

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej
ENTREPRENEURSHIP
in the educational practice of Lower Silesia

SERIA:
W DOLNOŚLĄSKIEJ PRAKTYCE EDUKACYJNEJ
TOM 1:
Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej

**Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego**

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej
ENTREPRENEURSHIP
in the educational practice of Lower Silesia**

**Ewa JURCZYK-ROMANOWSKA
Justyna SOCHACKA
Paweł JAKUBAS
Mirosław PIWOWARCZYK
Tomasz WYSOCZAŃSKI**

Wrocław 2014

Autorzy

Ewa JURCZYK-ROMANOWSKA (rozdz. I, II, III, VIII)

Justyna SOCHACKA (rozdz. II, VII)

Paweł JAKUBAS (rozdz. III, IV)

Mirosław PIWOWARCZYK (rozdz. V)

Tomasz WYSOCZAŃSKI (rozdz. VI)

Recenzent

dr hab. Adam KUBÓW, prof. UE

Redakcja naukowa

Ewa JURCZYK-ROMANOWSKA

Mirosław PIWOWARCZYK

Redakcja językowa

Justyna SOCHACKA

Edyta SADOWSKA

Tłumaczenie

Piotr GULANOWSKI

Łamanie

Sławomir SADOWSKI

Projekt okładki

Artur BUSZ

ISBN 978-83-62618-13-2

Stan prawny na dzień 31.08.2014 r.

Druk i oprawa: DjaF

Spis treści

WPROWADZENIE	9
Rozdział I	
POMIĘDZY EDUKACJĄ A PRZEDSIĘBIORCZOŚCIĄ	17
Działalność edukacyjna u progu trzeciego tysiąclecia	17
Absolwent studiów pedagogicznych na dolnośląskim rynku pracy	21
Przedsiębiorczość europejską kompetencją kluczową	22
Założenia projektu <i>Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej</i> ..	27
Rozdział II	
GRA MIEJSKA JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI, DIAGNOZY ORAZ EDUKACJI	31
Grywalizacja w edukacji	31
Gra miejska jako metoda edukacyjna	34
Gra miejska <i>Zostań przedsiębiorcą</i>	37
Ocena gry miejskiej przez uczestników seminarium	45
Rozdział III	
WARUNKI FORMALNOPRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ	50
Formy prawne prowadzenia działalności edukacyjnej	50
Pojęcie pozarolniczej działalności gospodarczej	61
Rejestracja działalności	65
Profil zaufany	67
Zgłoszenie do ubezpieczeń	68
Zatrudnianie pracowników	71
Zgłoszenie do ubezpieczeń pracowników, zleceniobiorców, rozliczanie ZUS-ów	78
Księgowość i podatki w jednoosobowym przedsiębiorstwie	81
Załączniki	89
Rozdział IV	
BIZNESPLAN JAKO POMYSŁ NA DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNĄ	122
Charakterystyka biznesplanu	122
Analiza rynku	127

Rozdział V

FUNDRAISING JAKO SPRAWDZONY I SKUTECZNY SPOSÓB POZYSKIWANIA FUNDUSZY NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ

.....	148
Istota fundraisingu	148
Metody, narzędzia i typy działań fundraisingowych	153
Cechy dobrego fundaisera	154
Fundraising w praktyce finansowania placówki edukacyjnej (szkoły)	156
Zasady prowadzenia skutecznej kampanii fundraisingowej na rzecz placówki edukacyjnej	160

Rozdział VI

METODA *LEAN STARTUP* JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE BUDOWĘ MODELU BIZNESOWEGO FIRMY

.....	164
Czym jest model biznesowy firmy?	164
Podstawowe elementy modelu biznesowego	167
Wykorzystanie narzędzia <i>Business Model Canves</i> przez uczestników projektu	173
Metoda <i>Lean Startup</i>	175

Rozdział VII

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PLACÓWKI EDUKACYJNEJ

.....	180
Wizerunek jako element budowy przewagi konkurencyjnej	183
Tworzenie spójnego wizerunku	186
Sposoby i narzędzia kształtowania wizerunku	189
Kształtowanie wizerunku placówki edukacyjnej przez uczestników seminarium <i>Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej</i>	194

Rozdział VIII

PODSUMOWANIE PROJEKTU *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W DOLNOŚLĄSKIEJ PRAKTYCE EDUKACYJNEJ*

.....	202
Wnioski z badań przeprowadzonych w ramach projektu <i>Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej</i>	202
Seminarium <i>Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej</i> w ocenie studentów	206
Załącznik	210

ZAKOŃCZENIE

O AUTORACH

Contents

INTRODUCTION	13
Chapter I	
BETWEEN EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP	17
Educational practice at the turn of the third millennium	17
A pedagogics graduate on the Lower Silesian labour market	21
Entrepreneurship as a European key competence	22
The aims of the <i>Entrepreneurship in the educational practice</i> <i>of Lower Silesia</i> project	27
Chapter II	
LOCATION-BASED GAMES AS MEANS OF INTEGRATION, DIAGNOSIS, AND EDUCATION	31
Gamification in education	31
Location-based games as an educational method	34
Location-based game: <i>To become an entrepreneur</i>	37
Evaluation of the location-based game by the participants of the seminar	45
Chapter III	
FORMAL AND LEGAL REQUIREMENTS OF EDUCATIONAL PRACTICE	50
Legal forms of educational practice	50
The notion of non-agricultural business activities	61
Registration of business	65
A trustworthy profile	67
Social security registration	68
Employing people	71
Social security registration of employees and contractors, accounting for social security	78
Accounting and taxes in a one-man business	81
Attachments	89
Chapter IV	
BUSINESS PLAN AS AN IDEA FOR EDUCATIONAL PRACTICE ...	122
The features of a business plan	122
Market analysis	127

Chapter V

FUNDRAISING AS A TRIED AND TRUE MEANS FUNDING

EDUCATIONAL PRACTICE	148
The essence of fundraising	148
Methods, means, and types of fundraising	153
The features of an effective fundraiser	154
Fundraising in the financing of an educational institution (a school)	156
The rules of a successful fundraising campaign for an educational institution	160

Chapter VI

THE LEAN STARTUP METHOD AS A MEANS OF SUPPORT FOR A BUSINESS MODEL

164	
What is a business model?	164
The basic elements of a business model	167
Using the <i>Business Model Canves</i> tool by the participants of the project	173
The <i>Lean Startup</i> Method	175

Chapter VII

SHAPING THE IMAGE OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

180	
Image as an element in market dominance	183
Creating a coherent image	186
The means and tools of shaping an image	189
Shaping the image of an educational institution by the participants of the <i>Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia</i> project	194

Chapter VIII

SUMMARY OF THE ENTREPRENEURSHIP IN THE EDUCATIONAL PRACTICE OF LOWER SILESIA PROJECT

202	
Conclusions from the research conducted as part of the <i>Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia</i> project	202
The <i>Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia</i> seminar as evaluated by students	206
Attachment	210
CONCLUSION	213
ABOUT THE AUTHORS	215

WPROWADZENIE

Przedstawiana Czytelnikowi książka *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* jest pokłosiem projektu badawczo-dydaktycznego realizowanego w pierwszej połowie 2014 roku pod tym samym tytułem. Zamierzeniem autorów było zainicjowanie badań nad kompetencjami z zakresu przedsiębiorczości, jakimi legitymują się przyszli absolwenci studiów pedagogicznych, a także diagnoza ich wiedzy, weryfikacja umiejętności i wyłonienie deficytów w zadanym obszarze. Dla wielu absolwentów, nie tylko tych reprezentujących dziedziny związane z edukacją, samozatrudnienie stanie się koniecznością. Problem braku miejsc pracy dla ludzi młodych, kończących studia, stał się bowiem powszechny. Świadczyć może o tym chociażby wskazanie tej grupy wiekowej jako wymagającej wsparcia w *Strategii Europa 2020, Programie Operacyjnym Wiedza, Edukacja Rozwój*. Warto również wspomnieć, iż innowacyjność i przedsiębiorczość zostały uznane przez Parlament Europejski za kompetencje kluczowe, a jednocześnie w polskim szkolnictwie wyższym treści te w dalszym ciągu pozostają nieobecne.

Obserwując te trudności autorzy zrealizowali projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*, który, w założeniu, ma być pierwszym z cyklu poświęconego różnym zagadnieniom z wskazanego zakresu. Jako pierwszy ma też nieco horyzontalną konstrukcję: dotykając rozległej problematyki, operując podstawowymi pojęciami stanowi diagnozę obszarów, które w kolejnych realizowanych przedsięwzięciach zostaną pogłębione.

Książka ma charakter dualny, z jednej strony bowiem stanowi analizę wiedzy i umiejętności absolwentów w zakresie szeroko rozumianej przedsiębiorczości, z drugiej natomiast ma również walor dydaktyczny, gdyż treści zostały zaprezentowane w formie zbliżonej do podręcznika. Publikacja *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* może być zatem traktowana jako materiał dydaktyczny wspierający wykładowców, jako poradnik dla absolwentów, którzy stanęli przed koniecznością założenia własnego przedsiębiorstwa, w końcu również dla badaczy, dla których zaprezentowane wnioski mogą stać się inspiracją do tworzenia przyszłych projektów naukowych.

Rozdział pierwszy zatytułowany *Pomiędzy edukacją a przedsiębiorczością* stanowi wprowadzenie w problematykę publikacji, ujętą w czterech wymiarach: temporalnym – opisującym działalność edukacyjną u progu trzeciego tysiąclecia,

personalnym – stanowiącym analizę sytuacji absolwenta studiów pedagogicznych na rynku pracy, legitymującym – w którym wywieziono problematykę przedsiębiorczości i innowacyjności z kompetencji kluczowych w ujęciu Parlamentu Europejskiego. Czwarty wymiar ma charakter metodologiczny, i stanowi opis założeń projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*.

Rozdział drugi, zatytułowany *Gra miejska jako narzędzie integracji, diagnozy oraz edukacji* otwiera prezentacja zagadnienia grywalizacji w edukacji oraz uzasadnienie gry miejskiej jako metody edukacyjnej. Części te mają charakter teoretyczny, wprowadzający kolejny element – opis gry miejskiej *Zostań przedsiębiorcą*, która została wykorzystana w projekcie, pełniąc w nim funkcje: integrowania uczestników seminarium i diagnozowania ich poziomu dotychczasowej wiedzy. W grze również została zaanonsowana problematyka objęta szkoleniem. Stała się ona także narzędziem wyposażenia studentów w wiedzę, stanowiącą punkt wyjścia do dalszych szkoleń. Ostatnią część rozdziału drugiego stanowi opis ewaluacji gry dokonanej przez studentów.

Począwszy od rozdziału trzeciego autorzy wprowadzili konwencję dydaktyczno-badawczą. Rozdział ten, zatytułowany *Warunki formalnoprawne zakładania i prowadzenia działalności edukacyjnej* stanowi obszernie wyjaśnienie niuansów związanych z formalnościami, przepisami prawa oraz zasadami obrachunkowymi, jakie wiążą się z założeniem własnego przedsiębiorstwa. Poczynając od opisu różnych form prawnych, w jakich może funkcjonować przedsiębiorstwo, a zatem jednoosobowej działalności gospodarczej, tzw. spółki cywilnej, czy też spółek prawa handlowego, autorzy prezentują wady i zalety poszczególnych form, jednocześnie odwołując się do statystyki, która jednoznacznie wskazuje na popularność przedsiębiorstwa jednoosobowego. W rozdziale tym Czytelnik znajdzie wskazówki odnośnie do tego: W jaki sposób założyć działalność gospodarczą? Jak stworzyć profil zaufany? W jaki sposób zatrudnić pracowników? Jakich działań wymaga od przedsiębiorcy Zakład Ubezpieczeń Społecznych? Jak należy się rozliczyć z Urzędem Skarbowym? Jednocześnie w rozdziale tym odnajdujemy wnioski z przeprowadzonych badań, diagnozujące podstawowe trudności, z którymi spotykają się absolwenci kierunków pedagogicznych.

Biznesplan jako pomysł na działalność edukacyjną to tytuł rozdziału czwartego, w którym autorzy udzielają wskazówek w jaki sposób skonstruować prawidłowo plan prowadzonej działalności, jak przekuć ideę w rzeczywiste przedsiębiorstwo. W rozdziale tym można odnaleźć metody diagnozowania nisz rynkowych czy wykonywania analizy rynku, czy analizy SWOT, a także rozbudowane przykłady, które służyć mają pomocą w samodzielnym dokonywaniu takich analiz.

Z kolei rozdział piąty *Foundraising jako sprawdzony i skuteczny sposób pozyskiwania funduszy na prowadzenie działalności edukacyjnej* stanowi obszerny

opis możliwości pozyskiwania dodatkowych finansów, w szczególności od darczyńców, na prowadzenie placówki. Autorzy spoglądają zarówno z perspektywy samodzielnego przedsiębiorcy, jak i specjalnie w tym celu zatrudnionego pracownika. Wskazują oni, iż kompetencje pozyskiwane na studiach pedagogicznych sprzyjają tego rodzaju działaniom.

Prezentacja *Metody Lean Startup jako narzędzia wspierającego budowę modelu biznesowego firmy* stanowi temat kolejnego rozdziału. Autorzy przedstawiają w nim elastyczne podejście do prowadzonej działalności edukacyjnej, wyróżniając i omawiając dziewięć podstawowych elementów składających się na model biznesowy: segmenty klientów, propozycje wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, działania i partnerów oraz strukturę kosztów.

Rozdział siódmy przenosi Czytelnika w zagadnienie *Kształtowania wizerunku placówki edukacyjnej*, wskazując, iż działalność edukacyjna, będąc typową działalnością usługową, podlega regułom wolnorynkowym, obowiązującym wszystkie podmioty gospodarcze. Dlatego też PR (*public relations*) nie może zostać zbagatelizowane na żadnym etapie prowadzonego przedsiębiorstwa. W rozdziale tym autorzy wskazują, iż wizerunek jest elementem budowy przewagi konkurencyjnej, udzielają również wskazówek, w jaki sposób budować go spójnie oraz jakie sposoby i narzędzia wykorzystywać w jego kształtowaniu.

Podsumowanie projektu „Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej” stanowi rozdział ósmy, który jest w przeważającej mierze prezentacją wniosków z badań przeprowadzonych w ramach opisywanego przedsięwzięcia. Zawiera on odpowiedź na pytanie: W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych postrzegają możliwości prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska? Odnosząc się do każdego z uprzednio określonych problemów badawczych, wytycza ścieżki, którymi powinni podążać badacze i edukatorzy kontynuujący przedsięwzięcie objęte nazwą *W dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*. Stanowi to jednocześnie zapowiedź dalszej eksploracji problematyki w kolejnych edycjach projektu. Istotnym elementem rozdziału ósmego jest również opis ewaluacji przedsięwzięcia dokonanej przez studentów, po której również nasuwa się wniosek, iż działania takie nie powinny być odosobnione.

Ewa Jurczyk-Romanowska

INTRODUCTION

Entrepreneurship in the Educational Practice of Lower Silesia – the book that is hereby presented to the reader – constitutes the result of a research and didactic project implemented in the first half of the year 2014 under the same title. Its authors aimed to initiate investigations into entrepreneurship competences of the future graduates of pedagogical studies, to conduct a diagnosis of their knowledge, to verify their skills, and to discover their weaknesses in the discussed area. Self-employment is going to become a necessity for many of the graduates. This pertains not only to those representing the areas connected with education. That is because unemployment among university graduates has become a common problem. This is evidenced by, among others, mentioning this social group as one that requires help in *Strategy Europe 2020, Operational Programme Knowledge, Education, Development*. It also needs to be mentioned that innovativeness and entrepreneurship have been recognised by the European Parliament as key competences, while in the Polish system of higher education they remain nonexistent.

When observing these difficulties the authors have implemented the project *Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia* which was aimed to be the first of a series dedicated to the problems of the discussed area. Since it was the first project, its structure is horizontal: a variety of problems is addressed with the use of the basic notions, which constitutes a diagnosis of the areas that can be investigated in detail at further stages.

The character of the book is dual, because, on the one hand, it is an analysis of the knowledge and skills of the graduates pertaining to entrepreneurship in the broad understanding of the term, and on the other it has some didactic value, because the content is presented in the form resembling a course book. The publication of *Entrepreneurship in the Educational Practice of Lower Silesia* can, therefore, be treated as didactic material that can support university teachers, and as a guidebook for those of the graduates that have to face the necessity to start their own business. Researchers may find it useful, as well, because for them the presented results may become inspiration for further studies.

The first chapter, titled *Between education and entrepreneurship*, constitutes an introduction to the problems discussed in the publication, which can all be contained in four categories: temporal – describing education at the turn of the

third millennium, personal – an analysis of the situation of a pedagogics graduate on the labour market, legitimizing – in which the problems of entrepreneurship and innovativeness are discussed from the perspective of the key competences as defined by the European Parliament. The fourth category is of a methodological character, and it constitutes a description of the aims of the *Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia* project.

