229.

²¹⁰ Z. Salwa, *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 311.

²¹¹ E. Modliński, *Podstawowe zagadnienia prawne ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1968, s. 50, 248.

nr 102 MOP przyjęto koncepcję ryzyka socjalnego, które związane jest z konkretnym świadczeniem. Na tej podstawie można ustalić, że Konwencja ta obejmuje ryzyko²¹²:

- choroby,
- bezrobocia,
- starości,
- wypadku przy pracy i choroby zawodowej,
- konieczności utrzymania dzieci,
- macierzyństwa,
- inwalidztwa,
- śmierci żywiciela rodziny.

W *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* wzywa się wszystkich, aby dbali o zachowanie przyrodzonej godności człowieka, jego prawa do wolności i obowiązku solidarności z innymi, a poszanowanie tych zasad mieli za niewzruszoną podstawę Rzeczypospolitej Polskiej. Rozszerzając ten zapis konstytucyjny, można stwierdzić, że obywatel ma prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego. Zakres i formy zabezpieczenia społecznego określa ustawa. Obywatel, pozostający bez pracy nie z własnej woli i niemający innych środków utrzymania, ma prawo do zabezpieczenia społecznego, którego zakres i formy określa ustawa²¹³. Ryzyka społeczne oraz techniki finansowania wchodzące w skład zabezpieczenia społecznego konstytuują polski system ubezpieczeń społecznych. Zestawienie (a precyzyjniej wybór) katalogu ryzyk społecznych i powiązanie ich z określonymi sposobami finansowania to element zarządzania tym mezosystemem ekonomicznym.

14.2. Elementy polskiego systemu zabezpieczenia społecznego

Problematyka zabezpieczenia społecznego nierozzerwalnie wiąże się z pojęciem systemu, gdyż rozpatrując określoną formę tego zabezpieczenia w przestrzeni i czasie, mamy do czynienia z całością, składającą się z pewnych elementów powiązanych ze sobą ściśle określonymi korelacjami. Zabezpieczenie społeczne rozpatruje się najczęściej w kontekście określonej przestrzeni, czyli kraju, w którym ono występuje, chociaż w zależności od konstrukcji prawnych i ustrojowych danego państwa można je również postrzegać w innych kategoriach, np. regionalnych lub lokalnych. Podmioty zarządzające realizacją zadań z zabezpieczenia społecznego w Polsce zostały zaprezentowane w tabeli 14.1.

²¹² G. Uścińska, *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 68-69.

²¹³ Por. G. Szpor (red.), *System ubezpieczeń społecznych. Zagadnienia podstawowe*, LexisNexis, Warszawa 2003, s. 17-18.

Tabela 14.1. Podmioty zarządzające elementami zabezpieczenia społecznego w Polsce (przykłady)

Element zabezpieczenia społecznego	Rodzaj chronionego ryzyka społecznego	Technika finansowania	Podmiot zarządzający realizacją zadania
ubezpieczenie społeczne	starość, choroba, macierzyństwo, śmierć żywiciela rodziny, wypadki przy pracy, choroby zawodowe	ubezpieczeniowa (w tym repartycyjna, kapitałowa, oszczędnościowa)	Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Powszechne Towarzystwa Emerytalne, banki, biura maklerskie, zakłady ubezpieczeń
ubezpieczenie zdrowotne	zdrowie, życie	ubezpieczeniowa	Narodowy Fundusz Zdrowia i jednostki mu podległe w województwach
ubezpieczenie przed utratą pracy	bezrobocie	ubezpieczeniowa	Krajowy Urząd Pracy oraz wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy
świadczenia dla osób niepełnosprawnych	niepełnosprawność	ubezpieczeniowa	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i jednostki mu podległe w samorządach
pomoc społeczna	ubóstwo	opiekuńcza	jednostki pomocy społecznej w województwach i powiatach
świadczenia prorodzinne	ubóstwo dzieci	opiekuńcza	jednostki pomocy społecznej w województwach i powiatach
zaopatrzenie służb mundurowych ¹	starość, choroba, macierzyństwo, śmierć żywiciela rodziny, wypadki przy pracy, choroby zawodowe	zaopatrzeniowa	organy rentowe w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwie Obrony Narodowej, Służbie Więziennej, Państwowej Straży Pożarnej
zaopatrzenie społeczne rolników	starość, choroba, macierzyństwo, śmierć żywiciela rodziny, wypadki przy pracy, choroby zawodowe	zaopatrzeniowa	Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego

Źródło: Opracowanie własne

14.3. Sposoby finansowania zabezpieczenia społecznego

Poziom życiowy członków społeczeństwa może być chroniony za pomocą działań o różnym charakterze. Mówi się w tym kontekście o trzech technikach (zwanym też zasadami) zabezpieczenia społecznego – ubezpieczeniowej, zaopatrzeniowej i opiekuńczej, wyodrębniając je przede wszystkim na podstawie metod finansowania oraz praw i obowiązków podmiotów uprawnionych i zobowiązanych do świadczeń. Zarządzanie makroekonomiczne mezosystemem ekonomicznym

polega na wyborze techniki finansowania danego elementu zabezpieczenia społecznego (w tym przypadku systemu ubezpieczeń społecznych) i jest w Polsce wyłączną prerogatywą państwa jako kreatora polityki społecznej.

Technika ubezpieczeniowa – świadczenia udzielane na jej podstawie mają charakter roszczeniowy (obligatoryjny). Do nabycia uprawnień wymagane jest opłacanie składek dostosowanych do rozmiarów ryzyka i wysokości dochodów; powstały w ten sposób fundusz jest źródłem pokrycia wydatków na świadczenia. Wysokość i warunki przyznawania świadczeń są określone ustawowo przy użyciu zobiektywizowanych kryteriów, a same świadczenia są zróżnicowane zależnie od wysokości opłacanych składek (osiąganych dochodów).

Technika zaopatrzeniowa – również ma charakter roszczeniowy, przy czym prawo do świadczeń wynika wyłącznie z woli ustawodawcy, nie jest natomiast związane z uprzednim opłacaniem składek. Świadczenia finansowane są z funduszy publicznych (podatków). Wysokość i warunki przyznawania świadczeń są określone ustawowo na podstawie zobiektywizowanych kryteriów.

Technika opiekuńcza – świadczenia udzielane na podstawie tej techniki mają charakter uznaniowy (fakultatywny). Są one przyznawane indywidualnie, po uprzednim zbadaniu warunków życiowych danej osoby i stosownie do jej potrzeb. Źródłem finansowania świadczeń są fundusze publiczne, zarówno lokalne, jak i centralne²¹⁴. Najczęściej jako kryterium do nabycia prawa do świadczenia jest próg dochodowy na członka rodziny.

14.4. Idee, aksjomaty i zasady stosowane w zarządzaniu ubezpieczeniami społecznymi

Polski system ubezpieczeń społecznych kreowany i zarządzany jest zgodnie z ideą solidarności oraz (od 1999 r.) ideą indywidualnej przezorności z wykorzystaniem określonych aksjomatów i zasad. Idea solidarności stanowiąca pierwowzór wszystkich systemów ubezpieczeń społecznych na świecie zobowiązuje wszystkich uczestników systemu do wzajemnej solidarności wobec realizacji określonego ryzyka społecznego. Idea indywidualnej przezorności to ostatnio realizowana idea prywatyzacyjna w polityce społecznej, której istotą jest indywidualna zapobiegliwość każdego obywatela w zakresie swojego zabezpieczenia społecznego.