The second chapter, titled *Location-based games as means of integration, diagnosis, and educationis* opened by a presentation of gamification in education and justification of the use of location-based games as an educational method. These are the theoretical parts that introduce a new element: the description of the location-based game *To become an entrepreneur* that was employed in the project and that served the following functions: integration of the participants of the seminar and diagnosis of their theretofore knowledge. The topics that were to be discussed during the training were also introduced during the game. It has become the means of providing the students with the knowledge that was to be the starting point of further training. The final part of the second chapter is the students' evaluation of the game.

Starting with the third chapter the authors have introduced the didactic and research convention. This chapter, titled *Formal and legal requirements of educational practiceis* a detailed discussion of the problems connected with the formal legal, and accounting aspect of running one's own business. Beginning with the description of the numerous legal forms that a business can take, i.e. a one-man business, the so-called private partnership, and commercial law partnerships, the authors refer to statistics that unambiguously present the popularity of the one-man business model. In this chapter the reader can find hints on the following questions: How to start a business? How to create a trustworthy profile? How to employ people? What does the Zakład Ubezpieczeń Społecznych (Social Insurance Institution) expect of an entrepreneur? At the same time, in the present chapter one may find results of the conducted research that form a diagnosis of the fundamental difficulties that pedagogics graduates have.

Business plan as an idea for educational practice is the title of chapter four, in which the authors provide some hints on proper planning of a business and how to turn an idea into a business. In this chapter one can find the methods of diagnosing market niches, conducting market analyses, a SWOT analysis, and detailed examples that can aid one in conducting such analyses.

Chapter five, in turn, titled *Fundraising as a tried and true means of funding educational practice*, constitutes a detailed description of the opportunities to acquire additional funds, especially from donors. The authors consider the perspectives of an independent entrepreneur as well as an employee hired to do this job. They emphasise that the competences developed during studies in pedagogics are helpful in such undertakings.

Presentation of *The Lean Startup Method as a means of support for a business model* is the topic of the following chapter. There, the authors present a flexible approach to educational activities, while defining and discussing nine basic elements constituting a business model: customer segments, propositions of values, channels, relations with the customers, streams of revenue, key resources, actions, and partners, and the structure of spending.

The seventh chapter introduces the reader to the problem of *Shaping the image of an educational institution* while emphasising that education as a typical service is subject to free market principles, just like all businesses. That is why public relations cannot be ignored on any of the levels of the development of the business. The authors also note that image is an element of building market domination, and they provide certain hints on constructing coherent image and the methods and tools of shaping it.

Summary of the 'Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia' project constitutes chapter eight that is first and foremost a presentation of the conclusions from the research conducted as part of the discussed project. It includes the answer to the question: How do the future graduates of pedagogics perceive their opportunities of conducting educational activities in Lower Silesia? When addressing all the previously defined research problems the chapter defines that ways that the researchers and educators involved in the project named *In the Lower Silesian educational practice* ought to follow. It is only an announcement of the continued exploration of the topic in further editions of the project. What is an important element of chapter eight is a description of the evaluation of the project conducted by the students themselves, which leads one to the conclusion that there ought to be more projects like this.

Ewa Jurczyk-Romanowska

Rozdział I

POMIĘDZY EDUKACJĄ A PRZEDSIĘBIORCZOŚCIĄ

We will have to think through education – its purpose, its values, its content. We will have to learn to define the quality of education and the productivity of education, to measure both and to manage both.

Peter F. Drucker¹

Działalność edukacyjna u progu trzeciego tysiąclecia

Działalność edukacyjna jest pojęciem bardzo szerokim i niejednoznacznym. Przez setki lat funkcjonowała w praktyce, ulegając ciągłym przekształceniom odpowiadała na potrzeby społeczne, kształtowała jednostki, wyposażając je nie tylko w wiedzę, ale również w różnorodne umiejętności i kompetencje. Edukację uznaje się za pojęcie o najwyższym stopniu ogólności i niejednorodności i definiuje się ją jako ogół oddziaływań służących formowaniu się (zmienianiu, rozwijaniu) zdolności życiowych człowieka². Jak wskazuje Krzysztof Rubacha: „Niejednorodność tego pojęcia jest ukryta w terminach: ogół oddziaływania, zmienianie, rozwijanie, zdolności życiowe człowieka. Ogół oddziaływań oznacza oddziaływania zarówno instytucjonalne, jak i indywidualne, świadome i nieświadome itd. Oddziaływania te mogą być systematyczne, niesystematyczne, przygodne, zaplanowane itd. (...) Zmienianie, rozwijanie może zachodzić w jakimś konkretnym (sformalizowanym) kierunku przyjętym według kryterium zewnętrznego wobec jednostki lub bez uprzednio obranego celu. (...) Zdolności życiowe człowieka mogą dotyczyć wielu obszarów jego funkcjonowania:

¹ [Musimy przemyśleć kwestię edukacji, jej cel, wartości i treść. Musimy jasno określić jakość edukacji, a także jej skuteczność: musimy nauczyć się je mierzyć i kontrolować]. P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, nr 5, <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>, [dostęp: 10.08.2014 r.].

² B. Milerski, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika. Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 54.

intelektualnego, emocjonalnego, interpersonalnego, motywacyjnego, fizycznego itd.”³ Dlatego też należy przyjąć, iż działania edukacyjne mogą być podejmowane w każdej strukturze społecznej i organizacyjnej, co więcej, mogą być prowadzone jako podstawowa oferowana usługa bądź stanowić ofertę uzupełniającą, służebną wobec prowadzonej działalności. Należy podkreślić, iż tak pojmowana edukacja wpisuje się we wszystkie trzy sektory współczesnego państwa:

- publiczny – w ramach systemu oświaty i w dużej mierze szkolnictwa wyższego, a także jako uzupełniające działania jednostek samorządu terytorialnego, czy też różnych instytucji rządowych, agend, urzędów, etc.;
- prywatny – należy tu wymienić szereg biznesowych inicjatyw pedagogicznych, począwszy od prywatnego szkolnictwa aż po zróżnicowane działania animacyjne, stanowiące uzupełnienie podstawowej oferty skierowanej do klienta. Nie można tu również pominąć działów HR⁴ w licznych korporacjach, czy też działań szkoleniowych w innego typu zakładach pracy;
- sektor organizacji pozarządowych (tzw. trzeci sektor) – realizujący działania edukacyjne w ramach prac stowarzyszeń, fundacji, towarzystw.

Uzupełniając powyższe rozważania należy wspomnieć o klasycznym już podziale edukacji na:

- formalną – realizowaną na podstawie ustawy o systemie oświaty i prawa o szkolnictwie wyższym, odbywającą się w zinstytucjonalizowanej formie (szkoła, uczelnia), opartą na względnie stałym programie nauczania, kończącą się nabyciem odpowiadającego profilowi placówki wykształcenia;
- nieformalną – realizowaną w ramach zorganizowanej działalności oświatowej, odbywającej się poza ustalonym systemem kształcenia formalnego, podejmowanej z własnej inicjatywy jednostki samodzielnie lub w ramach szkoleń, warsztatów, treningów, kursów, etc. i umożliwiającej osiągnięcie założonych celów;
- pozaformalną – rozumianą jako niezorganizowany, niesystematyczny i nieobjęty celem proces uczenia się, który odbywa się w ciągu całego życia, skutkuje nabyciem wiedzy, umiejętności, kształtowaniem postaw i wartości czerpanych z codziennego doświadczenia oraz funkcjonowania w określonym środowisku.

Wszechobecność działań edukacyjnych, rozpatrywanych zarówno z perspektywy podaży niezliczonych ofert szkoleniowych, jak i popytu na wiedzę, umiejętności, kompetencje znajduje swoje odzwierciedlenie w idei całożyciowego uczenia się (*Life Long Learning*). W tym kontekście na znaczeniu utracił podział życia na okres nabywania wiedzy i korzystania z niej, na rzecz koniecz-

³ K. Rubacha, *Edukacja jak przedmiot pedagogiki i jej subdyscyplin*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 25.

⁴ HR – *human resources*.

ności ciągłego podnoszenia swoich kompetencji, celem zachowania konkurencyjności na rynku pracy. Kluczowym zasobem we współczesnym świecie jest wiedza, co przejawia się w idei gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Peter F. Drucker wskazywał, iż era społeczeństwa wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza – a nie praca, surowce lub kapitał – jest kluczowym zasobem, porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem, oraz systemem, w którym rząd nie może dłużej rozwiązywać społecznych i ekonomicznych problemów⁵. W społeczeństwie wiedzy P.F. Drucker wskazuje na nową kategorię pracowników *knowledgeworkers*, którzy są dobrze wykształceni formalnie, a także mają zdolności do pozyskania i zastosowania wiedzy teoretycznej i analitycznej. Mają inne podejście do pracy i inne nastawienie, a przede wszystkim mają nawyk ciągłego uczenia się⁶. Terminem *knowledgeworkers* Drucker posłużył się po raz pierwszy w 1959 roku⁷, natomiast w roku 1994 wskazał, iż ta kategoria pracowników u progu trzeciego tysiąclecia przekroczy 1/3 ogółu pracowników Stanów Zjednoczonych⁸.

O przemianach związanych z edukacją i nowymi kompetencjami cenionego pracownika pisał również Alvin Toffler, autor słynnej koncepcji *Trzecia Fala*. Wskazywał on, iż masowa edukacja (w rozumieniu formalnym) jest jedną z centralnych struktur wszystkich społeczeństw industrialnych (drugiej fali)⁹. Zmiana, jaka nadeszła wraz z przemianą społeczeństwa (trzecią falą) to porzucenie szkoły, jako jedynej słusznej instytucji edukacyjnej, i zastąpienie jej nabywaniem wiedzy i kompetencji w ciągu całego życia, w miarę potrzeb, elastycznie i w odpowiedzi na zapotrzebowanie pracodawcy. „Powinniśmy obecnie łączyć naukę z pracą, z walką polityczną, ze służbą publiczną, a nawet z zabawą. Zarówno w bogatych, jak i biednych krajach powinny zostać zrewidowane wszystkie obiegowe przekonania na temat oświaty i wychowania”¹⁰. A. Toffler słusznie przewidywał zmianę systemu szkolnictwa, oświaty, silniejsze splecenie edukacji z pracą i jej całościowym wymiarem, nie ograniczając jej tylko do pierwszego okresu życia ludzkiego¹¹. Wskazał on na różnorodność, jako dominującą cechę społeczeństwa trzeciej fali¹² funkcjonującego w infosferze, w której kluczową rolę odgrywa komunikacja. Człowiek nowej cywilizacji musi zatem wykazać się umiejętnością zrekonstruowania pewnych wyobrażeń na podstawie informacji do niego docierających w procesie nieustającego uczenia się,

⁵ P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation...*, op. cit.

⁶ Ibidem.

⁷ P.F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*. Harper & Row, New York 1959.

⁸ P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation...*, op. cit.

⁹ A. Toffler, *Trzecia Fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986, s. 48.

¹⁰ A. Toffler, op. cit., s. 306.

¹¹ Ibidem, s. 341.

¹² Ibidem, s. 159.

selekcji, adaptacji, kreacji. Tym samym pracownik i pracodawca w nowym społeczeństwie ulegają przeobrażeniu. Toffler wskazuje: „Pracodawcom trzeciej fali potrzeba więc coraz więcej kobiet i mężczyzn, którzy wezmą na siebie większą odpowiedzialność, będą umieli zrozumieć, w jaki sposób ich obowiązki łączą się z obowiązkami współpracowników, potrzeba więcej ludzi, którzy potrafią wypełniać coraz więcej zadań i błyskawicznie przystosowywać się do zmienionych warunków. A przy tym ludzi wrażliwych i życzliwie ustosunkowanych do otoczenia”¹³.

Pomimo że Toffler opublikował swoją koncepcję w 1980 roku, nie straciła ona na aktualności. Z jej założeniami koresponduje teoria społeczeństwa informacyjnego, które – według raportu *IBM Community Development Foundation* – „(...) charakteryzuje się wysokim stopniem korzystania z informacji w życiu codziennym przez większą część obywateli, organizacji i miejsc pracy; użytkowaniem jednorodnej lub kompatybilnej technologii informacyjnej na użytek własny, społeczny, edukacji i działalności zawodowej, jak i umiejętnością przekazywania, odbierania oraz szybkiej wymiany danych cyfrowych bez względu na odległość”¹⁴. Implikuje to konieczność podkreślenia, iż działalność edukacyjna nie ogranicza się jedynie do tradycyjnych relacji, bazujących na bezpośrednim komunikowaniu się jednocześnie obecnych uczestników procesu nauczania, a w znacznym stopniu adaptowała się również do wymogów przestrzeni wirtualnej.

Powyższe rozważania miały na celu naszkicowanie złożonego kontekstu działalności edukacyjnej, której tłem są obserwowane współcześnie przemiany: trzecia fala z dominującą w niej różnorodnością, nadejście społeczeństwa informacyjnego z nieustannie zyskującą na znaczeniu przestrzenią wirtualną, gospodarką opartą na wiedzy, w której wiedza jest najistotniejszym zasobem. W konsekwencji coraz istotniejsza staje się koncepcja całościowego uczenia się. Ważne jest, że przeobrażenia te nie zostały zainicjowane w ostatnim czasie, a są wynikiem długofalowych zmian – można więc określić je mianem pewnej ewolucji w podejściu do edukacji. Implikacją tego jest konieczność wyeksponowania edukacji, jako aspektu ludzkiej egzystencji, powodującej zmianę w jakości życia i nieustanny rozwój jednostki. Edukacja jest obecna w życiu człowieka zarówno w przestrzeni realnej, jak i wirtualnej, w każdej z trzech postaci: formalnej (na pewnym etapie wiekowym mającej charakter obowiązkowy), pozaformalnej i nieformalnej (incydentalnej). Działalność edukacyjna powinna być traktowana również w kategoriach popytu i podaży, a jej oferowanie może stać się źródłem dochodu dla edukatora odnajdującego się zarówno w roli zleceniobiorcy, pracownika, jak i przedsiębiorcy.

¹³ Ibidem, s. 342.

¹⁴ *The Net Result. Social Inclusion in the Information Society*, 1997, <http://www.local-level.org.uk/uploads/8/2/1/0/8210988/netresult.pdf>, s. 3, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Absolwent studiów pedagogicznych na dolnośląskim rynku pracy

Nauką, której zadaniem jest opisywanie, wyjaśnienie i rozumienie różnorodnych form praktyki edukacyjnej jest pedagogika. Zajmuje się ona także „(...) prawidłowościami rozwoju człowieka, poszerzaniem jego możliwości życiowych na poszczególnych szczeblach edukacji. Poznaje i wyjaśnia ten świat w kontekście działań pedagogów, ich warsztatu zawodowego, ich kształcenia, sytuacji życiowej, poziomu kompetencji, skuteczności ich działań. Zajmuje się także badaniem funkcjonowania instytucji edukacyjnych, ich organizacją, realizowanymi zadaniami”¹⁵. Dlatego też, przygotowując projekt poświęcony przedsiębiorczości w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej, podmiotem naszych badań uczyniliśmy przyszłych absolwentów kierunków pedagogicznych, którzy po ukończeniu studiów wyższych będą musieli odnaleźć się na rynku pracy.

Absolwenci studiów pedagogicznych i kierunków ze specjalnościami nauczycielskimi w wyniku ukończenia studiów nabywają pełne kwalifikacje i uprawnienia pedagogiczne do pracy w specjalistycznych placówkach oświatowych czy edukacyjnych, na stanowiskach pedagogów i nauczycieli przedmiotowych, jak również kompetencje do pracy z określonymi grupami podmiotów wyróżnionymi z uwagi na: wiek (np. dziećmi w wieku przedszkolnym, szkolnym, osobami dorosłymi); określoną sytuację życiową (np. osoby niedostosowane społecznie z uwagi na pochodzenie z rodzin dysfunkcyjnych, zagrożone wykluczeniem społecznym z uwagi na różne czynniki środowiskowe); przynależne cechy (niepełnosprawność, choroby, uzależnienia). Opublikowany w 2013 roku raport *Badanie rynku edukacji wyższej na terenie Dolnego Śląska* wskazuje, iż studia pedagogiczne są jednym z czterech najpopularniejszych kierunków w Polsce, co implikuje „znaczną nadpodaż absolwentów, a w konsekwencji spory odsetek absolwentów bezrobotnych”¹⁶. W roku akademickim 2011/2012 w Polsce studiowało 11 tysięcy studentów pedagogiki, a liczba absolwentów została oszacowana na 15 tysięcy. Statystyki wskazują również, iż na terenie Dolnego Śląska w pierwszym półroczu 2012 roku wśród absolwentów zarejestrowanych jako bezrobotni, pedagodzy plasowali się na drugim miejscu (759 osób), natomiast liczba zgłoszonych ofert pracy skierowanych do tej grupy zawodowej w tym czasie wyniosła 11¹⁷, zatem niespełna 1,5% absolwentów pedagogiki ma szansę znalezienia pracy w zawodzie. W sytuacji tak wysyczonego rynku należy uznać, iż kompetencje uzyskane w trakcie szkoleń z zakresu przedsiębiorczości mogą okazać się kluczowe dla opisanej grupy społecznej. Absol-

¹⁵ K. Rubacha, op. cit., s. 21.