Teoretycznie każdy system ubezpieczeń społecznych winien być oparty na 3 aksjomatach: powszechności, spójności i efektywności. Pojęcie powszechności systemu rozumieć należy jako takie rozwiązanie, które obejmuje wszystkich obywateli danego państwa. Pojęcie spójności rozumieć należy jako stosowanie w systemie w każdym przypadku tych samych reguł i zasad w stosunku do wszystkich jego uczestników. Efektywność systemu rozumieć należy jako zrównoważenie jego wpływów

²¹⁴ M. Księżopolski, G. Magnuszewska-Otulak, R. Gierszewska, *Zabezpieczenie społeczne*, [w:] A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Księżopolski (red.), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1998, s. 240-250; Por. G. Uścińska, *Świadczenia...*, ob. cit., s. 30-32.

i wydatków. Ubezpieczenia społeczne w Polsce oparte są na zasadach, które w polskim systemie ubezpieczeń społecznych są obligatoryjne²¹⁵. Do zasad tych zaliczamy: zasadę przymusu, zasadę powszechności, zasadę równego traktowania ubezpieczonych, zasadę gwarantowania przez państwo wypłacalności świadczeń, zasadę wzajemności²¹⁶. Tabela 14.2 przedstawia elementy polskiego systemu ubezpieczeń społecznych.

Tabela 14.2. Elementy polskiego systemu ubezpieczeń społecznych (z przykładami świadczeń)

Rodzaj ubezpieczenia	Chronione ryzyko	Rodzaje świadczeń
emerytalne	starość	<ul style="list-style-type: none"> – emerytura repartycyjna (I filar) – emerytura kapitałowa (II filar) – emerytura zakładowa (z Pracowniczych Programów Emerytalnych) – świadczenia z Indywidualnych Kont Emerytalnych – świadczenia z Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Emerytalnego – dodatek pielęgnacyjny
rentowe	długotrwała niezdolność do pracy, śmierć żywiciela rodziny, wypadki w drodze do pracy i z pracy	<ul style="list-style-type: none"> – renta z tytułu niezdolności do pracy – renta rodzinna – renta szkoleniowa – zasiłek chorobowy – świadczenie rehabilitacyjne – zasiłek wyrównawczy
chorobowe	choroba, macierzyństwo	<ul style="list-style-type: none"> – zasiłek chorobowy – świadczenie rehabilitacyjne – zasiłek rodzicielski – zasiłek ojcowski – zasiłek pogrzebowy – dodatek pielęgnacyjny
wypadkowe ¹	wypadek przy pracy, choroba zawodowa	<ul style="list-style-type: none"> – jednorazowe odszkodowanie z tytułu uszczerbku na zdrowiu – jednorazowe odszkodowanie z tytułu śmierci osoby ubezpieczonej – renta z tytułu niezdolności do pracy – renta rodzinna – renta szkoleniowa – zasiłek chorobowy – świadczenie rehabilitacyjne – zasiłek wyrównawczy – dodatek pielęgnacyjny – zasiłek pogrzebowy

1 – świadczenia, których przyczyną powstania są tylko i wyłącznie wypadki przy pracy lub choroby zawodowe

Źródło: Opracowanie własne

²¹⁵ R. Garbiec, *Construction of a Sustainable Social Security System in Poland*, [w:] I. Kosciariova, Z. Kadekova (red.), *Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*, Slovak University of Agriculture in Nitra, Nitra 2017, s. 570.

²¹⁶ M. Klimas, *Postępowanie sądowe w sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 21-25.

14.5. Zasady finansowania wybranych grup ubezpieczonych w ubezpieczeniu społecznym w Polsce

Podstawowym obowiązkiem osób fizycznych wobec ubezpieczenia społecznego jest opłacanie składek na poszczególne rodzaje ubezpieczeń społecznych. Aby opłacać składki na ubezpieczenie społeczne, trzeba określić sposób podlegania ubezpieczeniu społecznemu. Przez pojęcie „podleganie ubezpieczeniu społecznemu” rozumieć należy stosunek określonych grup ubezpieczonych do ubezpieczenia społecznego. W praktyce oznacza to określenie szczególnych powiązań pomiędzy sposobami podlegania ubezpieczeniu społecznemu a rodzajem ubezpieczenia w poszczególnych grupach ubezpieczonych. Zgodnie z ustawą o systemie ubezpieczeń społecznych wyróżnia się trzy sposoby podlegania ubezpieczeniu społecznemu:

- obowiązkowo,
- dobrowolnie,
- nie podlega się na mocy ustawy.

Wyróżnia się cztery rodzaje ubezpieczeń społecznych, od każdego z tych rodzajów ubezpieczenia opłaca się składkę w ściśle określonej wysokości, a mianowicie²¹⁷:

- ubezpieczenie emerytalne – 19,52% (procentowy wskaźnik odnosi się do osiąganego wynagrodzenia lub dochodu, czyli podstawy wymiaru składki), z czego 9,76% płaci płatnik składek, a 9,76% płaci ubezpieczony;
- ubezpieczenie rentowe – 8%, z czego 6,5% płaci płatnik składek, a 1,5% płaci ubezpieczony;
- ubezpieczenie chorobowe – 2,45%, całość płaci ubezpieczony;
- ubezpieczenie wypadkowe – od 0,40% do 8,12% całość płaci płatnik składek.

Wysokość składki na ubezpieczenie wypadkowe uzależnione jest od tzw. stopnia wypadkowości, czyli liczby wypadków przy pracy w danej firmie²¹⁸. Poniżej zaprezentowane zostaną przykłady najczęściej występujących w ubezpieczeniu społecznym grup zawodowych. W przykładach tych (tab. 14.3-14.7) mamy do czynienia z przejawem zarządzania zarówno makroekonomicznego, czyli zasad i reguł ustalonych przez państwo w postaci określonych rozwiązań legislacyjnych, jak i mikroekonomicznego w postaci określonych (na podstawie wykonywanych umów cywilnoprawnych oraz wyodrębnionych grup społeczno-zawodowych) rodzajów ubezpieczonych.

²¹⁷ Art. 22 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266).

²¹⁸ R. Garbiec, *Ubezpieczenia w teorii i praktyce. Część I. System ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 19.

Tabela 14.3. Podleganie ubezpieczeniu społecznemu pracowników (przykład)

Tytuł ubezpieczenia	Stosunek pracy
Rodzaj ubezpieczenia i sposób podlegania ubezpieczeniu	Podmiot opłacający składkę (w %)
<ul style="list-style-type: none"> – emerytalne – obowiązkowe – rentowe – obowiązkowe – chorobowe – obowiązkowe – wypadkowe – obowiązkowe 	<ul style="list-style-type: none"> – 50% płatnik składek + 50% ubezpieczony – 81,25% płatnik składek + 18,75% ubezpieczony – 100% ubezpieczony – 100% płatnik składek
Okres ubezpieczenia	Od nawiązania stosunku pracy do dnia ustania stosunku pracy.
Podstawa wymiaru składki	Przychód w rozumieniu ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8 ust. 1; art. 6 ust. 1 pkt 1; art. 11 ust. 1; art. 12 ust. 1; art. 16 ust. 1, ust. 2, ust. 3; art. 13 pkt. 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266) oraz art. 11 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1426).

Tabela 14.4. Podleganie ubezpieczeniu społecznemu osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą (przykład)

Tytuł ubezpieczenia	Pozarolnicza działalność gospodarcza
Rodzaj ubezpieczenia i sposób podlegania ubezpieczeniu	Podmiot opłacający składkę (w %)
<ul style="list-style-type: none"> – emerytalne – obowiązkowe – rentowe – obowiązkowe – chorobowe – dobrowolne – wypadkowe – obowiązkowe 	<ul style="list-style-type: none"> – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek
Okres ubezpieczenia	Od rozpoczęcia wykonywania działalności do dnia zaprzestania wykonywania działalności.
Podstawa wymiaru składki	Zadeklarowana kwota – nie mniejsza niż 60% prognozowanego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe przez okres pierwszych 24 miesięcy od podjęcia działalności wynosi zadeklarowaną kwotę nie niższą niż 30% najniższego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Ulga ta nie dotyczy osób, które prowadziły działalność w okresie ostatnich 60 miesięcy przed dniem rozpoczęcia działalności lub wykonują działalność gospodarczą na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym wykonywały czynności w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8 ust. 1; art. 6 ust. 1 pkt 1; art. 11 ust. 1; art. 12 ust. 1; art. 16 ust. 1, ust. 2, ust. 3; art. 13 pkt 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266)

Tabela 14.5. Podleganie ubezpieczeniu społecznemu osób współpracujących²¹⁹ z osobami prowadzącymi pozarolniczą działalność gospodarczą (przykład)

Tytuł ubezpieczenia	Wykonywanie współpracy
Rodzaj ubezpieczenia i sposób podlegania ubezpieczeniu	Podmiot opłacający składkę (w %)
<ul style="list-style-type: none"> – emerytalne – obowiązkowe – rentowe – obowiązkowe – chorobowe – dobrowolne – wypadkowe – obowiązkowe 	<ul style="list-style-type: none"> – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek – 100% płatnik składek
Okres ubezpieczenia	Od dnia rozpoczęcia współpracy do dnia jej zakończenia.
Podstawa wymiaru składki	Podstawa wymiaru składki: zadeklarowana kwota nie mniejsza niż 60% prognozowanego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8 ust. 1; art. 6 ust. 1 pkt 1; art. 11 ust. 1; art. 12 ust. 1; art. 16 ust. 1, ust. 2, ust. 3; art. 13 pkt 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266)

Tabela 14.6. Podleganie ubezpieczeniu społecznemu zleceniobiorców (przykład)

Tytuł ubezpieczenia	Umowa zlecenie lub umowa agencyjna; umowa o świadczenie usług
Rodzaj ubezpieczenia i sposób podlegania ubezpieczeniu	Podmiot opłacający składkę (w %)
<ul style="list-style-type: none"> – emerytalne – obowiązkowe – rentowe – obowiązkowe – chorobowe – dobrowolne – wypadkowe – obowiązkowe 	<ul style="list-style-type: none"> – 50% płatnik składek + 50% ubezpieczony – 81,25% płatnik składek + 18,75% ubezpieczony – 100% ubezpieczony – 100% płatnik składek
Okres ubezpieczenia	Od dnia oznaczonego w umowie jako dzień rozpoczęcia jej wykonywania do dnia rozwiązania lub wygaśnięcia tej umowy (w przypadku osób współpracujących od dnia rozpoczęcia współpracy do dnia jej zakończenia).
Podstawa wymiaru składki	Przychód w rozumieniu ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych – dotyczy tych umów, w których odpłatność określana jest kwotowo ²²⁰ (w przypadku osób współpracujących zadeklarowana kwota nie niższa niż kwota najniższego wynagrodzenia w gospodarce narodowej).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8 ust. 1; art. 6 ust. 1 pkt 1; art. 11 ust. 1; art. 12 ust. 1; art. 16 ust. 1, ust. 2, ust. 3; art. 13 pkt 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266)

²¹⁹ Za osoby współpracujące uważa się: małżonka, dzieci własne, dzieci drugiego małżonka, dzieci przysposobione, rodziców, macochę, ojczyzna oraz osoby przysposabiające.

²²⁰ W przypadku, gdy odpłatność określana jest w inny sposób niż kwotowo, wówczas podstawą wymiaru składki jest zadeklarowana kwota nie niższa niż kwota najniższego wynagrodzenia.

Osoby zatrudnione na podstawie umowy o dzieło, jeżeli zawarły tylko umowę o dzieło z danym pracodawcą, nie podlegają ubezpieczeniu społecznemu. Osoby zatrudnione na podstawie umowy o dzieło, jeżeli posiadają już inną umowę z tym samym pracodawcą, podlegają wszystkim rodzajom ubezpieczenia społecznego na zasadach określonych dla tego rodzaju umów.

Tabela 14.7. Podleganie ubezpieczeniu społecznemu studentów (przykład)

Tytuł ubezpieczenia	Odbywanie studiów
Rodzaj ubezpieczenia i sposób podlegania ubezpieczeniu	Podmiot opłacający składkę (w %)
– emerytalne – dobrowolne	– 100% ubezpieczony
– rentowe – dobrowolne	– 100% ubezpieczony
– chorobowe – nie podlega na mocy ustawy	
– wypadkowe – nie podlega na mocy ustawy	
Okres ubezpieczenia	Czas odbywania studiów.
Podstawa wymiaru składki	Zadeklarowana kwota nie niższa niż kwota najniższego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8 ust. 1; art. 6 ust. 1 pkt 1; art. 11 ust. 1; art. 12 ust. 1; art. 16 ust. 1, ust. 2, ust. 3; art. 13 pkt 1 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266) oraz art. 11 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1426)

Studenci zatrudnieni na podstawie umowy o pracę podlegają ubezpieczeniu społecznemu na zasadach określonych dla pracowników (wszystkim rodzajom ubezpieczenia obowiązkowo). Studenci zatrudnieni na podstawie umowy zlecenia lub umowy agencyjnej nie podlegają żadnemu rodzajowi ubezpieczenia społecznego do ukończenia 26 roku życia²²¹.

Podsumowanie

Każde ubezpieczenie opiera się na dwóch podstawowych elementach: wpływach (składki) i wydatkach (świadczenia). W systemie ubezpieczeń społecznych chronieni jesteśmy od takich ryzyk społecznych, jak: starość, niezdolność do pracy, choroba, macierzyństwo, wypadki przy pracy czy też choroby zawodowe. W kontekście zarządzania mezosystemem ekonomicznym, a zwłaszcza w zakresie makroekonomicznym, to państwo ustala określone idee, zasady i aksjomaty funkcjonujące w systemie i od wybranych przez państwo form tych elementów zależy, w jakim zakresie ubezpieczeni korzystają z ochrony przed ryzykami społecznymi.

²²¹ Art. 6 ust. 4 Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266).

Z punktu widzenia mikroekonomicznego ubezpieczeni mają w określonych przypadkach możliwość podejmowania decyzji co do zakresu i czasu ochrony. Zarządzając tymi elementami ubezpieczeń społecznych, świadomie uczestniczą (lub nie) w finansowaniu swoich świadczeń społecznych. Dlatego niezwykle ważne jest, by te decyzje podejmowane były racjonalnie, aby w konsekwencji tych decyzji mieć zapewnioną ochronę w razie realizacji któregoś z ww. ryzyk społecznych.