¹⁶ J. Kurzępa, A. Ustrzycki, J. Koch-Mitka, J. Papiernik, M. Kamiński, *Badanie rynku edukacji wyższej na terenie Dolnego Śląska. Raport końcowy*, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013, s. 22.

¹⁷ Ibidem, s. 25.

went studiów kierunków pedagogicznych i kierunków ze specjalnościami nauczycielskimi może bowiem nie tylko starać się uzyskać zatrudnienie w ramach istniejących potencjalnych zakładów pracy (placówek oświatowo-edukacyjnych), ale także samodzielnie stworzyć dla siebie miejsce pracy poprzez założenie własnej działalności gospodarczej, lub prowadzenie jej w innej dopuszczalnej prawnie formie (np. spółek osobowych i kapitałowych). Ponadto może również wykorzystać ogromny potencjał stale rozszerzającego się sektora organizacji pozarządowych (założyć stowarzyszenie, fundację). Jednakże w programach studiów pedagogicznych i nauczycielskich, w niedostatecznym wymiarze, pojawiają się treści związane z przedsiębiorczością. Budzi to tym większe zdziwienie, jeżeli weźmiemy pod uwagę, iż innowacyjność i przedsiębiorczość została uznana za kompetencję kluczową przez Parlament Europejski.

Przedsiębiorczość europejską kompetencją kluczową

Jak wspomniano wyżej współczesne tendencje rozwoju cywilizacyjnego związane z budową gospodarki opartej na wiedzy oraz kształtowaniem społeczeństwa informacyjnego implikują konieczność stałego podnoszenia kompetencji i kwalifikacji, zdobywania doświadczenia zawodowego oraz utrzymywania konkurencyjności na rynku pracy. Wśród wyzwań, przed którymi stają przyszli adepci studiów wyższych, odnajdujemy znalezienie i wykonywanie pracy zarobkowej (na podstawie umowy o pracę lub umów cywilnoprawnych) lub też samozatrudnienie, poprzez zaprojektowanie, założenie i poprowadzenie własnego przedsiębiorstwa. Ta ostatnia możliwość dla wielu absolwentów jest najkorzystniejszym, a czasami jedynym możliwym, sposobem uzyskania dochodu poprzez wykonywanie działalności zgodnej z uzyskanymi kwalifikacjami. Należy w tym miejscu wprowadzić kategorię „godziwego życia”, która zgodnie z wytycznymi OECD¹⁸, jest wyznacznikiem uznania kompetencji za kluczowe. Chociaż „(...) «godziwe życie» może przybierać różne formy, jego cechy podstawowe to udane, odpowiedzialne i produktywne działanie w domu, w świecie gospodarki i w świecie polityki”¹⁹. Należy zaznaczyć, że nie istnieje jedna uniwersalna definicja kompetencji kluczowych, jednakże w literaturze wskazuje się, iż „(...) aby termin «kompetencje» zasługiwał na epitet «kluczowe», «główne», czy też «podstawowe», musi oznaczać coś ważnego i korzystnego dla jednostki i społeczeństwa – coś, co umożliwi jednostce pomyślnie integrować się z różnymi grupami społecznymi, przy jednoczesnym zachowaniu niezależności i umiejętności sprawnego działania zarówno w znanym, jak i nieznanym otocze-

¹⁸ OECD, *Defining and Selecting Key Competences*. OECD. Paris 2001, <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁹ A. Smoczyńska (red. pl), *Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego*, Europejskie Biuro Eurydice, Bruksela 2002, s. 15.

niu. Skoro jednak otoczenie ulega zmianom, kompetencje kluczowe powinny także umożliwiać ustawiczną aktualizację wiedzy i umiejętności, aktualizację pozwalającą dotrzymać kroku szybkiemu rozwojowi cywilizacji²⁰. Zgodnie z *Zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* wśród kompetencji kluczowych wymienia się:

- porozumiewanie się w języku ojczystym,
- porozumiewanie się w językach obcych,
- kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne,
- kompetencje informatyczne,
- umiejętność uczenia się,
- kompetencje społeczne i obywatelskie,
- inicjatywność i przedsiębiorczość,
- świadomość i ekspresja kulturalna²¹.

We wspomnianym dokumencie czytamy: „Kompetencje kluczowe uważane są za jednakowo ważne, ponieważ każda z nich może przyczynić się do udanego życia w społeczeństwie wiedzy. Zakresy wielu spośród tych kompetencji się pokrywają i są powiązane, aspekty niezbędne w jednej dziedzinie wspierają kompetencje w innej. Dobre opanowanie podstawowych umiejętności językowych, czytania, pisania, liczenia i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) jest niezbędną podstawą uczenia się; umiejętność uczenia się sprzyja wszelkim innym działaniom kształceniowym. Niektóre zagadnienia mają zastosowanie we wszystkich elementach ram odniesienia: krytyczne myślenie, kreatywność, inicjatywność, rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji i konstruktywne kierowanie emocjami są istotne we wszystkich ośmiu kompetencjach kluczowych²²”.

W kontekście projektu poświęconego przedsiębiorczości w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej, najistotniejsze znaczenie ma kompetencja kluczowa określona przez Parlament Europejski jako „inicjatywność i przedsiębiorczość”, która, według przytaczanego dokumentu, oznacza „(...) zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. Obejmują one kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. Stanowią one wsparcie dla indywidualnych osób nie tylko w ich codziennym życiu prywatnym i społecznym, ale także w ich miejscu pracy, pomagając im uzyskać świadomość kontekstu ich pracy i zdolność wykorzystywania szans; są podstawą bardziej konkretnych umiejęt-

²⁰ Ibidem.

²¹ *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dn. 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, [dostęp: 13.10.2014 r.], s. 13.

²² Ibidem, s. 13–14.

ności i wiedzy potrzebnych tym, którzy podejmują przedsięwzięcia o charakterze społecznym lub handlowym lub w nich uczestniczą. Powinny one obejmować świadomość wartości etycznych i promować dobre zarządzanie”²³. Desygnatami tej kompetencji kluczowej są: (1) zdolność identyfikowania dostępnych możliwości działalności osobistej, zawodowej lub gospodarczej, w tym szerszych zagadnień stanowiących kontekst pracy i życia ludzi, takich jak ogólne rozumienie zasad działania gospodarki, a także szanse i wyzwania stojące przed pracodawcami i organizacjami; (2) świadomość zagadnień etycznych związanych z przedsiębiorstwami oraz tego, w jaki sposób mogą one wywoływać pozytywne zmiany, np. poprzez sprawiedliwy handel lub przedsięwzięcia społeczne; (3) umiejętność proaktywnego zarządzania projektami (co obejmuje np. planowanie, organizowanie, zarządzanie, kierowanie i zlecanie zadań, analizowanie, komunikowanie, sporządzanie raportów, ocen i sprawozdawczość); (4) umiejętność skutecznej reprezentacji i negocjacji; (5) zdolności zarówno pracy indywidualnej, jak i współpracy w zespołach; (6) umiejętność oceny i identyfikacji własnych mocnych i słabych stron, a także oceny ryzyka i podejmowania go w uzasadnionych przypadkach²⁴. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady* wskazuje, iż „(...) postawa przedsiębiorcy charakteryzuje się inicjatywnością, aktywnością, niezależnością i innowacyjnością zarówno w życiu osobistym i społecznym, jak i w pracy. Obejmuje również motywację i determinację w kierunku realizowania celów, czy to osobistych, czy wspólnych, zarówno prywatnych, jak i w pracy”²⁵.

Prezentowane przez Parlament Europejski i Radę rozumienie terminu „przedsiębiorczość” jest bardzo szerokie, lecz oczywiście nie jest jedyne. Różne definicje przedsiębiorczości można byłoby ułożyć na kontinuum, na którym na drugim biegunie odnajdujemy wyraźne odwołanie do sfery biznesowej, czy kompetencji do prowadzenia działalności gospodarczej. Jan Klimek i Sabina Klimek wskazują, że przedsiębiorczość jest zdolnością człowieka do tworzenia i wizualizowania szans, przejmowania kontroli nad możliwościami, absorbowania i organizowania niezbędnych środków, prowadzących do powstania nowych dóbr²⁶. Definicja ta opiera się na trzech podstawowych elementach: kontrolowaniu możliwości, uruchamianiu środków i uzyskiwaniu rezultatów. Należy jednak zdecydowanie zaznaczyć, że nie można tych trzech elementów wdrożyć w życie bez wiedzy, informacji oraz *know – how*. Dzięki tej mieszance przedsiębiorczość może przybrać dwie podstawowe formy: przedsiębiorczości indywidualnej i kor-

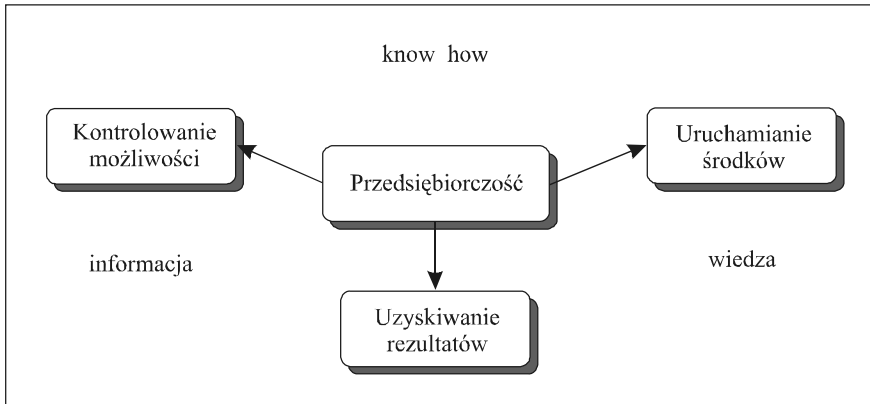
²³ Ibidem, s. 17.

²⁴ Ibidem, s. 17–18.

²⁵ Ibidem, s. 18.

²⁶ J. Klimek, S. Klimek, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 24.

poracyjnej, lub też formę każdej hybrydy tych dwóch. Rysunek 1 ukazuje podstawowe elementy przedsiębiorczości.



Rys. 1. Podstawowe elementy przedsiębiorczości

Źródło: J. Klimek, S. Klimek, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 25.

Za przedsiębiorczość indywidualną należy uznawać taką, która wykonywana jest przez jednostkę w gospodarce. W tym ujęciu jednostka wchodzi w relacje społeczne, ekonomiczne, finansowe polityczne i podejmuje decyzje na własne ryzyko, z założenia mające przynieść korzyści biznesowe. Za przedsiębiorczość korporacyjną z kolei należy uważać działania współpracującego ze sobą zespołu (najczęściej jednostek), któremu przyświeca zbliżony – jak nie taki sam – cel biznesowy. Często takie zespoły współpracują demokratycznie, jednak zdarza się, że kreuje się wybitna jednostka – lider, która nadaje kształt przedsięwzięciu, jest koordynatorem, kontrolerem i osobą motywującą do działania pozostałych członków zespołu.

Przedsiębiorczość należy postrzegać przez pryzmat kształtu i miejsca jej przejawiania, dlatego często mówi się o przedsiębiorczości internetowej – wirtualnej, czy przedsiębiorczości rodzinnej – rodzinne biznesy. Nie warto jednak przywiązywać zbytnej wagi do podziału przedsiębiorczości, ponieważ ważniejsze są jej przejawy i efekty aniżeli sztywne klasyfikacje i segregacja.

Przedsiębiorczość jest mozolnym, pracowitym procesem stanowiącym nieraz serię działań o sporym ryzyku obejmującym przedsięwzięcia od pomysłu do efektu, a w biznesie do powstania realnej wartości rynkowej²⁷. Ciekawym przejawem przedsiębiorczości, a zarazem miejscem jej przejawiania jest przedsiębiorczość garażowa. Ukazuje ona siłę innowacyjnego pomysłu, pasji i zaangażowania, dzięki którym nowe przedsięwzięcia, zapoczątkowane w garażu,

²⁷ J. Klimek, S. Klimek, op. cit., s. 27.

dynamicznie rozwijają się i osiągają imponujące rozmiary²⁸. Jaskrawym przykładem takich działań jest Dolina Krzemowa – światowy fenomen rozwoju przedsiębiorczości, który przez dziesiątki lat przykuwał uwagę badaczy i specjalistów zajmujących się przedsiębiorczością oraz rozwojem regionalnym. Za pierwszy tego typu projekt uznaje się garaż, w którym opracowywali swoje wynalazki Wiliam Hewlett i David Packard. W taki sam sposób powstało jednak wiele innych, dzisiejszych potentatów w dziedzinie elektroniki: Apple, Cisco, Dell Komputer Corporation czy Intel²⁹.

Innym interesującym rodzajem przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość pasjonatów, obejmująca działania podejmowane przez osoby podążające za swoją pasją. Jest ona nie tylko źródłem inspiracji w poszukiwaniu pomysłu na biznes i czynnikiem motywacyjnym, lecz także sposobem na życie. Warto zaznaczyć, że można wyróżnić dwa rodzaje pasji: pasję do określonego rodzaju działalności oraz pasję do prowadzenia biznesu i jego rozwoju przez aktywne poszukiwanie szans i ich wykorzystanie³⁰.

Jakimi cechami powinna odznaczać się jednostka przedsiębiorcza lub też zespół jednostek, którym przyświeca ten sam cel biznesowy? Czy ważne są cechy charakteru, a może pomysł na biznes? Czy przedsiębiorczym można się stać, czy też należy się urodzić z tym „czymś”? Wreszcie, czy warto być przedsiębiorczym w zmieniającej się gospodarce rynkowej? Na te pytania trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi i raczej jeszcze długo brak będzie w tej kwestii jednoznacznych rozstrzygnięć. Można w ten sposób tłumaczyć powstawanie licznych inicjatyw mających za zadanie promowanie postawy innowacyjnej i przedsiębiorczej. Tego typu programy, dotyczące działalności edukacyjnej, również cieszą się zainteresowaniem. Za egemplifikację uznać należy projekt *Innowacyjna Strategia Kształcenia „Krok w przedsiębiorczość”*, realizowany w ramach POKL³¹, który jednakże częściej kierowany jest do uczestników systemu oświaty (uczniów, rodziców i nauczycieli) lub do osób bezrobotnych. Jako przykład można tu wskazać szereg projektów realizowanych przez powiatowe urzędy pracy. Projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* także wpisuje się w ten nurt, ma charakter uzupełniający pod względem podmiotowym, przedmiotowym i terytorialnym. Autorzy wyszli z założenia, iż umiejętność stworzenia i poprowadzenia własnego przedsiębiorstwa jest wynikiem kształtowania przedsiębiorczej postawy oraz nabywania niezbędnych do

²⁸ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 20.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem, s. 22.

³¹ T. Rachwał, P. Ratajski, M. Zając, *Innowacyjna Strategia Kształcenia „Krok w przedsiębiorczość”*, Wydawnictwo Nowa Era Sp. z o.o., Warszawa 2012.

tego kompetencji w wyniku edukacji (formalnej i nieformalnej), natomiast zdolności czy talent przedsiębiorczy – nie są tu warunkiem koniecznym.

Założenia projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*

Autorzy projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*, jak już wspomniano, jako grupę odbiorców wybrali studentów pedagogiki i innych kierunków ze specjalnościami nauczycielskimi, którzy w trakcie studiów, zgodnie z akredytowanymi programami, nabywają kompetencje do prowadzenia różnorodnych działań edukacyjnych. Po zakończeniu nauki w szkole wyższej stają natomiast przed wyborem dotyczącym poszukiwania pracy w istniejącej już strukturze lub też stworzenia konkurencyjnej placówki edukacyjnej. Łącznie do udziału w projekcie zrekrutowano 25 uczestników, a ich dobór miał charakter celowy, w oparciu o kryteria: (1) status studenta studiów 2-letnich magisterskich na kierunku pedagogika, (2) zainteresowanie prowadzeniem w przyszłości samodzielnej działalności edukacyjnej, (3) zamieszkanie lub podjęcie edukacji w regionie Dolnego Śląska. Zadbano, by w projekcie wzięli udział zarówno studenci studiów stacjonarnych, jak i zaocznych.