Sprawdź się

- 1. Wymień elementy zabezpieczenia społecznego.*
- 2. Wymień rodzaje ryzyka socjalnego.*
- 3. Wymień sposoby podlegania ubezpieczeniu społecznemu.*
- 4. Podaj wysokość składek na ubezpieczenia społeczne.*
- 5. Określ podstawę wymiaru składek dla pracowników.*
- 6. Podaj sposób podlegania ubezpieczeniu społecznemu osób prowadzących własne firmy.*
- 7. Określ sposób podlegania ubezpieczeniu społecznemu studentów.*

Słowniczek głównych pojęć

Części składowe nieruchomości – budynki i inne urządzenia trwale z gruntem związane, drzewa i inne rośliny od chwili zasadzenia i zasiania.

Humanizacja pracy – to podejmowanie działań mających na celu ograniczenie i eliminowanie negatywnego wpływu pracy na człowieka i wdrażanie rozwiązań przyczyniających się do dostosowania pracy do jego możliwości psychofizycznych poprzez oddziaływanie na elementy środowiska pracy.

Humanizm – to pogląd, który powstał w czasach renesansu, ale odnoszący się do ruchu umysłowego w okresie starożytności i odrodzenia. Był on powiązany z ogólnym zainteresowaniem człowiekiem, które cechowało wspomnianą epokę. W szerokim znaczeniu to antropocentryczna postawa intelektualna i moralna, wyrażająca się swoistą troską o potrzeby człowieka, jego szczęście, godność i swobodny rozwój.

Idea – jest jednym z głównych pojęć filozoficznych wprowadzonych przez Platona, który kojarzył je z niematerialnym, ponadzjawiskowym bytem. Według Platona idea jest wieczna i niezmienna, ale nie da się jej bezpośrednio zdefiniować. To przedmiot ludzkich tęsknot zebranych w jakąś wzajemnie uzupełniającą się całość.

Idea humanizmu – jest swoistą sumą poglądów, działań, dążeń ukierunkowanych na polepszenie funkcjonowania jakiejś instytucji i sprawiedliwego, sprawnego zarządzania nią, aby ludzie do niej należący czuli się dobrze.

Klasyfikacja modeli polityki społecznej Gøsty Esping-Andersena wyróżnia trzy podstawowe modele państwa opiekuńczego (*welfare regimes*) w zamożnych i demokratycznych krajach zachodnich: model liberalny (zwany także anglosaskim lub rezydualnym (np. w Wielkiej Brytanii), konserwatywny (np. w Niemczech) i socjaldemokratyczny (np. w Szwecji).

Kooperacja – współpraca określonej grupy osób na podstawie zawartej wcześniej umowy.

Miejsce zamieszkania – miejscowość, w której osoba fizyczna przebywa z zamiarem stałego pobytu.

Model polityki społecznej – narzędzie uproszczenia potencjalnej złożoności polityki społecznej – z wielości możliwych jej cech świadomie wybierane jest tylko kilka, aby po ich operacjonalizacji (dobranie skal i miar) dokonać jej charakterystyki w różnych czasach i miejscach.

Model SMILE – model kładący nacisk na inteligentne przywództwo związane z interesami społecznymi, technologią i środowiskiem w procesie tworzenia inteligentnego, zaawansowanego i jakościowego miasta.

Nieruchomość budynkowa – budynki trwale z gruntem związane, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności.

Nieruchomość – części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności.

Nieruchomość gruntowa – część powierzchni ziemskiej stanowiąca odrębny przedmiot własności.

Okres ubezpieczenia – czas przynależności (obowiązkowej lub dobrowolnej) do systemu ubezpieczenia społecznego.

Organizacja – w ujęciu rzeczowym jest instytucją – grupą funkcjonalną, składającą się z celowo zorganizowanych zespołów ludzi i rzeczy, tworzącą system, w którym zachodzą materialne i fizyczne procesy oraz procesy kierowania. W ujęciu socjologicznym to celowa, wtórna grupa społeczna o charakterze zrzeszenia, relatywnie wyodrębniona z otoczenia zewnętrznego, którą charakteryzują takie cechy, jak: przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, osiąganie wyznaczonych celów i utrzymywanie równowagi wewnętrznej przy pomocy środków społecznej regulacji zachowań uczestników, do których należą normy, wzory zachowania, instytucje, role organizacyjne, kontrola społeczna.

Personalizacja polityki – proces upadku partii politycznych, ideologii i wzrostu telewizji i mediów społecznościowych, gdzie niektóre osoby mają znacznie większe znaczenie w zarządzaniu publicznym niż inne.

Płatnik składek – pracodawca podmiot zobowiązany do pobrania i opłacania składek za siebie i za ubezpieczonego.

Początek biegu terminu przedawnienia – wymagalność roszczenia.

Podleganie ubezpieczeniu społecznemu – stosunek określonych grup ubezpieczonych do ubezpieczenia społecznego. W praktyce oznacza to określenie szczególnych powiązań pomiędzy sposobami podlegania ubezpieczeniu społecznemu a rodzajem ubezpieczenia w poszczególnych grupach ubezpieczonych.

Podmioty polityki społecznej – podmioty publiczne i prywatne realizujące działania (wdrażające określony model/wzorzec polityki społecznej) w zakresie stosowanej polityki społecznej. Zasadniczo dzielą się według kryterium zasięgu działania na międzynarodowe, krajowe i lokalne. Podmioty te kreują politykę społeczną w przestrzeni określonej powyżej w określonym czasie i przy pomocy określonych (przez państwo) środków.

Podstawa wymiaru składek – ta część osiąganego wynagrodzenia lub dochodu, od której należy opłacić składkę na ubezpieczenie społeczne.

Podstawowa zasada przywództwa miejskiego – sukces prezydenta zależy od jego najbliższego otoczenia.

Podstawowe terminy przedawnienia: 6 lat, 3 lata co do roszczeń o świadczenia okresowe oraz roszczeń związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Polityka społeczna – jedna z polityk publicznych, która poprzez instrumentalne wykorzystanie władzy w państwie służy do korygowania mechanizmów rynkowych w celu osiągnięcia wszechstronnego dobrobytu wszystkich obywateli, uwzględniającego występujące między różnymi grupami obywateli nierówności społeczno-ekonomiczne oraz nierówności władzy.

Praca – jest specyficznym towarem o niepowtarzalnych cechach, ściśle związanym z właściwościami natury ludzkiej. Właściwościami tymi są między innymi: osobowość, zdolności, umiejętności, kwalifikacje, motywy wykonywania określonej czynności. W powszechnym rozumieniu jest to czynność wykonywana w celach zarobkowych.

Prezydent miasta – najważniejszy przywódca w mieście, jest reprezentantem lokalnej społeczności i kierownikiem urzędu miasta. Zarządza rozwojem miasta.

Proces preswazji („przedperswazji”) – przygotowanie odbiorcy do otwarcia się na dalszy przekaz i wstępne ukierunkowanie jego uwagi.

Przywództwo jako proces polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu w zamiarze kształtowania celów oraz motywowania innych do osiągnięcia tychże celów.

Przywództwo jako właściwość jest zespołem cech, które przypisuje się przywódcom.

Przywództwo miejskie – zdolność kogoś do kierowania i pobudzania gotowości ludzi w mieście do podejmowania działań i osiągnięcia celów.

Reguły wywierania wpływu – reguła wzajemności; zaangażowania i konsekwencji; społecznego dowodu słuszności; lubienia i sympatii; autorytetu oraz niedostępności.

Rywalizacja – ubieganie się o pierwszeństwo albo o zdobycie czegoś lub kogoś.

Samodzielny lokal mieszkalny – wydzielona trwałymi ścianami w obrębie budynku izba lub zespół izb przeznaczonych na trwały pobyt ludzi, które wraz z pomieszczeniami pomocniczymi służą zaspokojeniu ich potrzeb mieszkaniowych.

Składka ubezpieczeniowa – świadczenie pieniężne realizowane przez ubezpieczającego na rzecz zakładu ubezpieczeń w zamian za ochronę od określonego rodzaju ryzyka.

Skutek przedawnienia – niemożność wyegzekwowania spełnienia świadczenia na drodze przymusu państwowego.

Superficies solo cedit – wszystko, co znajduje się na powierzchni gruntu, staje się jego częścią składową, a właściciel gruntu staje się właścicielem rzeczy ruchomych trwale związanych z gruntem.

Świadczenie ubezpieczeniowe – wypłata, w wysokości wynikającej z umowy ubezpieczenia, do której ubezpieczyciel jest zobowiązany w przypadku zajścia zdarzenia losowego określonego w umowie ubezpieczeniowej (wypadku ubezpieczeniowego).

Tytuł ubezpieczenia – podstawa prawna decydująca o przynależności do systemu.

Ubezpieczony – osoba, której mienie, życie albo zdrowie jest przedmiotem ubezpieczenia.

Władza – władza to stosunek społeczny między przynajmniej dwiema jednostkami lub przynajmniej dwoma grupami społecznymi, polegający na tym, że jedna ze stron może w sposób trwały i uprawniony zmuszać stronę drugą do określonego postępowania i ma środki zapewniające kontrolę tego postępowania.

Wpływ społeczny – zmiany w myśleniu, emocjach, motywacji i zachowaniu człowieka w wyniku rzeczywistych lub tylko przez niego wyobrażonych zachowań innych osób.

Współpraca – praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie.

Współpraca w organizacjach i przedsiębiorstwach – działania polegające na skoordynowaniu wykonywania zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych planów.

Współzawodnictwo – rywalizacja zmierzająca do uzyskania lepszych od innych osiągnięć w różnych dziedzinach życia, pracy, kultury, nauki. Jest ono z reguły uporczywym, wzajemnym zmaganiem się ze sobą jednostek lub grup o cele, które chce się za wszelką cenę osiągnąć.

Zasady polityki społecznej – pewne reguły, które mają ułatwiać realizację tych zadań polityki społecznej, które są wyrazem określonych wartości etycznych. Reguły te nie są identyczne w każdym kraju.

Zdolność do czynności prawnych – zdolność do tego, aby poprzez własne działanie nabywać prawa i zaciągać zobowiązania.

Zdolność prawna – zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków.

Zespół – planowo tworzona zbiorowość, do której członkowie są dobierani zgodnie z ich predyspozycjami i kwalifikacjami do stanowisk pracy. Zespół może stanowić nazwę własną formy organizacji pracy, tzn. zbioru pracowników o określonej liczebności, wskazanym kierowniku, wyznaczonych zadaniach, prawach i obowiązkach oraz ustalonych zasadach funkcjonowania.

Źródła konfliktu płci – niedopasowanie strategii kobiet i mężczyzn, rywalizacja w dostępie do partnerów seksualnych, rywalizacja w dostępie do zasobów.

Wykaz skrótów

- k.c.** Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (t.j. Dz.U. 2019 poz. 1145).
- k.r.o.** Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. *Kodeks rodzinny i opiekuńczy* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1359).
- pr. bud.** Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1333, 2127, 2320; Dz.U. 2021 poz. 11, 234, 282, 784
- pr. przeds.** Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. 2019 poz. 1292).
- p.e.** Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565; Dz.U. 2021 poz. 234, 255).
- p.g.g.** Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1064, 1339, 2320; Dz.U. 2021 poz. 234).
- u.g.n.** Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1990; Dz.U. 2021 poz. 11, 234).
- u.k.w.h.** Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (t.j. Dz.U. 2019 poz. 2204).
- u.p.s.** Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz.U. 2018 poz. 1260).
- u.w.l.** Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1910; Dz.U. 2021 poz. 11).
- u.z.z.w.z.o.ś.** Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (t.j. Dz.U. 2017 poz. 328, 1566, 2180; Dz.U. 2018 poz. 650).

Literatura

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F. (2018), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
2. Aronson E. (2012), *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (2012), *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań.
4. Aspalter Ch. (2013), *Real-Typical an Ideal-Typical Methods in Comparative Social Policy*, [w:] Greve B. (red.), *The Routledge Handbook of the Welfare State*, s. 293-306, Routledge, Oxon – New York.
5. Aspalter Ch. (2017), *Ten Worlds of Welfare Capitalism: an Ideal-Typical Perspective*, [w:] Ch. Aspalter (red.), *The Routledge International Handbook to Welfare State Systems*, s. 15-40, Routledge, Oxon – New York
6. Atkins P. (2008), *Leadership as Response not Reaction: Wisdom and Mindfulness in Public Sector Leadership*, [w:] Hart P., Uhr J. (red.), *Public Leadership – Perspective and Practices*, s. 73-82, ANU E Press, Canberra.
7. Audretsch D.B. (2015), *Everything in Its Place. Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions, and States*, Oxford University Press, Oxford.
8. Augustyn A. (2012), *Przywództwo liderów lokalnych w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 97, s. 11-22.
9. Auleytner J. (2004), *Polska polityka społeczna. Ciągłość i zmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa.
10. Auleytner J. (2007), *Spory wokół socjalnych funkcji państwa*, [w:] Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M. (red.), *Polityka społeczna*, s. 333-350, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Bednarz M. (2016), *Zmiany i trendy w polityce społecznej*, [w:] Chaczko K., Stanek K.M. (red.), *Polityka społeczna w zmieniającej się rzeczywistości*, s. 29-56, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
12. Bieniek G., Rudnicki S. (2009), *Nieruchomości. Problematyka prawna*, LexisNexis, Warszawa.
13. Bonoli J. (2017), *Classifying Welfare States: A Two-Dimension Approach*, „Journal of Social Policy”, nr 26, s. 351-372.
14. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
15. Brzeziński B. (2003), *Wstęp do nauki prawa podatkowego*, TNOiK, Toruń
16. Buss D.M. (2003), *Psychologia ewolucyjna. Jak wytłumaczyć społeczne zachowania człowieka? Najnowsze koncepcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
17. Cegliński P. (2017), *Nieruchomości przedsiębiorstw jako źródło przewag konkurencyjnych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 44, nr 2, s. 181-189.