Założeniem projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* było wzbogacenie treści dostępnych w programach studiów o profesjonalne wykłady z przedsiębiorczości, w których studenci mogli uczestniczyć podczas seminarium naukowego odbywającego się 6–8 czerwca 2014 roku w ośrodku *Chris TiR* w Radkowie. Wybór ośrodka podyktowany był przede wszystkim faktem, że jest to przykład prywatnej inicjatywy edukacyjnej, zatem stanowi dobrą ilustrację, tło do prowadzenia szkoleń z zakresu przedsiębiorczości w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej. Gminę Radków wybrano również z uwagi na silne akcenty regionalne, a tym samym możliwość uwzględnienia walorów regionu Dolnego Śląska: jezioro, góry. Nie bez znaczenia pozostał wysoki standard zaplecza medialno-szkoleniowego – uczestnicy projektu mieli możliwość wykorzystania nie tylko sal dydaktycznych, multimediów konferencyjnych, ale również profesjonalnych obiektów sportowych, których obecność umożliwiała prowadzenie szkoleń zarówno metodą tradycyjną, jak i wykorzystującą innowacje edukacyjne w postaci metod grywalizujących.

Elementem otwierającym seminarium była gra miejska *Zostań przedsiębiorcą*, która pełniła funkcje: integracyjną, diagnozującą oraz edukacyjną. W dalszej części seminarium zostało podzielone na pięć obszarów tematycznych:

1. Warunki formalnoprawne prowadzenia działalności edukacyjnej,
2. Konstruowanie biznesplanu na działalność edukacyjną,
3. Elastyczny model biznesowy na przykładzie metody *Lean Startup*,
4. Pozyskiwanie funduszy na działalność edukacyjną,
5. Kształtowanie wizerunku placówki edukacyjnej.

W każdym z wymienionych obszarów tematycznych zastosowano podobną formułę prowadzenia zajęć: najpierw wprowadzano treści teoretyczne, które w dalszej części były wykorzystywane przez studentów do podejmowania zadań i kreowania rozwiązań. Warto jeszcze wspomnieć, iż studenci uczestniczący w seminarium zostali podzieleni na grupy z zachowaniem zasady randomizacji. W ten sposób powstało pięć grup, a każdej z nich przyporządkowano odgórnie inny typ placówki edukacyjnej, stanowiący punkt wyjścia do przeprowadzania wspomnianych symulacji, szukania sposobów kreowania wizerunku placówki, czy też rozwiązywania wskazanych zadań. Element losowy miał zmniejszyć ryzyko, iż studenci będą wypracowywać rozwiązania i strategie w oparciu o wcześniej przedyskutowany czy też przemyślany typ placówki. Organizatorzy założyli bowiem, iż idąc na studia pedagogiczne, a w dalszym etapie edukacji zgłaszając się na seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*, studenci uprzednio poczynili pewne plany odnośnie do swojej kariery zawodowej. Chcąc uniknąć powielania pomysłów i rozwiązań bazujących na istniejących ośrodkach, organizatorzy losowo przyporządkowali do grup następujące fikcyjne placówki:

1. **Kawiarnia edukacyjna** – miejsce łączące kameralną kawiarenkę z warsztatami rozwijającymi dla dzieci i rodziców.
2. **Prywatne biuro pracy** – świadczące usługi zarówno dla poszukujących pracy, jak i dla pracodawców, w tym przeprowadzające również szereg szkoleń.
3. **Pracownia diagnostyczno-terapeutyczna** – skupiająca wykwalifikowanych pedagogów i terapeutów, koncentrująca swoją działalność na dwóch obszarach: wspieraniu dzieci i dorosłych z różnego typu deficytami oraz świadczeniu pomocy w rozwijaniu możliwości dzieci wybitnie zdolnych.
4. **Placówka językowo-taneczna** – zaspokajająca potrzeby ciała i umysłu, przeprowadzająca szkolenia językowo-taneczne dla wszystkich grup wiekowych; kładąca szczególny nacisk na międzygeneracyjne uczenie.
5. **Poradnia rodzinna** – skupiająca wykwalifikowanych terapeutów i mediatorów; prowadząca warsztaty indywidualne i grupowe.

Do prowadzenia szkoleń zaproszeni zostali edukatorzy będący jednocześnie praktykami w obszarze swojej działalności. Do ich zadań należało opracowanie koncepcji zajęć bazując na wzmiankowanym podziale (część teoretyczna i praktyczna), przeprowadzenie szkolenia, zrecenzowanie projektów i zadań zrealizowanych przez studentów podczas seminarium. Jednocześnie starano się, aby projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* miał charakter naukowej eksploracji. Jako główny problem badawczy postawiono pytanie: W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych postrzegają

możliwości prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska? Sformułowano również następujące problemy szczegółowe:

1. Jakie potrzeby edukacyjne dostrzegają przyszli absolwenci wśród społeczności lokalnych Dolnego Śląska?
2. Jakie trudności w samodzielnym założeniu i prowadzeniu działalności gospodarczej dostrzegają przyszli absolwenci?
3. Jakie formy prawne prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska wybierają przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych?
4. W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych planują strategie prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska?
5. Jakie strategie pozyskiwania funduszy na prowadzenie działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska planują przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych?
6. W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych planują budować wizerunek placówki edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska?
7. W jakim zakresie przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych, podczas planowania działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska, uwzględniają potencjał regionalny?
8. Jakie elementy, etapy związane z prowadzeniem własnej działalności edukacyjnej sprawiają przyszłym absolwentom szczególne trudności?
9. W jaki sposób przyszli absolwenci postrzegają wprowadzenie do szkoleń metod innowacyjnych (gry)?

Zaplanowane badania wpisano w paradygmat interpretatywny, orientację jakościową, metodę badania w działaniu (*actionresearch*). Metoda ta określana jest jako „(...) strategia badań społecznych, która w obliczu problemów społecznych, politycznych, czy środowiskowych łączy kompetencje badaczy z wiedzą, energią oraz zaangażowaniem przedstawicieli wspólnoty lokalnej. Aktorzy ci tworzą wspólnie uczącą się grupę, która razem określa problemy oraz zbiera dane potrzebne do ich zrozumienia i wypracowania hipotez na temat przyczyn. Wspólnie zajmują się gromadzeniem danych, werbowaniem dodatkowych specjalistów oraz interpretacją wyników. Wreszcie wspólnie określają wyłaniające się z wyników strategie działania, które mają złączyć problemy, a następnie wprowadzają te działania w życie i oceniają ich efekty”³². Z uwagi na przyjęte założenia, jako materiał badawczy potraktowano zarówno notatki z obserwacji prowadzonych przez ekspertów, jak i wytwory pracy studentów, a także rozmowy toczone pomiędzy studentami i szkoleniowcami podczas trwania zajęć. Dodatkowych informacji dostarczyła otwarta ankieta ewaluacyjna. Na podstawie analizy materiału badawczego starano się uzyskać odpowiedzi na postawione

³² D.J. Greenwood, *Action research, czyli o badaniach w działaniu*, [w:] D. Jamielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 115.

pytania badawcze. Istotnym elementem było tu wspólne dyskutowanie nad nawiązującymi się wnioskami i opracowywanie na ich podstawie dalszych strategii działania. Przedstawiana monografia *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* jest formą upowszechnienia zarówno wykładanych podczas opisanego seminarium treści, jak i wniosków płynących z przeprowadzonych badań.

Bibliografia:

- Drucker P.F., *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row, New York 1959.
- Glinka B., Gudkowa S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Greenwood D.J., *Action research, czyli o badaniach w działaniu*, [w:] D. Jamielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
- Kurzępa J., Ustrzycki A., Koch-Mitka J., Papiernik J., Kamiński M., *Badanie rynku edukacji wyższej na terenie Dolnego Śląska. Raport końcowy*, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013.
- Milerski B., Śliwerski B. (red.), *Pedagogika. Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Rachwał T., Ratajski P., Zając M., *Innowacyjna Strategia Kształcenia „Krok w przedsiębiorczość”*, Wydawnictwo Nowa Era Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Rubacha K., *Edukacja jak przedmiot pedagogiki i jej subdyscyplin*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Smoczyńska A. (red. pl), *Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego*, Europejskie Biuro Eurydice, Bruksela 2002.
- Toffler A., *Trzecia Fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986.

Netografia:

- Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, nr 5, <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>, [dostęp: 10.08.2014 r.].
- The Net Result. Social Inclusion in the Information Society*, 1997, <http://www.local-level.org.uk/uploads/8/2/1/0/8210988/netresult.pdf>, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- OECD, *Defining and Selecting Key Competences*. OECD. Paris 2001, <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dn. 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Rozdział II

GRA MIEJSKA JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI, DIAGNOZY ORAZ EDUKACJI

Grywalizacja w edukacji

Współczesny system edukacyjny został ukształtowany w XIX wieku, choć „(...) pierwsze systemy edukacji publicznej (...) pojawiły się w czasach rewolucji przemysłowej”³³. Od czasu, gdy głównym zadaniem szkół było przystosowanie ludzi do wykonywania prac związanych z produkcją, niewiele zmieniło się w sposobie nauczania. Szkoły bowiem nadal skupiają się na przekazywaniu wiedzy profesjonalnej związanej z konkretnym przedmiotem w tradycyjny sposób, który zazwyczaj wymaga zapamiętania określonej partii materiału. Tymczasem świat diametralnie zmienił się w wyniku pojawienia się internetu, który zrewolucjonizował paradygmaty komunikowania poprzez umożliwienie niemal niczym nieograniczonej wymiany informacji. Co więcej, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował przekształcenie wielu sfer życia i pozwolił zaistnieć wielu nowym symbolom i przekazom. Nigdy wcześniej przepływ informacji nie odbywał się na taką skalę, to obecnie, bez większego wysiłku, potrzebne dane (zarówno te podstawowe, jak i – w pewnym zakresie – specjalistyczne) można odnaleźć w internecie. Placówki edukacyjne muszą zatem zmierzyć się z wyzwaniem wciąż powiększającego się zasobu wiedzy, który w dodatku stale jest uaktualniany i nieustannie się przeobraża. W dobie dynamicznie zmieniającego się świata, w którym to informacja staje się towarem najważniejszym, przed edukacją stają więc liczne wyzwania, przede wszystkim te związane z dopasowaniem sposobu przekazywania wiedzy oraz umiejętności do nowego stylu życia i postrzegania świata.

Jedną z metod przystosowania usług edukacyjnych do wymagań rynku pracy i sposobu funkcjonowania współczesnego człowieka jest wprowadzenie do edukacji nowoczesnych idei. Odejście od tradycyjnych form nauczania lub chociażby uatrakcyjnienie tego procesu i przystosowanie go do realiów życia ludzi

³³ P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak wykorzystać gry w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2013, s. 102.

umożliwia wykorzystanie elementów grywalizacji. Grywalizacja³⁴ – jak podaje portal *grywalizacja24.pl* – „(...) oznacza świadome i celowe zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier, w celu zwiększania zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajenia ludzi (...). Założeniem grywalizacji jest ukierunkowanie działań jej uczestników na określony cel, zgodny z oczekiwaniami autora projektu i ich mobilizacji do podjęcia stosownych działań, nawet jeśli są one uważane za nudne lub rutynowe”³⁵.

Nie jest tajemnicą, że znacznie łatwiej poświęcić czas zadaniu, które sprawia przyjemność. Oznacza to, iż osoby uczące się raczej szybciej zatracą się w grach dostarczających rozrywkę niż w nauce. Gry sieciowe stały się nie tylko sposobem na wykorzystanie wolnego czasu, ale w dużej mierze także stylem życia. W tym kontekście warto przytoczyć informacje podane przez Pawła Tkaczyka, który wskazuje, że w 2010 roku 99% młodych Amerykanów deklarowało, że gra w gry komputerowe. Należy zaznaczyć, że tak wysokie zaangażowanie³⁶ tworzy „równoległy do szkoły system edukacji”³⁷. Wobec powyższych danych, wprowadzanie elementu grywalizacji do edukacji nie jest już tylko ciekawym urozmaicheniem zajęć, ale kierunkiem zmian, które zdają się nieuniknione w dłuższej perspektywie czasowej.

Włączenie grywalizacji do procesu nauczania – jak zauważa Mikołaj Sobociński – może przyczynić się do wydobycia niewyczerpalnych „(...) pokładów wewnętrznej motywacji oraz gotowości do znacznych wyrzeczeń, które są na co dzień obserwowane wśród graczy, a których często brakuje w systemie edukacji”³⁸. Grywalizacja bowiem przenosząc mechanizmy gier na pole edukacji pozwala osiągnąć „stan psychiczny, który można określić jako skoncentrowaną motywację”³⁹. Wyraża się on w całkowitym oddaniu wykonywanemu zadaniu przy jednoczesnym zaangażowaniu emocji, co umożliwi uzyskanie satysfakcji nawet z robienia powtarzających się czynności. Jednak, aby osiągnąć taki stan, osoba ucząca się musi znać jasny zestaw celów oraz wytycznych, mieć pewność, że dane wyzwanie jest możliwe do przejścia, a także mieć natychmiastową informację zwrotną na temat osiągniętych wyników⁴⁰. Co jest jeszcze ważne w wykorzystaniu grywalizacji w edukacji? Przede wszystkim zabawa, która

³⁴ W Polsce znana również jako gryfikacja lub gamifikacja.

³⁵ Por. źródło: <http://grywalizacja24.pl/definicje/>, [dostęp: 13.08.2014 r.].

³⁶ Paweł Tkaczyk szacuje, że 10 tysięcy godzin wymagane do nabycia umiejętności w danej dziedzinie osoby grające uzyskują zanim wkroczą w dorosłość, por. P. Tkaczyk, op. cit., s. 104.

³⁷ P. Tkaczyk, op. cit., s. 52.

³⁸ M. Sobociński, *Grywalizacja w praktyce: reguły, problemy, zalety i technologia. Wstępna analiza rocznych kursów przeprowadzonych na UKW*, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/199>, [dostęp: 14.08.2014 r.].

³⁹ P. Tkaczyk, op. cit., s. 52.

⁴⁰ Ibidem, s. 52–53.

wyzwała pozytywne emocje. Należy pamiętać, że „(...) pod wpływem pozytywnych emocji, ciało migdałowate przesyła odpowiedni sygnał do płatów czołowych”⁴¹, co ułatwia zapamiętywanie danego doświadczenia i przyswajanie nowej wiedzy. Równie ważna jest interakcja ze znajomymi, która wprowadza element rywalizacji i tym samym potęguje zaangażowanie uczestników.

M. Sobociński zauważa, iż eksploatowanie grywalizacji w edukacji bywa błędnie odczytywane jako tożsame z wykorzystywaniem określonych gier, a „(...) grywalizacja nie polega na użyciu gier lecz na zastosowaniu mechanizmów rządzących grami, a w konsekwencji graczami”⁴². Tomasz Chojecki z kolei podkreśla: „(...) nurt gier edukacyjnych zakłada, że gry mają trwały wpływ na psychikę człowieka w sensie takim, że pozwalają mu przyswoić nowe informacje, zrozumieć działanie skomplikowanych procesów lub rozwinąć myślenie systemowe, strategiczne i logiczne”⁴³. Inną optykę natomiast przyjmuje do grywalizacji procesu kształcenia, którą postrzega jako „implementowanie mechaniki gier do procesów nauczania, które już w szkole się dzieją”⁴⁴.

Pierwszą (wstępną) i najłatwiejszą możliwością wprowadzania elementów grywalizacji do praktyki edukacyjnej jest wykorzystanie prostych gier, które mogą być przystosowane niemal do każdej dziedziny wiedzy. W końcu, lepsze rezultaty w opanowaniu konkretnej partii materiału osoba ucząca osiągnie, gdy samodzielnie wyszuka przydatne informacje, posegreguje je i przyporządkuje do posiadanej już wiedzy, niż w przypadku, gdy będzie tylko biernym odbiorcą przekazywanych treści. Zastosowanie gier stanowi dodatkowy bodziec do uczenia się i poszerzania zakresu posiadanych informacji ze względu na element zabawy i rywalizacji. Aby jednak rozprawiać o edukacji zgrywalizowanej, nie natomiast o grach w edukacji, „należy wejść w «użycie mechaniki gier, dynamiki gier, oraz konstrukcji gier»”⁴⁵. Dlatego też kolejnym krokiem może być wprowadzenie grywalizacji do nauczania nie poprzez zastosowanie konkretnych gier, ale przez rozbudowany system oceniania. Powinien on uwzględniać najpopularniejsze mechanizmy pojawiające się w grach służących rozrywce, takie jak: poziomy trudności, punkty za wykonane zadania czy inne bonifikaty otrzymywane za wykonanie dodatkowych misji. Istotnym elementem wspomagającym motywację do uzyskiwania lepszych rezultatów w nauce może być również ta-

⁴¹ J. Van den Bergh, M. Behrer, tłum. M. Konewka, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Edgard, Warszawa 2012, s. 30.

⁴² M. Sobociński, *Grywalizacja w praktyce: reguły, problemy, zalety i technologia. Wstępna analiza rocznych kursów przeprowadzonych na UKW*, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/199>, [dostęp: 14.08.2014 r.].

⁴³ T. Chojecki, „*Stare kadry muszą wymrzeć*” czyli grywalizacja w edukacji – *Game Industry Trends 2012*, <http://antyweb.pl/stare-kadry-musza-wymrzec-czyli-grywalizacja-w-edukacji-game-industry-trends-2012/#>, [dostęp: 13.08.2014 r.].

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ M. Sobociński, op. cit.

bela wyników, która jako „(...) jeden z mechanizmów znanych z gier komputerowych (...) przeniknął do prawdziwego życia, by angażować użytkowników”⁴⁶. Jest to więc – jak zauważa P. Tkaczyk – esencja grywalizacji⁴⁷, bowiem „(...) zdobywanie kolejnych poziomów daje dzieciom poczucie wspinania się po stopniach edukacji, pięć się w górę. Jednocześnie jest też motywatorem rywalizacji, ponieważ zdobycie danego poziomu równa się zajęciu określonej pozycji w rankingu i daje możliwość zobaczenia swoich osiągnięć na tle innych uczestników oraz porównania się z nimi”⁴⁸.

Konkludując, warto przytoczyć myśl Janusza Lisa, który system edukacji, wykorzystujący elementy grywalizacji, porównuje do „(...) podróży, w trakcie której każdy uczeń rozpoczyna swoją drogę w tym samym miejscu, ale tylko od jego decyzji zależy gdzie ją skończy”⁴⁹. Ta swoista „podróż” nie tylko powinna być kontynuowana do momentu, do którego chce dotrzeć uczestnik, ale również wykazywać się zróżnicowaniem dróg dotarcia do celu, ponieważ – jak zaznacza Tkaczyk – to możliwość ukończenia konkretnego zadania na wiele różnych sposobów stanowi głębię gry⁵⁰. Co więcej, podaje on, że „(...) nie ma nic gorszego niż liniowa gra, która przeprowadza każdego gracza tą samą ścieżką (...) [lub, wtrącenie – J.S.] próbuje go prowadzić tą ścieżką wiele razy”⁵¹. Wprowadzenie elementów grywalizacji do edukacji jest zatem szansą dla osób uczących się na uatrakcyjnienie form przekazu zdobywanych informacji, zarówno na poziomie komunikowania, oceny, jak i nieszablonowości w sposobie przechodzenia przez poszczególne zadania. W konsekwencji, dzięki takiemu podejściu do nauczania, wiedza staje się łatwiej przyswajalna oraz bardziej absorbująca, co też wynika bezpośrednio z większego zaangażowania osób przyswajających nową wiedzę.

Gra miejska jako metoda edukacyjna

Planowe przenoszenie zasad i struktur gier w inne dziedziny życia społecznego – jak już wspomniano – określa się jako proces grywalizacji (lub gryfikacji, gamifikacji). Gra miejska natomiast jest jedną z możliwych innowacyjnych metod edukacyjnych, którą można wprowadzić do szkoleń z uwagi na jej walory edukacyjne, integracyjne, ale również diagnozujące poziom wiedzy. Geneza gier miejskich sięga roku 1929, czyli czasów wielkiego kryzysu, kiedy to na ulicach Nowego Jorku i innych miast USA zaczęto organizować gry określane wtedy

⁴⁶ P. Tkaczyk, op. cit., s. 48.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Por. źródło: <http://grywalizacja24.pl/superfunner-grywalizacja-w-edukacji/>, [dostęp: 14.08.2014 r.].

⁴⁹ J. Lis, *Grywalizacja w edukacji, jak sprawić by nauka była przyjemnością*, <http://gamification-polsku.pl/grywalizacja-w-edukacji-jak-sprawic-by-nauka-byla-przyjemnoscia/>, [dostęp: 14.08.2014 r.].

⁵⁰ P. Tkaczyk, op. cit., s. 94.

⁵¹ Ibidem.

mianem *Ringolevio*. W Polsce za prekursorów gier miejskich można uznać harcerzy, gdyż w ich tradycji znaczącym elementem była zabawa w podchody. Harcerze także popularyzowali terenowe zabawy z własnym scenariuszem i postaciami, w które wcielali się uczestnicy. Podobne zabawy od lat inspirują miłośników fantazy (gry RPG)⁵². W Polsce tego typu gry stały się popularne w XXI wieku, przyjmując nazwę gier miejskich (*Location-Based Games* – LBG).

Gry miejskie łączą w sobie elementy flash mobów, happeningów ulicznych, gier komputerowych, harcerskich podchodów, RPG oraz LARP, a ich podstawowym założeniem jest uznawanie miasta (lub innego terenu) za planszę do gry. Charakterystyczne elementy miejsca/terenu/miasta wykorzystywane są tutaj jako tło zabawy oraz istotne elementy zadań i ról, jakie stoją przed uczestnikami. Fabuła tworzona przez kreatorów gry jest uzależniona od przyjętych celów lub założonych efektów, które niekoniecznie muszą bezpośrednio wskazywać na edukacyjny charakter gry. Obecnie do najpopularniejszych tematów przewodnich należą wątki historyczne, architektoniczne, literackie, kulturalne.

Kreując grę miejską twórcy określają jej cel i przebieg. Najczęściej obejmuje to takie elementy, jak:

1. Wprowadzenie;
2. Podział uczestników na grupy;
3. Przekazanie mapy, wskazówek i zadań;
4. Wyznaczenie obszaru gry i sposobu poruszania się po nim;
5. Wykonanie zadań;
6. Dotarcie do punktu końcowego gry;
7. Ogłoszenie wyników.

Wśród istotnych cech gry miejskiej wymienić należy:

1. Specyfikę wykonywanych zadań, które często wymagają samodzielnego uzyskania istotnych dla dalszej gry informacji, wspólnego działania, a czasem wejścia w interakcję z osobami nieuczestniczącymi w grze;
2. Zadania typu *adventure*, wymagające szybkiego dotarcia w określone miejsce, odebrania wiadomości, znalezienia ukrytego przedmiotu;
3. Uczestnicy podczas wykonywania zadań spotykają zwykle postacie – animatorów, którzy mogą wyznaczać uczestnikom dodatkowe zadania lub udzielać potrzebnych informacji (animatorzy zazwyczaj odgrywają konkretne role związane z fabułą gry);
4. Scenariusz na różne sposoby uatrakcyjni rozgrywkę: gracze mogą od postaci fabularnych nabywać przedmioty (artefakty) pomocne w grze, mogą brać udział w dodatkowo punktowanych „misjach” zleczanych im przez napotkane postacie⁵³.

⁵² Ł. Bartosik, *Włącz się do gry. Jak zorganizować grę miejską. Polska Akcja Humanitarna*, http://www.pah.org.pl/m/1675/2011-12-05_PAH_wlacz-sie-do-gry.pdf, [dostęp: 13.10.2014 r.].

⁵³ Ibidem.

Gra miejska ma istotne znaczenie dla integracji grupy szkoleniowej. Po- przez wprowadzenie elementów losowych – przyporządkowanie do drużyn, wskazanie miejsca startu danej grupy, wcielenie się w role zaplanowane przez kreatora – osoby, które trafiły do jednej drużyny znajdują wspólny cel działania. Interakcje zachodzące w grupie narzucają szybkie tempo zawierania znajomości, przedstawiania swoich kompetencji i talentów, krytyczne podejście do swoich słabszych stron. Drużynę scala wspólne dążenie do osiągnięcia celu, jakim jest wygrana, podobnie jak rywalizacja z innymi grupami o palmę pierwszeństwa. Rywalizacja międzygrupowa i dążenie do wspólnego celu wewnątrz grupy ułatwia kontakty interpersonalne. Wspólne rozwiązywanie problemów, twórcze kreowanie strategii działania i otwarta komunikacja sprzyjają osiągnięciu jedności w grupie. Obserwowanym efektem jest również przełamanie onieśmielenia oraz zbudowanie płaszczyzny wzajemnego zaufania, czemu szczególnie sprzyjają zadania, których rozwiązanie wymaga uczestnictwa kilku osób. Z kolei zróżnicowane zadania (eksponujące sprawność fizyczną, wiedzę ogólną, logiczne myślenie, kreatywność) pozwalają wykazać się różnym członkom grupy i dążyć do równowagi w zespole. Pozytywne emocje towarzyszące zabawie pozwalają efekty te osiągnąć w bardzo krótkim czasie.

Tworzenie scenariuszy gier miejskich staje się niebywałą okazją do zdiagnozowania poziomu wiedzy uczestników i wychwycenia kwestii, które wymagają powtórzenia, pogłębienia, bądź też omówienia w celu wyrównania poziomu wiedzy podczas szkolenia. Dlatego też zaplanowane przez kreatorów gry powinny cechować się zarówno lekkością zabawy, jak i umożliwiać sprawdzenie wiedzy lub umiejętności w sposób nienarzucający się. Przykładem takiego działania może być wprowadzenie questów z podpowiedziami – obserwacja zachowania grupy przez animatora pozwoli zweryfikować, czy dane zagadnienia były grupie uprzednio znane (w tej sytuacji nie musi ona korzystać z podpowiedzi). Jeżeli grupa z pewnymi kwestiami wcześniej nie spotkała się, może skorzystać z wskazówek bez poczucia dyskomfortu, po prostu traktując owe podpowiedzi jako element zadania. Ewaluacja całościowa gry przez animatorów pozwala na stworzenie mapy wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia i zaplanowania treści wprowadzających do dalszych etapów szkoleniowych.

Grę miejską można również uznać za metodę edukacyjną, gdyż w tematycznie dobranych zadaniach poprawne wykonanie questu wymaga nabycia pewnej wiedzy lub też umiejętności, które w dalszej części szkolenia mogą zostać wykorzystane lub rozwinięte. W zależności od tego, jaki cel gry przyświecał twórcom, jej walor edukacyjny może być bardziej lub mniej wyeksploatowany.

W grze miejskiej przygotowanej i rozegranej w ramach projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* starano się zrównoważyć wszystkie trzy omówione funkcje: integracyjną, diagnozującą oraz edukacyjną.

Jednocześnie jako priorytet potraktowano dobrą zabawę i wprowadzenie pozytywnej atmosfery, która miała rzutować na dalszą część planowanego szkolenia.

Gra miejska *Zostań przedsiębiorcą*

Scenariusz gry miejskiej *Zostań przedsiębiorcą*, autorstwa Natalii Romanowskiej, Justyny Sochackiej i Ewy Jurczyk-Romanowskiej⁵⁴, oparto o opisane wcześniej zasady kreowania gry miejskiej. W grze miejskiej wzięło udział 25 uczestników seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* oraz pięciu szkoleniowców, którzy pełnili rolę opiekunów drużyn, a także dwie osoby sprawujące pieczę nad ogólnym przebiegiem gry i czterech animatorów odpowiedzialnych za poszczególne punkty, przy których drużyny mogły zdobywać dodatkowe punkty.

W ramach wprowadzenia organizatorzy wytłumaczyli uczestnikom na czym polega gra miejska, jakie są jej zasady oraz zrobili również krótkie wprowadzenie w temat przedsiębiorczości. W dalszej kolejności uczestnicy zostali losowo przydzieleni do pięciu grup – podział na grupy pełnił również funkcję zabawy integracyjnej. Uczestnikom seminarium przyklejono na czoło (losowo) karteczki z kropkami w pięciu różnych kolorach. Zadaniem uczestników było rozpoznanie swojej grupy bez możliwości sprawdzenia koloru kropki, jaka im przypadła w udziale i bez możliwości porozumiewania się werbalnie. To proste ćwiczenie miało za zadanie wprowadzić swobodną atmosferę i nastrój zabawy. Po odnalezieniu „swojej grupy”, opiekunowie wręczyli uczestnikom seminarium koperty zawierające krótką charakterystykę ich grupy, ogólne założenia gry, mapy z naniesionymi punktami, w których można było rozwiązywać questy i zarabiać pieniądze, a także pozbywać się problemów. Dodatkowym „wyposażeniem” każdej grupy były pieniądze (przygotowane na użytek gry) oraz nieporęczne rekwizyty, które symbolizowały problemy, z którymi borykają się przedsiębiorcy.

⁵⁴ Natalia Romanowska – członek Zespołu Naukowego *Edutainment*, działającego przy Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, inicjator i właścicielka firmy Outospider zajmującej się szkoleniami outdoorowymi, grami miejskimi oraz szkoleniami wspinaczkowymi; Justyna Sochacka – członek Zespołu Naukowego *Dolnośląska Praktyka Edukacyjna*, działającego przy Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, specjalistka w zakresie szkoleń grywalizacyjnych i PRowskich; Ewa Jurczyk-Romanowska – inicjator i kierownik Zespołów Naukowych: *Edutainment* oraz *Dolnośląska Praktyka Edukacyjna*, przedmiotem swoich eksploracji naukowych uczyniła możliwości inkorporacji gier i nowoczesnych technologii do działań edukacyjnych.

W wyniku losowania utworzyły się następujące grupy:

Grupa 1. – drużyna Johna D. Rockefellera

Podczas losowania grupie wręczono następujący opis:

„Umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym, jak cukier czy kawa. I zapłacę za tę umiejętność więcej, niż za jakąkolwiek inną pod słońcem”⁵⁵.

„Kto jest najbiedniejszy na Ziemi? Ten, który nie ma nic oprócz pieniędzy”⁵⁶.

John D. Rockefeller – amerykański przedsiębiorca, filantrop i fundator Uniwersytetu Chicagowskiego. Obecnie uważany jest za najbogatszego człowieka w historii, którego majątek w chwili śmierci ocenia się (w przeliczeniu na dzisiejszą walutę) na 318 miliardów dolarów. Ekonomista, przedsiębiorca i jeden z pierwszych na świecie biznesmenów – magnatów finansowych. W wieku 18 lat, będąc księgowym, przejął udziały w firmie wydobywającej ropę naftową, z której stworzył światowego giganta w tej dziedzinie. Jego firma została podzielona na 7 mniejszych ze względów ekonomicznych, ponieważ to Kompania Rockefellera dyktowała ceny na świecie. Teraz 5 największych firm naftowych świata to „córki” jednej firmy Rockefellera. John Rockefeller zmarł w wieku 98 lat, nie był żonaty, a cały majątek rozdał.

Wniosek historii jest bardzo prosty – gdy masz wystarczająco dużo determinacji, nawet najtrudniejsze przeszkody nie staną Ci na drodze do osiągnięcia sukcesu.

Jesteście drużyną Rockefellera, Waszym zadaniem jest pomnożenie Waszego majątku i pozbycie się problemów, jakie zaprzatają Waszą głowę.

Zasady, jakimi rządzi się gra zostały spisane poniżej. Przeczytajcie je uważnie i zacznijcie przygodę!

Grupa 2. – drużyna Henry’ego Forda

Podczas losowania grupie wręczono następujący opis:

„Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”⁵⁷.

„Wola jest jednym z aktywów naprawdę ważnym w życiu. Zdecydowany człowiek uzyskać może prawie wszystko”⁵⁸.

⁵⁵ Zob. źródło: http://pl.wikiquote.org/wiki/John_D._Rockefeller, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁵⁶ Zob. źródło: <http://16prawsukcesu.pl/ludzie-sukcesu.html>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁵⁷ Zob. źródło: http://pl.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁵⁸ Zob. źródło: <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=214>; [dostęp: 05.11.2014 r.].

Henry Ford – już za młodu zafascynowany był wszelkiego rodzaju techniką. Na początku zastanawiał się nad uruchomieniem masowej produkcji tanich zegarków. Później zainteresowały go samochody. Niestety kilka pierwszych jego firm splajtowało, a z firmy Cadillac Motor Company sam odszedł po tym jak pokłócił się ze współdziałowcami. Dopiero gdy miał na karku 44 lata wprowadził na rynek Forda T. Stosując ruchomą taśmę produkcyjną oraz ograniczając produkcję do jednego modelu i koloru (czarnego) mógł znacznie obniżyć cenę samochodu, co zrewolucjonizowało amerykański rynek motoryzacyjny. Do 1927 roku sprzedał ponad 15 milionów Fordów T.

Wniosek historii jest bardzo prosty – gdy masz wystarczająco dużo determinacji, nawet najtrudniejsze przeszkody nie staną Ci na drodze do osiągnięcia sukcesu.

Jesteście drużyną Henry'ego Forda, Waszym zadaniem jest pomnożenie Waszego majątku i pozbycie się problemów, jakie zaprzatają Waszą głowę.

Zasady, jakimi rządzi się gra zostały spisane poniżej. Przeczytajcie je uważnie i zacznijcie przygodę!

Grupa 3. – drużyna Anthony'ego Robbinsa

Podczas losowania grupie wręczono następujący opis:

„Sekret sukcesu polega na tym, aby nauczyć się, jak wykorzystać cierpienie i przyjemność i jak nie pozwolić, aby cierpienie i przyjemność wykorzystywały ciebie. Jeśli to zrobisz, panujesz nad swoim życiem, jeśli nie, twoje życie panuje nad tobą”⁵⁹.

„Sukces jest robieniem tego, co chcesz robić, kiedy chcesz, gdzie chcesz, z kim chcesz i tak długo, jak tylko chcesz”⁶⁰.