18. Cialdini R. (2020), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
19. Cialdini R. (2017) *Pre-swazja. Jak w pełni wykorzystać techniki wpływu społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
20. Ciepła H. (2015), *Przedawnienie i zarzut przedawnienia w procesie cywilnym*, „Ius Novum”, nr 4, s. 100-117.
21. Cooper C.L., Cartwright S. (1994), *Healthy Mind: Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress*, „Human Relations”, vol. 47(4), s. 455-471.
22. Cranefield J., Pries-Heje J. (2019), *Moving Beyond Showcasing. The Five Faces of Leadership in Smart City Transformation*, „AIS Electronic Library Research Papers”, <https://aisel.aisnet.org/do/search/?q=Cranefield&start=0&context=14163668&facet=> (dostęp: 10.02.2021).
23. Crisp R.J., Turner R.N. (2015), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Czarniawski H. (2002), *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.
25. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. (1999), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
26. Denis J-L., Rouleau L., Langley A. (2005), *Rethinking Leadership in Public Organizations*, [w:] Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt Ch. (red.), *The Oxford Handbook of Public Management*, s. 446-467, Oxford University Press, New York.
27. Deutsh M., Coleman P.T. (2005), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
28. Dembiński B. (1999), *Teoria idei. Ewolucja myśli platońskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
29. Dmowski S., Rudnicki S. (2011), *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*, LexisNexis, Warszawa.
30. Doktor K. (2013), *Humanizacja pracy – retrospektywa i perspektywa*, „Humanizacja Pracy”, nr 3(273), s. 27-35.
31. Doliński D. (1998), *Ciemna strona rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 41, s. 181-200.
32. Doliński D. (2019), *Rola słowa w procesach wpływu społecznego*, „Pamiętnik Literacki”, nr 4, s. 117-128.
33. Driver J. (2017), *The Cooperation Paradigm: How To Get People to Listen and Cooperate*, TedxWilmington, <https://www.youtube.com/watch?v=nIOtMn15UJQ> (dostęp: 06.03.2021).
34. Dunbar R. (2016), *Człowiek. Biografia*, Copernicus Center Press, Kraków.
35. Elmendorf D. (2017), *The 5 Core Values “All Public Leaders Should Hold”*, You Tube, <https://www.youtube.com/watch?v=BUw98HgTcHE> (dostęp: 10.01.2021).
36. *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/panstwo-dobrobytu;3953947.html> (dostęp: 30.05.2017).
37. *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/polityka-spooleczna;4009586.html> (dostęp: 13.03.2017).
38. Fel S. (2009), *Humanizacja pracy w perspektywie katolickiej nauki społecznej*, „Humanizacja Pracy”, nr 6 (252), s. 64-69.
39. Ferrera M. (1996), *The Southern Model of Welfare in Social Europe*, „Journal of European Social Policy”, nr 6, s. 17-37.

40. Gamble C., Gowlett J., Dunbar R. (2017), *Potęga mózgu. Jak ewolucja życia społecznego kształtowała ludzki umysł*, Copernicus Center Press, Kraków.
41. Garbiec R. (2013), *Efektywność finansowa publicznego systemu ubezpieczeń w Polsce po reformie w 1999 roku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
42. Garbiec R. (2016), *Ubezpieczenia w teorii i praktyce. Część I. System ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
43. Garbiec R. (2017), *Construction of a Sustainable Social Security System in Poland*, [w:] Kosciariowa I., Kadekova Z. (red.), *Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*, s. 568-574, Slovak University of Agriculture in Nitra, Nitra.
44. Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
45. Godlewska M., Weiss E. (2007), *Klaster jako forma aliansu strategicznego*, „Współczesna Ekonomia”, nr 3(2), s. 109-118.
46. Gradek-Konieczna W. (2013), *Przeszłość i przyszłość polityki społecznej*, [w:] Garbiec R. (red.), *Terażniejszość i przyszłość polityki społecznej*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
47. Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
48. Hambleton R. (2020), *The Bristol One City Approach to City Governance: New Civic Leadership in Action*, „Urban Research and Practice April”, vol. 13(2), s. 1-10.
49. Hart P., Uhr J. (2008), *Understanding Public Leadership: An Introduction*, [w:] Hart P., Uhr J. (red.), *Public Leadership – Perspective and Practices*, s. 1-22, ANU E Press, Canberra.
50. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wladza;3997059.html> (dostęp: 03.02.2021).
51. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/podatki/podatek-vat> (dostęp: 03.02.2021).
52. <https://sjp.pwn.pl/slovniki/rywalizacja.html> (dostęp: 21.02.2021).
53. <https://uprp.gov.pl/pl> (dostęp: 20.02.2021).
54. <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/podatki-i-ksiegowosc> (dostęp: 25.02.2021).
55. <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/rozwoj-firmy/chce-zarejestrowac-patent-wzor-przemyslowy> (dostęp: 20.02.2021).
56. Ignatowicz J., Nazar M. (2006), *Prawo rodzinne*, LexisNexis, Warszawa.
57. Ignatowicz J. (1994), *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
58. Izdebska M. (2018), *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji”, nr 3: *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, s. 58-78.
59. Jakimiuk B. (2017), *Humanizacja pracy jako obszar badań w pedagogice pracy*, [w:] Gerlach R., Tomaszewska-Lipiec R. (red.), *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, s. 413-440, Wydawnictwo UKW, Bydgoszcz.
60. Jakliński A., Marek Z. (1999), *Medycyna sądowa dla prawników*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
61. Janiak W., *Outsourcing*, [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, s. 85-101, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

62. Śmietana K. (2013), *Benchmarking w zarządzaniu wartością nieruchomości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64/1, s. 451-461.
63. Kaczmarek B. (2000), *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
64. Katner W.J. (red.) (2019), *Prawo cywilne i handlowe w zarysie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
65. Klimas M. (2013), *Postępowanie sądowe w sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
66. Korpi W., Palme J. (2003), *New Politics and Class Politics in the Context of Austerity and Globalization: Welfare State Regress in 18 Countries, 1975-95*, „American Political Science Review”, vol. 97(3), s. 425-446.
67. Kozłowski P. (2020), *Perły Samorządu – wywiad z Prezydentem*, <https://www.gdynia.pl/co-nowego,2774/perly-samorzadu-wywiad-z-prezydentem,552574> (dostęp: 04.03.2021).
68. Koźuch B. (2011), *Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, s. 161-169, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań.
69. Kożusznik B. (2005), *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
70. Kożusznik B. (2010), *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji*, [w:] Kożusznik B., Chrupała-Pniak M. (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, s. 191-209, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
71. Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
72. Kropotkin P. (1902), *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, https://pl.wikisource.org/wiki/Strona:Piotr_Kropotkin-Pomoc_wzajemna_jako_czynnik_rozwoju.pdf/17 (dostęp: 20.02.2021).
73. Królik G. (2014) *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
74. Książkowski M., Magnuszewska-Otulak G., Gierszewska R. (1998), *Zabezpieczenie społeczne*, [w:] Rajkiewicz A., Supińska J., Książkowski M. (red.), *Polityka społeczna*, s. 240-250, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
75. Kukowska K. (2016), *Sieci relacji społecznych w organizacjach w perspektywie psychologii ewolucyjnej*, [w:] Jędrzejczyk W., Kobis P., Kucęba R. (red.), *Behawioralizm w teorii i praktyce zarządzania. Społeczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 33-43, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
76. Kwiatek A. (2011), *Praca zawodowa kobiet w społecznym i prawnym aspekcie humanizacji pracy – problem dyskryminacji zawodowej kobiet*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3, s. 79-87.
77. Legowicz J. (1967), *Zarys historii filozofii*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
78. Leibfried S., Pierson P. (red.) (1995), *European Social Policy: Between Fragmentation and Integration*, Brookings Institution Press, Washington.
79. Lichtarski J. (1992), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
80. Likierman A. (2009), *Successful Leadership – How Would You Know?*, „Business Strategy Review March”, s. 44-49.