Anthony Robbins – amerykański doradca życiowy, motywujący ludzi poprzez przekazywanie swoich życiowych doświadczeń i wiedzy. Robbins napisał serię motywujących książek, wśród których znalazły się takie bestsellery, jak *Obudź w sobie olbrzymia* czy *Olbrzymie kroki*. Jego pierwszą książką była *Unlimited Power (Nieograniczona Siła)*.

Droga na szczyt Anthony'ego Robbinsa zaczęła się w 1980 roku. To właśnie wtedy Robbins powiedział sobie: „Dosyć tego! Wiem, że stać mnie na więcej – emocjonalnie, umysłowo i fizycznie”. Warto napisać, że w 1980 roku Robbins miał 19 lat, pracował jako odźwierny, jeździł 20-letnim volkswagenem. Był gruby, samotny i niezdolny do jakiegokolwiek działania. Mieszkał w małej kawalerce i ledwo wiązał koniec z końcem.

⁵⁹ Zob. źródło: <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=587>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁶⁰ Zob. źródło: http://www.cytatybiznesu.pl/index.php?o=glowna&pokaz_aut=232, [dostęp: 05.11.2014 r.].

Dzięki odkryciu drzemiącej w nim siły w ciągu kilku lat Anthony Robbins zmienił dosłownie każdy aspekt swojego życia. Obecnie jest szczupłym i atrakcyjnym mężczyzną, ma kochającą żonę i dzieci. Jego firma przynosi miliony dolarów zysków rocznie, a on sam zdobył miano niekwestionowanego autorytetu w dziedzinie doradztwa życiowego, motywacji i psychologii sukcesu.

Robbins w późniejszych latach często zastanawiał się (o czym pisze w swoich książkach), jak to się stało, że on, człowiek, który ukończył tylko szkołę średnią, potrafił doprowadzić do tak radykalnych zmian w swoim życiu? Jak to się stało, że z jego rad korzystają miliony ludzi na całym świecie, wliczając w to grono osoby tak wybitne, jak np. Bill Clinton, Michaił Gorbaczow czy Andre Agassi!

Wniosek historii jest bardzo prosty – gdy masz wystarczająco dużo determinacji, nawet najtrudniejsze przeszkody nie staną Ci na drodze do osiągnięcia sukcesu.

Jesteście drużyną Anthony Robbinsa, Waszym zadaniem jest pomnożenie Waszego majątku i pozbycie się problemów, jakie zaprzętają Waszą głowę.

Zasady, jakimi rządzi się gra zostały spisane poniżej. Przeczytajcie je uważnie i zacznijcie przegode!

Grupa 4. – drużyna Joego Vitale

Podczas losowania grupie wręczono następujący opis:

„Zapytaj siebie, co robiłbyś nawet, gdyby nikt Ci za to nigdy nie miał zapłacić. To wskazówka, która pokaże Ci, czym powinieneś się zajmować, oczywiście wciąż szukając sposobu na zarobienie na tym”⁶¹.

„Szczęście to posiadanie wolności finansowej, dobrego zdrowia oraz udanego związku. Brak powodzenia choćby na jednej z tych płaszczyzn nie jest pełnym szczęściem”⁶².

Joe Vitale – jeszcze kilkanaście lat temu bezdomny, poprzez swoje inspirujące doświadczenia osobiste, zdobytą wiedzę i zaraźliwy optymizm oraz energię, wraz ze strategiami, technikami i metodami, które promuje, stał się dla wielu ludzi najważniejszą „zwrotnicą” przedstawiającą ich życie na zupełnie nowe tory. Joe jest żywym przykładem działania prawa przyciągania. Pomimo że sam doświadczył losu bezdomnego, przyciągnął do siebie to, o czym marzył, stając się sławnym pisarzem, doradcą i multimilionerem. Teraz z pasją przekazuje tę wiedzę innym.

Jako wielki zwolennik stałego rozwoju i zdobywania wiedzy czerpał wiele z publikacji i doświadczeń takich ludzi, jak Napoleon Hill, P.T. Barnum (*Sztuka zdobywania pieniędzy*) czy Wallace D. Wattles (którego pu-

⁶¹ Zob. źródło: http://pl.wikiquote.org/wiki/Joe_Vitale, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁶² Zob. źródło: http://www.cytatybiznesu.pl/index.php?o=glowna&pokaz_aut=161, [dostęp: 05.11.2014 r.].

blikację *Sztuka wzbogacania się – Science of Getting Rich* – uważa się za biblię i pierwowzór filozofii związanej z prawem przyciągania).

Na całym świecie znany jest przede wszystkim jako prekursor „marketingu hipnotycznego”, którego sekrety wyjawia w swoich książkach bijących na świecie rekordy popularności, wygrywając na listach bestsellerów Amazon.com nawet z „Harrym Potterem”!

Wniosek historii jest bardzo prosty – gdy masz wystarczająco dużo determinacji, nawet najtrudniejsze przeszkody nie staną Ci na drodze do osiągnięcia sukcesu.

Jesteście drużyną Joego Vitale, Waszym zadaniem jest pomnożenie Waszego majątku i pozbycie się problemów, jakie zaprzatają Waszą głowę.

Zasady, jakimi rządzi się gra zostały spisane poniżej. Przeczytajcie je uważnie i zacznijcie przygodę!

Grupa 5. – drużyna Thomasa A. Edisona

Podczas losowania grupie wręczono następujący opis:

„Wielu życiowych rozbitków to ludzie, którzy nie zdawali sobie sprawy, jak bliscy są sukcesu, kiedy się poddali”⁶³.

„Kiedy w pełni zdecyduję, że dany rezultat jest wart osiągnięcia, zaczynam robić próbę za próbą, aż go osiągnę”⁶⁴.

Thomas A. Edison – kiedy był dzieckiem, nauczyciele mówili o nim „zbyt głupi, aby się czegokolwiek nauczyć”. Gdy usłyszał jeden z takich tekstów, wybiegł ze szkoły. W ten sposób jego edukacja zakończyła się już w szkole podstawowej. Edison został też zwolniony dwa razy z pracy.

Jeden z najbardziej znanych i twórczych wynalazców na świecie, przedsiębiorca. Jego dorobek to około 5000 patentów. Samouk. Jego wynalazki to: udoskonalenie telefonu Bella z użyciem cewki indukcyjnej i mikrofonu węglowego, fonograf (1877), udoskonalenie żarówki elektrycznej (1879). Edison przeprowadził ponad 11 000 prób, zanim żarówka zaczęła działać. Gdy w połowie prac jeden z dziennikarzy zadał mu pytanie: „Panie Edison, dlaczego nie rezygnuje pan po 5000 porażek?”, Edison odpowiedział: „Młody człowieku, nie rozumie pan, to nie porażka. Znalazłem tylko 5000 sposobów, które nie działają. Dzięki czemu jestem o 5000 prób bliżej rozwiązania”.

Wniosek historii jest bardzo prosty – gdy masz wystarczająco dużo determinacji, nawet najtrudniejsze przeszkody nie staną Ci na drodze do osiągnięcia sukcesu.

⁶³ Zob. źródło: <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=223&urlt=thomas-edison-wielu-zyciowych-rozbitkow-to-ludzie-ktorzy-nie-zdawali-sobie-sprawy-jak-bliscy-sa-sukcesu-kiedy-sie-poddali>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

⁶⁴ Zob. źródło: <http://pozytywnecytaty.pl/category/autorzy/thomas-edison/>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

Jesteście drużyną Thomasa A. Edisona, Waszym zadaniem jest pomnożenie Waszego majątku i pozbycie się problemów, jakie zaprzatają Waszą głowę.

Zasady, jakimi rządzi się gra zostały spisane poniżej. Przeczytajcie je uważnie i zacznijcie przygodę!

Każda z pięciu drużyn otrzymała zatem „patrona” w postaci słynnego przedsiębiorcy, którego historia może okazać się motywacją do podejmowania samodzielnych działań przedsiębiorczych. Dodatkowo grupy otrzymały identyczne instrukcje odnoszące się do gry:

Z a s a d y : Na mapie zaznaczonych jest 10 zadań merytorycznych oraz 10 zadań oznaczonych (*).

Waszym zadaniem jest jak najszybsze dotarcie do mety z jak największą ilością monet i jak najmniejszą ilością problemów.

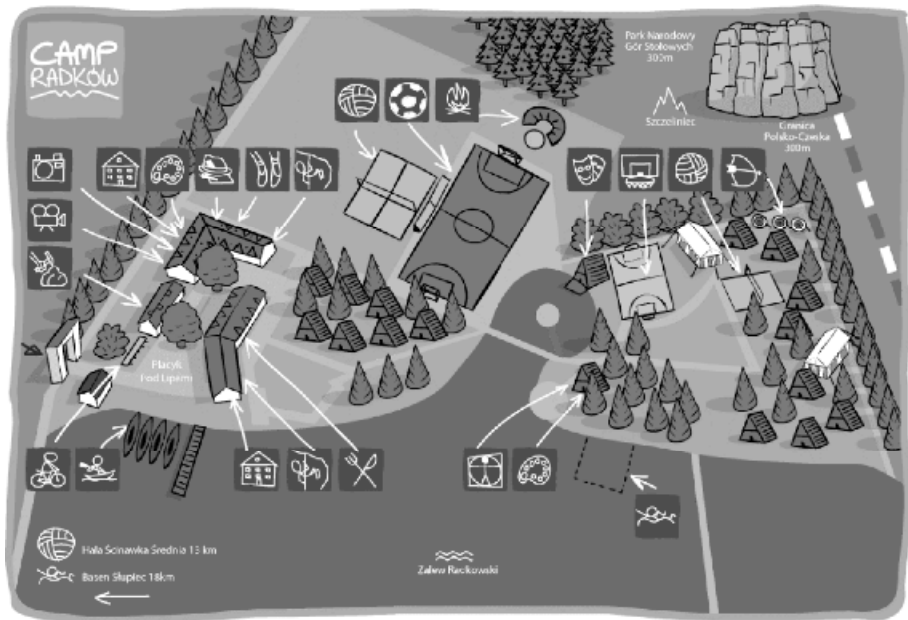
Na starcie otrzymujecie 1000 monet. Drużyna może za nie kupować podpowiedzi, płacić na przejściach lub w innych punktach w grze. Można również zdobywać monety poprzez prawidłowo wykonane zadania oznaczone (*).

Każda z drużyn dostaje na swoje barki 20 problemów w postaci artefaktów związanych z przedsiębiorczością. Problemów można pozbyć się w każdym z 10 merytorycznych punktów, jednak warunkiem jest poprawne zaliczenie zadania.

Ilość zadań oraz kolejność ich rozwiązywania drużyna ustala samodzielnie, uczciwość uczestników również pozostawiamy ich sumieniu.

Monety wykorzystywane w grze zostały specjalnie do tego celu przygotowane przez organizatorów. Z kolei za artefakty symbolizujące problemy przedsiębiorców służyły różne nieporęczne przedmioty: duże kartony, kamienie, worki z szyszkami, balony, płachty materiału, pomięte gazety, duże maskotki, ect. Załącznikiem, jaki otrzymała każda z drużyn, była mapa ośrodka z odręcznie naniesionymi punktami, w których na uczestników czekały poszczególne zadania (por. Rys. 2). Do drużyn należał wybór strategii, obranie trasy, rozwiązywanie zadań. Grę zaplanowano na dwie godziny. Wygrywała ta drużyna, która w tym czasie zarobiła najwięcej pieniędzy i pozbyła się największej liczby problemów. Warunkiem ukończenia gry było zaliczenie zadania końcowego, które polegało na przeliczeniu i uiszczeniu podatku od dochodu. Poza tym jednym zadaniem obligatoryjnym dla wszystkich drużyn, wybór pozostałych questów mieścił się w obranej przez drużynę strategii gry.

Za obszar gry uznano teren ośrodka *Chris TiR*. Należy zaznaczyć, iż właśnie możliwość przeprowadzenia rozbudowanej gry miejskiej była jednym z elementów decydujących przy wyborze miejsca organizacji seminarium. Poza zakazem opuszczania ośrodka w czasie gry, nie ustanowiono innych ograniczeń odnoszących się do sposobu poruszania się.



Rys. 2. Mapa ośrodka, wykorzystywana w grze miejskiej *Zostań przedsiębiorcą*

Źródło: www.chris.com.pl [dostęp: 20.09.2014 r.].

Jak już wspomniano, przy okazji wcześniej zaprezentowanych zasad, w trakcie gry dla jej uczestników zaplanowano zadania merytoryczne oraz zadania oznaczone (*). Zadania merytoryczne były ściśle powiązane tematycznie z zaplanowanymi w dalszej części seminarium szkoleniami – każdy ze szkoleniowców miał uprzednio podać zarys dwóch zagadnień, które były związane z tematyką prowadzonego przez niego szkolenia i jednocześnie punktem wyjścia do ułożenia przez kreatorów gry questu o tej problematyce. W ten sposób wśród 10 zadań merytorycznych po dwa reprezentowały takie zagadnienia, jak: formalno-prawne warunki prowadzenia przedsiębiorstwa, konstruowanie biznesplanu, pozyskiwanie funduszy, elastyczne kreowanie strategii biznesowej, kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Poniżej zaprezentowano dwa przykładowe zadania merytoryczne.

Zadanie 1. Tematyka: konstruowanie biznesplanu

Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanych informacji o danej firmie i jej bazowego produktu na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

S (*Strengths*) – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu;

W (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu;

O (*Opportunities*) – szanse: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany;

T (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Wreszcie, informacja, która nie może być poprawnie zakwalifikowana do żadnej z wymienionych grup, jest w dalszej analizie pomijana jako **nieistotna strategicznie**.

Celem analizy SWOT jest określenie priorytetów w odniesieniu do rozwoju firmy. Analiza SWOT wskazuje mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla rozwoju działalności na rynku.

Waszym zadaniem jest przeprowadzenie podstawowej analizy SWOT firmy X, która będzie zajmowała się produkcją (do wyboru) takich produktów, jak:

Zagłuszacz wszystkich telefonów dla wykładowców i pracowników teatrów czy kin;

Paralaska – parasol i laska w jednym dla starszych ludzi;

Nitownik biurowy – zamiast spinać czy zszywać dokumenty, można by je nitować z użyciem małego urządzenia, mniejszego niż typowy zszywacz;

Patelnia, która sama odwraca naleśniki;

Zanikające flamastry – po dwudziestu czterech godzinach nikną zapisane nimi litery i papier jest znów użyteczny;

Herbata w tabletkach, bardzo przydatna w turystyce górskiej.

Za poprawnie zaliczone zadanie można pozbyć się jednego problemu. Jeżeli będziecie mieli trudności z zadaniem, możecie kupić pomoc opiekuna. Koszt pomocy 10 monet.

Zadanie 2. Tematyka: kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa

„W związku z licznym napływem zagranicznych inwestycji do stolicy Dolnego Śląska miasto zaczęło wielotorowe działania, mające zapewnić nowym pracodawcom liczne wykształcone kadry. Pierwszą akcją, by umożliwić od razu zatrudnienie absolwentów interesujących kierunków studiów, była akcja «Roadshow 2005» – objazd największych miast w Polsce z udziałem przedstawicieli pracodawców, firm Hewlett-Packard, Siemens i Volvo. W rezultacie do działów kadr wspomnianych firm wpłynęło ponad 800 podań o pracę z całego kraju. Towarzyszyły jej billboardy i spoty radiowe emitowane w największych rozgłośniach adresowanych do młodego i wykształconego słuchacza»⁶⁵.

Tytuł informacji prasowej musi przykuwać uwagę. W nawiązaniu do akcji „Roadshow 2005” (objazd największych miast w Polsce z udziałem przedstawicieli pracodawców, mający promować Wrocław jako atrakcyj-

⁶⁵ M. Zimnak, *Analiza sposobów promocji ośrodka akademickiego*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 96.

ny ośrodek akademicki, w którym absolwenci znajdują zatrudnienie po ukończeniu studiów), zaproponuj dwa chwytliwe tytuły informacji skierowanej do mediów lokalnych oraz mediów dedykowanych młodziemu.

Za poprawnie zaliczone zadanie można pozbyć się dwóch problemów. Jeżeli będziecie mieli problemy z zadaniem, możecie kupić pomoc opiekuna. Koszt pomocy 20 monet.

W zaplanowanych zadaniach starano się zawrzeć elementy edukacyjne, a także diagnozujące poziom wiedzy uczestników seminarium. Nie bez znaczenia dla realizacji funkcji integracyjnej pozostawał również grupowy charakter zadania.

Wśród zadań oznaczonych gwiazdką znalazły się elementy sportowe i zabawowe. Do ich przeprowadzenia wykorzystywano sportowe zaplecze ośrodka *Chris TiR*, takie jak: możliwość skorzystania ze ścianki wspinaczkowej, z boiska do koszykówki, ze strzelnicy (uczestnicy seminarium strzelali z łuków). Nie zabrakło także kalamburów, krzyżówek do rozwiązania, negocjowania warunków przechodzenia przez pewne obiekty (np. mosty), biegów z przeszkodami czy też przeciągania taśmy. Niektóre zadania wymagały szczególnej kreatywności, jak chociażby zadania plastyczno-techniczne, polegające na stworzeniu symbolu drużyny ze śmieci. W każdym z zadań oznaczonych (*) uczestnicy seminarium mogli zarobić monety, które zliczano na końcu gry. Monety te mogły również być spożytkowane na zakup pomocy opiekuna grupy.

Jak już wspomniano, w grze zaplanowano jedno zadanie obowiązkowe dla wszystkich, które polegało na samodzielnym obliczeniu podatku od zgromadzonych w trakcie gry monet. Uczestnikom gry została podana formuła matematyczna, którą mieli zastosować podczas obliczania podatku. Po zaliczeniu ostatniego quessa uczestnicy zbierali się w wyznaczonym punkcie, przy czym za przekroczenie zaplanowanego czasu trwania gry naliczane były punkty karne. Na zakończenie należy wskazać, iż wszystkie drużyny zakończyły grę w podobnym czasie i z podobnym wynikiem, choć każda z nich realizowała swoje działania według odmiennej strategii. Z perspektywy osób prowadzących dalsze szkolenie gra spełniła swoje zadanie, czyli pozwoliła na wprowadzenie w dyskusję o przedsiębiorczości w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej, jednocześnie diagnozując w tym obszarze tematycznym zbliżony poziom wiedzy wśród uczestników. W dalszej części seminarium szkoleniowcy mogli swobodnie odwoływać się do zadań z gry, które stanowiły ilustrację, czy też nawiązanie do podejmowanych przez nich tematów.

Ocena gry miejskiej przez uczestników seminarium

Po zakończeniu gry miejskiej, przeprowadzono jej ewaluację wśród uczestników seminarium. Studenci zostali poproszeni o wskazanie na piśmie mocnych i słabych stron innowacyjnej metody nauczania, jakiej właśnie doświadczyli.

Wśród mocnych stron uczestnicy gry najbardziej eksponowali jej integracyjny charakter, co pojawiło się niemalże w każdej wypowiedzi. Studenci docenili również połączenie ruchu i zadań wymagających wysiłku intelektualnego, zabawy i edukacji, wskazywali, iż jest to „uczenie się jako forma rozrywki”, „ciekawa forma zajęć”, „zdobywanie wiedzy w działaniach praktycznych”, „przyswajanie wiedzy w łatwy sposób – różnymi drogami”, „interesująca metoda, która pobudza wyobraźnię”, „pozwala na przekazanie treści edukacyjnych przy jednoczesnej integracji grupy”. Wśród cech, jakie zostały przypisane grze miejskiej, odnajdujemy: dynamiczność, brak monotonii, dobrą zabawę, szybkość przyswajania wiedzy, atrakcyjność, niestandardowość tej formy edukacyjnej.

Jednocześnie studenci wskazali, iż gra miejska nie może być wykorzystywana do wszelkiego typu szkoleń, gdyż „nie w każdym temacie jest tak samo skuteczna”. Podczas ewaluacji uczestnicy seminarium podkreślali, iż gra miejska cechuje się dużym potencjałem w doskonaleniu kompetencji miękkich: „rozwija umiejętność pracy w grupie”, „umiejętność uczenia się pójścia na kompromis”, „uczenia się współpracy”, „poznania grupy, podwyższenia umiejętności pracy w grupie”. W pracę zespołową wpisana jest konieczność współpracy – studenci wskazali, iż zbiorowe rozwiązywanie zadań zbyt rzadko wykorzystywane jest na zajęciach tradycyjnych, a jeśli już jest, to raczej interakcje pomiędzy członkami grupy mają charakter powierzchowny. Gra miejska wymusza rzeczywistą współpracę, choć problemem może być różny poziom zaangażowania członków drużyny i ich odmienna motywacja, jak również niechęć uczestników do współpracy i nieefektywne zorganizowanie się członków grupy.

Problematyka rywalizacji, która jest nieodzownym elementem gry, została przez uczestników oceniona ambiwalentnie. Z jednej strony studenci wskazywali, iż zdrowa rywalizacja pobudza ich do szybszego i lepszego wykonywania zadań, integruje grupę, która połączona wspólnym celem wygranej, chętnie realizuje poszczególne kwesty, tym samym dzięki rywalizacji podnosi się walor integracyjny gry miejskiej. Jednakże, z drugiej strony, studenci wskazali, iż „rywalizacja zmniejsza jakość formy edukacyjnej”, „rywalizacja obniża poziom zabawy i edukacji”.

Podobną ambiwalentność odnajdujemy w odniesieniu do możliwości korzystania z wirtualnych źródeł informacji. Część studentów oceniła negatywnie brak możliwości skorzystania z internetu („brak dostępu do źródeł informacji”) podczas wykonywania zadań, inni uczestnicy podkreślali, iż dla nich konieczność rozwiązania zadań na podstawie posiadanej wiedzy i ewentualnie kupowanej od opiekunów grup podpowiedzi była atutem przeprowadzonej gry.

Wśród słabych stron gry miejskiej uczestnicy wskazywali na ograniczenia związane z warunkami atmosferycznymi: „zależność od pory dnia lub nocy”, „możliwe problemy organizacyjne wynikające z nieznaności terenu i nieprzychylnych warunków zewnętrznych”. W ramach wyjaśnienia należy do-

dać, iż gra miejska została zaplanowana na pierwszy dzień seminarium (06.06.2014 r.) w godzinach popołudniowych. W związku z późniejszym przyjazdem niektórych uczestników seminarium rozpoczęła się dopiero po godz. 19.00, a skutkiem tego było kończenie gry około godz. 22.00, już po zapadnięciu zmroku. Takie warunki dla niektórych uczestników były dodatkowym wyzwaniem i atrakcją, natomiast dla części stanowiło to przeszkodę. Wskazywali oni na „słabe przygotowanie uczestników – strój”, „ciemno, zimno”. Dlatego też w informacji zwrotnej podkreślali konieczność „przestrzegania pierwotnych ustaleń, zwłaszcza co do godzin rozpoczęcia gry”, „wybranie dobrej pory dnia” i istniejące „trudności w przewidzeniu wszystkich możliwości” oraz „możliwe problemy organizacyjne”.

Uczestnicy seminarium podnieśli również kwestię „terenowości” gry miejskiej, która, podobnie jak w poprzednich przypadkach, dla niektórych okazała się zaletą, dla innych natomiast wadą. Wśród opinii negatywnych odnalazł się postulat wcześniejszego zaznajomienia graczy z terenem, na którym gra będzie się odbywać, gdyż „nieznajomość terenu” i „trudne warunki infrastrukturalne” mogą skutkować zniechęceniem uczestników. Jednakże należy podkreślić, iż takie głosy były odosobnione i raczej podyktowane późną porą, jaką gra się odbywała. Zdecydowana większość uczestników doceniła „zajęcia w terenie, które dostarczają dużo nowych doświadczeń”, „nauczenie orientacji w terenie”, „możliwość poznania terenu, w którym są wykonywane zadania”, „ciekawe atrakcyjne miejsca, które zachęcają do aktywności fizycznej”. Wskazano, iż gra miejska „jest dobrą metodą w atrakcyjnym otoczeniu”, dzięki czemu staje się ona „ciekawą formą spędzenia czasu wolnego, aktywizującą i stwarzającą możliwość poznania materiału w inny sposób, w innych okolicznościach, dostarczającą dużo nowych doświadczeń”.

Ostatnim punktem w słabych stronach gry miejskiej, jako metody edukacyjnej, uczestnicy seminarium uczynili znaczny wysiłek, jaki należy włożyć w jej przygotowanie, czasochłonność tego zajęcia, trudności związane z niemożliwością przewidzenia wszystkich możliwych scenariuszy i koniecznością elastycznego podejścia do całości gry i jej uczestników. Jednocześnie w wypowiedziach studentów pojawiło się podziękowanie za to, iż pomimo czasochłonności przygotowania takiej formy edukacyjnej, osoby prowadzące szkolenie zdecydowały się na to i ów pomysł zrealizowały. Tylko jedna ze studentek wskazała, iż był to „przerost formy nad treścią – np. w dwie godziny wykładu można przekazać więcej treści”. W pozostałych przypadkach innowacyjna metoda edukacyjna w postaci gry miejskiej została przyjęta pozytywnie, a za jej główne atuty uznano nowatorskie, zabawowe podejście, atrakcyjny sposób przekazania wiedzy i umiejętności oraz spełnianie funkcji integracyjnej.

Tabela 1. Analiza SWOT gry miejskiej jako metody edukacyjnej.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – integracyjny charakter, – edukacja przez połączenie procesów poznawczych i psychomotorycznych, – zespojenie zabawy i edukacji, – dynamiczność, – szybkość przyswajania wiedzy, – atrakcyjność, – niestandardowość, – zdrowa rywalizacja pobudza do szybszego i lepszego rozwiązywania zadań, – ciekawa forma spędzania czasu wolnego, – aktywizujący charakter, – wymaga rzeczywistej współpracy pomiędzy członkami zespołu, – możliwość zapoznania się z treściami szkolenia w oryginalny i interesujący sposób, – nowatorskie podejście, – jest to dobra metoda w atrakcyjnym otoczeniu. 	<ul style="list-style-type: none"> – rywalizacja obniża jakość edukacji, – zależność od pory dnia, – duży wysiłek, jaki trzeba włożyć w jej przygotowanie, – czasochłonność, – niższa efektywność w zakresie ilości przekazanego materiału w porównaniu do metody klasowo-lekcyjnej.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – duży potencjał w doskonaleniu kompetencji miękkich, – rozwija umiejętność pracy w grupie, – rozwija umiejętność znajdowania kompromisowego rozwiązania, – duża elastyczność organizacyjna, pole dla improwizacji, – stwarza możliwość poznania terenu, uzyskanie lepszej orientacji, – dostarcza wielu nowych doświadczeń. 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy organizacyjne wynikające z nieznaności terenu i niesprzyjających warunków zewnętrznych, – trudności w przewidzeniu wszystkich rozwiązań, – konieczność elastycznego podejścia do całości gry i jej uczestników, – różny poziom zaangażowania uczestników gry, – inne źródła motywacji uczestników gry, – nieefektywne zorganizowanie się członków grupy, – niewłaściwe przygotowanie uczestników pod względem stroju i wyposażenia.

Źródło: opracowanie własne autorki, na podstawie ewaluacji gry miejskiej dokonanej przez studentów.

Powyższa tabela przedstawia analizę SWOT gry miejskiej jako metody edukacyjnej, wykonaną na podstawie wypowiedzi uczestników seminarium w ankietach ewaluacyjnych. Warto zwrócić uwagę, iż słabe i mocne strony – i odpowiednio szanse i zagrożenia – w tym ujęciu stanowią spojrzenie na grę z dwóch perspektyw. W przypadku mocnych stron i szans jest to perspektywa odbiorcy – czyli *de facto* uczestników seminarium. Wskazują oni na wiele cech i okoliczności składających się w sumie na nowatorskie podejście edukacyjne wyrażone grą miejską. Druga perspektywa dotyczy działań organizacyjnych, zatem uczestnicy seminarium wcielili się w tym zakresie w rolę potencjalnych

twórców gry, dostrzegając szereg trudności, z jakimi mogą się zderzyć kreatorzy tej metody edukacyjnej. Autorzy publikacji, będący rzeczywistymi twórcami gry, mogą z jednej strony potwierdzić obserwacje studentów. Z drugiej natomiast istotne jest ich uzupełnienie – gdyż kreowanie zajęć edukacyjnych w takiej formie i owszem jest trudne, ale przede wszystkim dostarcza przyjemności na etapie przygotowania i satysfakcji podczas realizacji tego typu szkoleń

Bibliografia:

- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak wykorzystać gry w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice 2013.
- Van den Bergh J., Behrer M., tłum. Konewka M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y? Edgard*, Warszawa 2012.
- Zimnak M., *Analiza sposobów promocji ośrodka akademickiego*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.

Netografia:

- Bartosik Ł., *Włącz się do gry. Jak zorganizować grę miejską*. Polska Akcja Humanitarna, http://www.pah.org.pl/m/1675/2011-12-05_PAH_wlacz-sie-do-gry.pdf, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- Chojecki T., „*Stare kadry muszą wymrzeć*” czyli grywalizacja w edukacji – *Game Industry Trends 2012*, <http://antyweb.pl/stare-kadry-musza-wymrzec-czyli-grywalizacja-w-edukacji-game-industry-trends-2012/#>, [dostęp: 13.08.2014 r.].
- Lis J., *Grywalizacja w edukacji, jak sprawić by nauka była przyjemnością*, <http://gamification-po-polsku.pl/grywalizacja-w-edukacji-jak-sprawic-by-nauka-byla-przyjemnoscia/>, [dostęp: 14.08.2014 r.].
- Sobociński M., *Grywalizacja w praktyce: reguły, problemy, zalety i technologia. Wstępna analiza rocznych kursów przeprowadzonych na UKW*, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/199>. [dostęp: 13.08.2014 r.].
- <http://grywalizacja24.pl/definicje/>, [dostęp: 13.08.2014 r.].
- <http://grywalizacja24.pl/superfunner-grywalizacja-w-edukacji/>, [dostęp: 14.08.2014 r.].
- http://pl.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- http://pl.wikiquote.org/wiki/Joe_Vitale, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- http://pl.wikiquote.org/wiki/John_D._Rockefeller, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- <http://pozytywnecytaty.pl/category/autorzy/thomas-edison/>, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- <http://16prawsukcesu.pl/ludzie-sukcesu.html>, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- http://www.cytatybiznesu.pl/index.php?o=glowna&pokaz_aut=161, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- http://www.cytatybiznesu.pl/index.php?o=glowna&pokaz_aut=232; [dostęp: 05.11.2014 r.].
- <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=214>; [dostęp: 05.11.2014 r.].
- <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=223&url=thomas-edison-wielu-zyciowych-rozbitkow-to-ludzie-ktorzy-nie-zdawali-sobie-sprawy-jak-bliscy-sa-sukcesu-kiedy-sie-pod-dali>; [dostęp: 05.11.2014 r.].
- <http://www.najbogatsi.pl/index.php?dz=cytaty&id=587>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

Rozdział III

WARUNKI FORMALNOPRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ

Formy prawne prowadzenia działalności edukacyjnej

Działalność edukacyjna jest pojęciem tak szerokim, zwłaszcza jeśli uwzględnimy zarówno jej formalny, pozaformalny jak i nieformalny aspekt, że możemy ją realizować praktycznie w każdej dopuszczalnej prawnie formie. Jak wskazano w rozdziale pierwszym – nie ogranicza się ona jedynie do nauczania – a jako równie istotne należy wskazać wszelkie działania mające na celu rozwój człowieka w każdym wieku. Działalność edukacyjna może być realizowana w ramach sektora publicznego (np. jako szkoła), prywatnego (ograniczonego chyba jedynie pomysłowością przedsiębiorcy) oraz organizacji pozarządowych (w tym przypadku podejmowana działalność często jest uzależniona od priorytetów darczyńców finansujących działalność w drodze różnorodnych konkursów).

Założeniem projektu „Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej” było ukazanie możliwości realizacji działań biznesowych, zatem mieszczących się w sektorze prywatnym współczesnego państwa. Jednocześnie skupiono się na przedsiębiorstwie w postaci jednoosobowej działalności gospodarczej, która jest najprostszą formą realizacji działań przynoszących dochód pod szyldem własnej firmy. Dlatego też kwestie związane z innymi formami prawnymi, do których należą spółki prawa handlowego oraz tzw. spółka cywilna, zostały jedynie zasygnalizowane, by ukazać uczestnikom projektu różne możliwości i uzasadnić dlaczego właśnie jednoosobowa działalność gospodarcza jest zdecydowanie najczęściej wybieraną postacią przedsiębiorstwa. Według *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorców w Polsce* opracowanego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)⁶⁶: „(...) większość,

⁶⁶ A. Brussa, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorców w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

bo 92% wszystkich przedsiębiorców to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Osoby prawne i jednostki niemające osobowości prawnej stanowią 8% małych i średnich przedsiębiorstw⁶⁷.

W tym miejscu należy omówić kilka definicji, które ułatwią zrozumienie dalszych zagadnień. Według Kodeksu cywilnego przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową⁶⁸.