81. Litewski W. (1990), *Rzymskie prawo prywatne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
82. Łobocki M. (1999), *ABC wychowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
83. Maciuszek J. (2013), *Automatyzmy i bezrefleksyjność w kontekście wpływu społecznego. O przetwarzaniu negacji, metafor, wieloznaczności i presupozycji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
84. Marcinkowski T. (2010), *Medycyna sądowa dla prawników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno.
85. Maxwell J.C. (2014), *Kształtowanie liderów. Jak pomóc innym w pełni wykorzystać własny potencjał*, MT Biznes, Warszawa.
86. Mikuła B. (2005), *Zdrowa organizacja*, „Problemy Jakości”, nr 4, s. 22-24.
87. Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
88. Mikuła B. (2009), *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 801, s. 49-57.
89. Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
90. Milian L. (2018), *Dlaczego ideologie są obecne w życiu społecznym? Rozważania o iluzjach i rzeczywistości społecznej*, cz. 1, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk.
91. Miroński J. (2013), *Homo administratus – czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
92. Modliński E. (1068), *Podstawowe zagadnienia prawne ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
93. Mrówka R. (2010), *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
94. Muszański W. (1995), *Prawo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
95. Nagody-Mrozowicz K., Halemba P., Grała K. (2017), *Wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań*, „Modern Management Review”, nr 4, s. 81-89.
96. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.)(2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
97. Nowacki T.W. (2004), *Leksykon pedagogiki pracy*, Wydawnictwo ITE – PIB, Radom.
98. Nowak D. (2012), *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55, s. 683-706.
99. Szmajke A., Urbanowicz M. (2012), *Oczekiwanie rywalizacji jako moderator sportstrzegania i oceniania osób, czyli o różnych skutkach podejmowania rywalizacji sportowej i pozasportowej*, „Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu”, nr 37, s. 81-92.
100. Odzimek T., *Klasyfikacja podatków i wpływ na rozwój organizacji i przedsiębiorczości*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją*, s. 112-123, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
101. Oleksyn T. (2018), *Czynniki wzmacniające i osłabiające współpracę w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 30, s. 213-227.
102. Orczyk J. (2005), *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

103. Otrębski W. (2008), *Kultura współpracy w zespołach zadaniowych i profesjonalnych*, [w:] F.W. Wawro (red.), *Młodzież a kultura życia w kontekstach społecznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
104. Pach J. (2016), *Podatkowe uwarunkowania przedsiębiorczości w teorii i praktyce gospodarczej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 30(1), s. 76-91.
105. Pedersen D., Hartley J. (2008), *The Changing Context of Public Leadership and Management – Implications for Roles and Dynamics*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 21(4), s. 327-339.
106. Pfeffer J., Sutton R. (2002), *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
107. Polak M. (2009), *Zasady i instrumenty polityki społecznej*, [w:] Gabryszak R., Magierka D. (red.), *Wprowadzenie do polityki społecznej*, Difin, Warszawa.
108. Polek-Duraj K. (2010), *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia w społeczeństwie*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, nr 2: *Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia*.
109. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
110. Radwański Z., *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
111. Radwański Z., Olejniczak A. (red.), *System Prawa Prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*, t. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2019.
112. Rahman R., Widiyanto S.R. (2020), *Smart Integrated Leadership (SMILE) for Smart City*, „Jurnal Mantik”, vol. 4(3).
113. Robak E., Bylok F. (2009), *Grupy w organizacji i ich wpływ na zachowania ludzi*, [w:] Robak E., Bylok F. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, s. 56-69, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
114. Robbins S.P. (2000), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
115. Robbins S.P. (2003), *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
116. Rosiński R. (2010), *Podatek i jego klasyfikacja w polskim systemie podatkowym*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 14, s. 83-92.
117. Rudnicki S. (red.)(1999), *Prawo obrotu nieruchomościami*, C.H. Beck, Warszawa.
118. Rzepa T. (2006), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
119. Safjan M. (red.) (2012), *System Prawa Prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*, t. 1, C.H. Beck, Warszawa.
120. Salwa Z. (1995), *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
121. Sancino A., Hudson L. (2020), *Leadership in, of and for Smart Cities – Case of Studies from Europe, America and Australia*, „Public Management Review”, vol. 22(5), s. 701-725.
122. Seabright P. (2014), *Wojna płci*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa.
123. Sieńczyło-Chlabicz J. (red.) (2009), *Prawo własności intelektualnej*, Lexis-Nexis, Warszawa 2009.
124. Skiba M. (2014), *Podział pracy jako wyznacznik kształtowania się struktur społecznych*, [w:] Skiba Ł., Czarnecka A. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, s. 230-237, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

125. Skiba M. (2015), *Ogólna charakterystyka pracy ludzkiej i aksjologiczne nurty jej społecznego wartościowania*, „Humanizacja Pracy”, nr 1(279), s. 75-86.
126. Skrzypek E. (2012), *Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą – teoria i praktyka*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 10(3), cz. 1, s. 516-530.
127. Szymczak M. (red.) (2002), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
128. Sondel J. (2006), *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Wydawnictwo Universitas, Kraków.
129. Stalewski T., Łucewicz J. (1994), *Socjologia organizacji: zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
130. Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
131. Stępień B. (2011), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa.
132. Supińska J. (2008), *Wartości i zasady polityki społecznej*, [w:] Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M. (red.), *Polityka społeczna*, s. 71-80, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
133. Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
134. Szalkowski A. (1997), *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław.
135. Szarfenberg R. (2007), *Ubóstwo, marginalność i wykluczenie społeczne*, [w:] Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M. (red.), *Polityka społeczna*, s. 317-333, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
136. Szarfenberg R. (2009), *Modele polityki społecznej w teorii i praktyce*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 12, s. 15-55.
137. Szlendak T. (2010), *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, zróżnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
138. Szpor G. (red.) (2003), *System ubezpieczeń społecznych. Zagadnienia podstawowe*, LexisNexis, Warszawa.
139. Sztumski J. (2002), *Humanizacja pracy a zagrożenia związane z jej wykonywaniem*, „Humanizacja Pracy”, nr 1-2.
140. Szubert W. (1973), *Studia z polityki społecznej*, PWE, Warszawa.
141. Szumlich T. (2006), *Ubezpieczenie społeczne, teoria dla praktyki*, Oficyna Wydawnicza Brandta, Bydgoszcz – Warszawa.
142. Tatarkiewicz W. (2002), *Historia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
143. Taylor Ch. (2006), *Humanizm i nowoczesna tożsamość*, [w:] Michalski K. (red.), *Człowiek w nauce współczesnej*, s. 124-173, Wydawnictwo Znak, Kraków.
144. Terczyńska B., Gubernat B. (2021), *Tadeusz Ferenc na wesoło. Robotą ma się robić, żurawie kręcić, a miasto rozwijać, czyli jak był ten nasz prezydent Rzeszowa*, <https://nowiny24.pl/tadeusz-ferenc-na-wesolo-roboty-ma-sie-robic-zurawie-krecic-a-miasto-rozwijac-czyli-jaki-byl-ten-nasz-prezydent-rzeszowa/ar/c11-15438725> (dostęp: 04.03.2021).
145. Turnowiecki W. (2009), *Modele polityki społecznej*, [w:] Gabryszak R., Magierka D. (red.), *Wprowadzenie do polityki społecznej*, s. 72-87, Difin, Warszawa.
146. Turoń-Kowalska A. (2017), „Człowiek” w postnowożytnym świecie. *Koncepcja humanizmu w myśli Tomasza Manna*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis”, t. 19, s. 69-97.

147. Tyszka T. (1998), *Jasne strony rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 41, s. 201-212.
148. Uścińska G. (2005), *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
149. Urząd Patentowy RP, *Własność intelektualna dla przedsiębiorcy*, UPRP, Warszawa 2020.
150. Walczyna A., Łucjan I. (2012), *Postęp techniczny a humanizacja pracy*, „Postępy Nauki i Techniki”, nr 12, s. 190-198.
151. Włodkowska-Bagan A. (2015), *Kategoria rywalizacji*, [w:] Zięba R., Bieliń S., Zając J. (red.), *Teorie i podejścia badawcze w nauce o stosunkach międzynarodowych*, s. 241-259, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
152. Wołodkiewicz W. (red.) (1986), *Prawo rzymskie. Słownik encyklopedyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
153. Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa 2017.
154. Zgliczyński W.S. (2017), *Polityka społeczna w Europie – ewolucja i rozwiązania modelowe*, „Studia BAS”, nr 2(50), s. 37-58.

Akty prawne

1. Dekret z dnia 26 października 1945 r. o własności i użytkowaniu gruntów miasta stołecznego Warszawy (Dz.U. 1945 nr 50 poz. 279).
2. Obwieszczenie Ministra Inwestycji i Rozwoju z dnia 8 kwietnia 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. 2019 poz. 1065).
3. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 września 2001 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych (Dz.U. 2001 nr 102 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. *Kodeks rodzinny i opiekuńczy* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1359).
5. Ustawa z dnia 29 maja 1974 r. o przekazywaniu gospodarstw rolnych na własność państwa za rentę i spłaty pieniężne (Dz.U. 1974 nr 21 poz. 118).
6. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. 2018, poz. 917).
7. Ustawa z dnia 27 października 1977 r. o zaopatrzeniu emerytalnym oraz innych świadczeniach dla rolników i ich rodzin (Dz.U. 1977 nr 32 poz. 140).
8. Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (t.j. Dz.U. 2019 poz. 2204).
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).
10. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2000 poz. 1426).
11. Ustawa z dnia 7 stycznia 1993 r. o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży (Dz.U. 1993 nr 17 poz. 78).
12. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zakazie nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 2003 nr 153 poz. 1503 z późn. zm.).
13. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994 nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

14. Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1910; Dz.U. 2021 poz. 11).
15. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. *Prawo budowlane* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1333, 2127, 2320; Dz.U. 2021 poz. 11, 234, 282, 784, 1986).
16. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o zmianie ustawy o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 1996 nr 139 poz. 646; Dz.U. 1997 nr 157 poz. 1040).
17. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565; Dz.U. 2021 poz. 234, 255).
18. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 2020 poz. 1990; Dz.U. 2021 poz. 11, 234).
19. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – *Ordynacja podatkowa* (Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926 z późn. zm.).
20. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 266).
21. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. 2017 poz. 776 z późn. zm.).
22. Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (t.j. Dz.U. 2017 r. poz. 328, 1566, 2180; Dz.U. 2018 poz. 650).
23. Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. *Prawo lotnicze* (Dz.U. 2020 poz. 1970).
24. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. 2004 nr 54 poz. 535 z późn. zm.).
25. Ustawa z dnia 1 lipca 2005 r. o pobieraniu, przechowywaniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów (t.j. Dz.U. 2019 poz. 1405).
26. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz.U. 2018 poz. 1260).
27. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (t.j. Dz.U. 2021 poz. 162).
28. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1064, 1339, 2320; Dz.U. 2021 poz. 234).

Orzecznictwo

1. Orzeczenie SN z dnia 10 września 1970 r., ICR 329/70, PUG 12/70, s. 407.
2. Orzeczenie SN z dnia 12 lutego 1991 r., OSN 1992, poz. 137.
3. Postanowienie SN z dnia 19 listopada 1973 r., I CR 624/73, OSPiKA 1975, nr 6, poz. 134.
4. Postanowienie SN z dnia 29 grudnia 1983 r., I CR 377/83, Legalis.
5. Postanowienie SN z dnia 13 marca 1997 r., III CRN 14/97, OSNC 8/97, poz. 115.
6. Postanowienie SN z dnia 19 maja 2004 r., I CK 696/03, OSP 5/05, poz. 61.
7. Postanowienie SN z dnia 10 maja 2013 r., ICSK 122/13, Legalis.
8. Uchwała SN (siedmiu sędziów – zasada prawna) z dnia 25 listopada 1968 r., III CZP 65/68, OSNC 1969/5/83.
9. Uchwała SN z dnia 22 października 1992 r., III CZP 130/92, OSNC 1993/4/60.
10. Uchwała SN z dnia 24 listopada 2000 r., III CZP 37/00, OSNC 2001/4/56.
11. Uchwała SN z dnia 16 stycznia 2004 r. III CZP 101/03, OSNC 2005/4/58.
12. Uchwała SN (siedmiu sędziów) z dnia 19 października 2007 r., III CZP 58/07, OSNC 2008/5/44.

13. Uchwała SN z dnia 21 marca 2013 r., III CZP 8/13, OSNC 2013, nr 9, poz. 108.
14. Uchwała SN z dnia 5 grudnia 2014 r., III CZP 93/14, OSNC 2015/10/114.
15. Uchwała pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 30 kwietnia 1977 r., OSNCP 2/78, poz. 19.
16. Uzasadnienie wyroku SN z dnia 12 lutego 1991 r., III CSR 500/90, OSNCP 7-8/92, poz. 137.
17. Uzasadnienie uchwał składu siedmiu sędziów SN z dnia 18 czerwca 1991 r., III CZP 40/91, OSNCP 1992, nr 2, poz. 17 i z dnia 6 grudnia 1991 r., III CZP 117/91, OSNCP 1992, nr 5, poz. 65.
18. Wyrok NSA z dnia 8 listopada 1988 r., III SA 428/88, ONSA 1988, nr 2, poz. 88.
19. Wyrok SN z dnia 23 lipca 1963 r., III CR 137/63, OSNCP 7-8/64, poz. 156.
20. Wyrok SN z dnia 3 czerwca 1964 r., II CR 675/63, OSNC 1965, nr 2, poz. 34.
21. Wyrok SN z dnia 16 listopada 1995 r., IICRN 156/95, PUG 3/96.
22. Wyrok SN z dnia 12 marca 2002 r., IV CKN 862/00, Legalis.
23. Wyrok SN z dnia 7 marca 2003 r., III RN 29/02, „Monitor Podatkowy” 2003, nr 5.
24. Wyrok WSA w Poznaniu z dnia 17 października 2013 r., I Sa/Po865/13, Legalis.

Spis tabel i rysunków

Tabele

Tabela 3.1.	Cechy grup i zespołów pracowniczych	23
Tabela 3.2.	Strategie kobiet i mężczyzn w relacjach społecznych z perspektywy ewolucyjnej teorii konfliktu płci	27
Tabela 4.1.	Typy taktyk wpływu	36
Tabela 12.1.	Klasyfikacja podatków w Polsce	109
Tabela 13.1.	Zestawienie zasad polityki społecznej	124
Tabela 14.1.	Podmioty zarządzające elementami zabezpieczenia społecznego w Polsce (przykłady)	131
Tabela 14.2.	Elementy polskiego systemu ubezpieczeń społecznych (z przykładami świadczeń)	133
Tabela 14.3.	Podleganie ubezpieczeniu społecznemu pracowników (przykład)	135
Tabela 14.4.	Podleganie ubezpieczeniu społecznemu osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą (przykład)	135
Tabela 14.5.	Podleganie ubezpieczeniu społecznemu osób współpracujących z osobami prowadzącymi pozarolniczą działalność gospodarczą (przykład)	136
Tabela 14.6.	Podleganie ubezpieczeniu społecznemu zleceniobiorców (przykład)	136
Tabela 14.7.	Podleganie ubezpieczeniu społecznemu studentów (przykład)	137

Rysunki

Rysunek 5.1.	Rodzaje rywalizacji	40
Rysunek 11.1.	Własność intelektualna jako składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa	97