Podział podmiotów na osoby fizyczne, prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej również został zaczerpnięty z Kodeksu cywilnego⁶⁹. W świetle tych przepisów osobą fizyczną jest każdy człowiek, który od chwili urodzenia ma zdolność prawną, rozumianą jako zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków. Drugim atrybutem osoby fizycznej jest zdolność do czynności prawnych, wyrażająca się w samodzielnym kształtowaniu swojej sytuacji prawnej – przyjmowaniu i składaniu oświadczeń woli, które mają na celu wywołanie zmiany, powstania lub ustania stosunku prawnego. Zdolność do czynności prawnych różnicuje się wraz z wiekiem człowieka, co jest zasadne, biorąc pod uwagę zdolności jednostki do oceny sytuacji i potencjalnych konsekwencji swoich działań:

1. 0–13 lat – brak zdolności do czynności prawnych – osoba nie może podejmować żadnych działań kształtujących jej sytuację prawną. Pewne wyjątki związane z instytucją sanowania wykraczają poza ramy niniejszego opracowania.
2. 13–18 lat – ograniczona zdolność do czynności prawnych – pozwala jednostkom na wydawanie oświadczeń mieszczących się w nieostrym pojęciu drobnych czynności dnia codziennego. Zatem, mogą oni dokonywać na przykład bieżących zakupów spożywczych, lecz z pewnością prowadzenie własnego przedsiębiorstwa będzie poza tę granicę wykraczało.
3. Osoby powyżej 18. roku życia (w pewnych przypadkach kobiety, które ukończyły lat 16 i uzyskały zgodę sądu rodzinnego i opiekuńczego na zawarciu związku małżeńskiego) uznawane są za pełnoletnie i dysponują w świetle przepisów Kodeksu cywilnego pełną zdolnością do czynności prawnych. W tej grupie odnajdujemy potencjalnych przedsiębiorców.

W art. 33. Kodeks cywilny definiuje osoby prawne jako „Skarb Państwa i jednostki organizacyjne, którym przepisy szczególne przyznają osobowość prawną”⁷⁰. Oznacza to, iż w odniesieniu do każdej osoby prawnej musi pojawić się odpowiedni zapis w ustawie, np.: „Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

⁶⁷ A. Brussa, A. Tarnawa (red.), op. cit., s. 18.

⁶⁸ Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 43¹.

⁶⁹ Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., Tytuł II Osoby.

⁷⁰ Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 33.

w organizacji albo spółka akcyjna w organizacji z chwilą wpisu do rejestru staje się spółką z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółką akcyjną i uzyskuje osobowość prawną⁷¹. Należy pamiętać, iż osobowości prawnej nie można domniemać. Jednakże Kodeks cywilny wskazuje, iż „(...) do jednostek organizacyjnych niebędących osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną, stosuje się odpowiednio przepisy o osobach prawnych”⁷². Podmioty takie potocznie określa się mianem „ułamnych osób prawnych” lub „niezpełnych osób prawnych”. W polskim prawie takimi podmiotami są m.in.:

1. Spółka jawna;
2. Spółka partnerska;
3. Spółka komandytowa;
4. Spółka komandytowo-akcyjna;
5. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji;
6. Spółka akcyjna w organizacji.

Wszystkie wymienione wyżej rodzaje spółek regulowane są przepisami Kodeksu spółek handlowych i dzielą się na dwie grupy: spółki osobowe (obejmujące spółki jawne, partnerskie, komandytowe oraz komandytowo-akcyjne) i kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjne). W pewnym uproszczeniu można założyć, iż spółki te wypełniają owe wspomniane wyżej 8% małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, jednak nie są to wszystkie formy prawne prowadzenia działalności przewidziane w prawie polskim. Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej...⁷³ wyróżnia trzy podstawowe formy prawne:

1. Osoby prawne;
2. Jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej;
3. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą⁷⁴.

Wyraźnie widoczna jest spójność tego podziału z przepisami Kodeksu cywilnego omówionymi powyżej. Z kolei przedstawione spółki zakwalifikowane zostały do tzw. form szczególnych, klasyfikowanych w Rejestrze Urzędowym REGON, wśród 57 innych grup. Dodać można, iż wyliczenie to stanowi katalog otwarty, gdyż ostatnia pozycja została określona jako: „bez szczególnej formy prawnej”⁷⁵. Dokładne wyliczenie szczególnych form prawnych można znaleźć

⁷¹ Kodeks spółek handlowych, art. 12, Dz. U. 2000.94.1037.

⁷² Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 33¹ §1.

⁷³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej, w tym wzorów wniosków, ankiet i zaświadczeń, oraz szczegółowych warunków i trybu współdziałania służb statystyki publicznej z innymi organami prowadzącymi urzędowe rejestry i systemy informacyjne administracji publicznej, Dz. U. 1999.69.763 z późn. zm.

⁷⁴ Ibidem § 1.

⁷⁵ Ibidem § 8.

na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego, który jest podmiotem zobligowanym do prowadzenia rejestru podmiotów gospodarczych w Polsce⁷⁶.

Celem systematyzacji kwestii związanych z różnymi formami prawnymi przedsiębiorstw w Polsce poniżej omówiono najistotniejsze kwestie, a także dokonano porównania kilku form, które, w przekonaniu autorów, są dostępne dla podmiotów chcących prowadzić działalność edukacyjną.

Jednoosobowa działalność gospodarcza. Jak już wspomniano jest to najczęściej wybierana forma prawna przedsiębiorstwa w Polsce. Działalność taka jest prowadzona i reprezentowana przez właściciela, który jest jedyną osobą uprawnioną do czerpania zysków z przedsiębiorstwa, ale i podmiotem wyłącznie odpowiedzialnym za ewentualne straty. Za zobowiązania firmy odpowiada on całym swoim majątkiem. Przedsiębiorstwo tego typu można łatwo i szybko założyć, a także zlikwidować. Dokładne informacje dotyczące sposobu założenia jednoosobowej działalności gospodarczej zostaną podane w dalszej części tego rozdziału.

Spółka cywilna. W nazwie tej z perspektywy prawnej kryje się pewna nieprawidłowość. Bowiem choć „spółka cywilna” została przewidziana w Rozporządzeniu w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej⁷⁷, i został tej grupie przyporządkowany odpowiedni kod w Rejestrze Urzędowym REGON (kod 19), to w świetle prawa cywilnego powinniśmy wypowiadać się jedynie na temat umowy spółki cywilnej. Art. 860. Kodeksu cywilnego stanowi, iż „(...) przez umowę spółki wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez działanie w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładów”⁷⁸. Spółka cywilna nie posiada ani osobowości prawnej, ani zdolności prawnej niezbędnej do zakwalifikowania jej do grupy niepełnych osób prawnych. Jest wyłącznie umową regulowaną przez przepisy prawa cywilnego dotyczącego zobowiązań. Zatem nie można uznać jej za samodzielny podmiot prawny, nie posiada własnego majątku, a za zaciągane zobowiązania odpowiedzialni są wspólnicy solidarnie, co oznacza, iż wierzyciel może zaspokoić swoje roszczenia z majątku każdego ze wspólników, a dopiero po spłacie zadłużenia powstaje tzw. roszczenie regresowe w stosunku do pozostałych dłużników. Każdy ze wspólników spółki cywilnej powinien zarejestrować jednoosobową działalność gospodarczą, tym samym stać się przedsiębiorcą, który decyduje się wykonywać swoją działalność na podstawie umowy z innymi przedsiębiorcami.

⁷⁶ Por. źródło: http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-163.htm, [dostęp: 13.10.2014 r.].

⁷⁷ Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej..., op. cit., Dz. U. 1999.69.763 z późn. zm., § 8 pkt 9.

⁷⁸ Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 860.

Dlatego też w kwestiach związanych z zakładaniem i prowadzeniem spółki cywilnej mają zastosowanie te same przepisy, co w przypadku prowadzenia jednoosobowego przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem art. 860–875 Kodeksu cywilnego.

Jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka cywilna to przedsiębiorstwa, których działalność reguluje prawo cywilne. Pozostałe podmioty to spółki prawa handlowego, z uwzględnieniem podziału na spółki osobowe i kapitałowe. Art. 8. Kodeksu spółek handlowych stanowi, iż „(...) spółka osobowa może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywaną. Spółka osobowa prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą”⁷⁹. Spółki kapitałowe od momentu wpisu do rejestru stają się osobami prawnymi, z wyraźnie wyodrębnionym majątkiem, którym odpowiadają za swoje zobowiązania. Jak wskazują na to nazwy substratem spółek osobowych są osoby, czyli wspólnicy, a w spółkach kapitałowych – majątek.

S p ó ł k a j a w n a⁸⁰. Jest najprostszą do założenia spółką osobową, bez ograniczeń co do tego, kto może być wspólnikiem. W swojej konstrukcji jest bytem podobnym do spółki cywilnej, jednakże posiada zdolność prawną, dzięki czemu uznaje się ją za niezupełną osobę prawną, ma ona prawo do własnego majątku i własnej nazwy (firmy). Jednakże każdy ze wspólników odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi dłużnikami. Przy czym, egzekucja zobowiązań z majątku wspólników jest subsydiarna do majątku spółki. Umowa spółki jawnej musi być sporządzona na piśmie, a momentem powstania omawianego podmiotu jest chwila wpisania do rejestru.

S p ó ł k a p a r t n e r s k a⁸¹ jest kolejną spółką osobową prawa handlowego, jednakże nie każdy może ją założyć. Art. 88. Kodeksu spółek handlowych stwierdza, iż „(...) partnerami w spółce mogą być osoby uprawnione do wykonywania następujących zawodów: adwokata, aptekarza, architekta, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, maklera papierów wartościowych, doradcy inwestycyjnego, księgowego, lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii, notariusza, pielęgniarki, położnej, radcy prawnego, rzeczownika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego i tłumacza przysięgłego”⁸². Biorąc pod uwagę fakt, iż niedopuszczalne jest tworzenie spółek partnerskich w innym celu niż wykonywanie wolnego zawodu, nie mieści się ona w puli możliwych wyborów dla absolwentów kierunków pedagogicznych, wykonujących działalność edukacyjną.

⁷⁹ Kodeks spółek handlowych, art. 8, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁰ Kodeks spółek handlowych, art. 22–85, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸¹ Kodeks spółek handlowych, art. 86–101, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸² Kodeks spółek handlowych, art. 88, Dz. U. 2000.94.1037.

Spółka komandytowa⁸³ to spółka osobowa, która ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną nazwą (firmą), w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona⁸⁴. Zatem mamy tu do czynienia z wyraźnym zróżnicowaniem podmiotów, z których część (komandytariusze) są zainteresowani zainwestowaniem w spółkę swoich pieniędzy, udziałem w zyskach i ograniczeniem odpowiedzialności majątkowej do wyłożonego wkładu finansowego, a pozostali (komplementariusze) gotowi są prowadzić i reprezentować przedsiębiorstwo oraz ponosić za nie pełną odpowiedzialność, w tym również całym swoim majątkiem ryzykować pokrycie ewentualnych strat przedsiębiorstwa. Umowa spółki komandytowej musi zostać zawarta w formie aktu notarialnego, a sama spółka powstaje z chwilą wpisania do rejestru.

Spółka komandytowo-akcyjna⁸⁵ jest ostatnią osobową spółką prawa handlowego i niewątpliwie najbardziej skomplikowaną, i najtrudniejszą do założenia. Jej celem jest prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą (nazwą), a wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczeń (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem⁸⁶. Zatem spółka ta ma charakter hybrydowy: ze spółki komandytowej przejmując ideę pełnej odpowiedzialności komplementariusza i jego wyłączne uprawnienie do prowadzenia spraw spółki i jej reprezentacji. Z kolei kwestia kapitału niezbędnego do prowadzenia działalności zaczerpnięta została ze spółki akcyjnej. Warto dodać, iż w tym przypadku określona została minimalna wartość kapitału zakładowego na kwotę 50 000 złotych, co znacząco ogranicza dostępność tej formy prowadzenia przedsiębiorstwa. Założenie spółki komandytowo-akcyjnej jest korzystne, jeżeli podmiot posiadający ideę i decydujący się prowadzić przedsiębiorstwo, jednocześnie chce zdobyć kapitał na jego rozwój poprzez emisję akcji. Forma ta najczęściej stosowana jest w spółkach rodzinnych, co ma chronić spółkę przed „(...) wrogim przejęciem polegającym na wykupieniu dużego pakietu akcji przez jedną osobą lub jedno przedsiębiorstwo i uzyskaniu przez to wpływu na decyzje podejmowane w spółce”⁸⁷. Podstawą założenia takiej spółki jest statut, który powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Spółka komandytowo-akcyjna powstaje z chwilą wpisania do rejestru. Spółki, które istnieją niezależnie od ich właścicieli dzięki posiadanej osobowości prawnej określane są mianem kapitałowych, z uwagi na

⁸³ Kodeks spółek handlowych, art. 102–124, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁴ Kodeks spółek handlowych, art. 102, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁵ Kodeks spółek handlowych, art. 125–150, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁶ Kodeks spółek handlowych, art. 125, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

to, iż wyodrębniony majątek jest warunkiem niezbędnym ich funkcjonowania. Wyróżniamy tutaj spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkę akcyjną.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością⁸⁸ może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym. Jedynym ograniczeniem podmiotowym jest zakaz zawiązywania spółek z o.o. wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z o.o.⁸⁹, co ma służyć zabezpieczeniu przed tworzeniem mało przejrzystych pod względem przepływu finansów i kwestii związanych z własnością „łańcuszków” podobnych przedsiębiorstw, których udziały skupiają się ostatecznie w ręku jednej osoby. Wspólnicy spółki z o.o. są zobowiązani jedynie do świadczeń określonych w umowie spółki i nie odpowiadają swoim majątkiem za jej zobowiązania, co jest wyrazem posiadanej przez spółkę osobowości prawnej. Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 5000 złotych, a wartość nominalna jednego udziału nie może być mniejsza niż 50 złotych⁹⁰. Kwota kapitału początkowego została obniżona nowelą z roku 2008⁹¹, co uczyniło ten rodzaj przedsiębiorstw zdecydowanie bardziej dostępnym dla podmiotów dysponujących minimalnym kapitałem i zdecydowanych na przebrnięcie przez formalności związane z założeniem spółki (konieczność sporządzenia statutu, umowy spółki, wyłonienia zarządu, a następnie prowadzenia pełnej księgowości oraz corocznej sprawozdawczości finansowej) w zamian za ograniczenie odpowiedzialności za zobowiązania spółki do wysokości wniesionego wkładu finansowego poprzez wykupienie pakietu udziałów. Nie ma żadnych przeciwwskazań w kwestii założenia spółki z o.o. przez jedną osobę, dzięki czemu stanowi ona realną alternatywę dla jednoosobowej działalności gospodarczej.

Spółka akcyjna⁹² jest formą prawną przewidzianą dla spółek dużych i bardzo dużych, najbardziej sformalizowaną i najtrudniejszą do założenia spółką prawa handlowego w Polsce. Właścicielami tej spółki są akcjonariusze, a wykupione przez nich akcje podlegają obrotowi na giełdzie papierów wartościowych. Zawiązać spółkę akcyjną może jedna albo więcej osób, z zastrzeżeniem zakazu zawiązywania wyłącznie przez jednoosobową spółkę z o.o.⁹³, podobnie jak to miało miejsce w przypadku poprzednio omawianej formy prawnej prowadzenia przedsiębiorstwa. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej powinien wynosić co najmniej 100 000 (kapitał obniżony z 500 000 zł w roku 2008), a wartość nominalna akcji nie może być niższa niż jeden grosz⁹⁴. Założenie tej

⁸⁸ Kodeks spółek handlowych, art. 151–300, Dz. U. 2000.94.1037.

⁸⁹ Kodeks spółek handlowych, art. 151, Dz. U. 2000.94.1037.

⁹⁰ Kodeks spółek handlowych, art. 154, Dz. U. 2000.94.1037.

⁹¹ Ustawa z dn. 23 października 2008 roku o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2008.217.1381.

⁹² Kodeks spółek handlowych, art. 301–490, Dz. U. 2000.94.1037.

⁹³ Kodeks spółek handlowych, art. 301, Dz. U. 2000.94.1037.

⁹⁴ Kodeks spółek handlowych, art. 308, Dz. U. 2000.94.1037.

spółki wiąże się z koniecznością sporządzenia statutu, ustanowienia zarządu i rady nadzorczej oraz wpisu do rejestru.

Tabela 2. Formy prowadzenia działalności edukacyjnej

	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Spółka cywilna	Spółka jawna	Spółka z o.o.
Koszt rejestracji	od 0 zł	od 0 zł	od 1300 zł	od 2800 zł
Czas rejestracji	1 dzień	1 dzień	od 2 tygodni	od 2 tygodni (w praktyce dłużej)
Wymagany kapitał zakładowy	0 zł	0 zł	0 zł	5 000 zł
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – właścicielem jest jedna osoba, która może zatrudniać pracowników; – brak wymagań dotyczących minimalnego kapitału na start; – łatwo zmienić lub rozszerzyć profil działalności; – niskie koszty rejestracji i prowadzenia firmy; – wysokość składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne nie zależą od wysokości zarobków, 	<ul style="list-style-type: none"> – właścicielami spółki mogą być minimum dwie osoby; – wspólnicy odpowiadają solidarnie i bez ograniczeń za zobowiązania spółki, wspólnie dzielą zysk i ponoszą straty; – niskie koszty rejestracji firmy; – brak wymagań dotyczących minimalnego kapitału na start; – spółka powoływana jest na mocy umowy między wspól- 	<ul style="list-style-type: none"> – jest spółką prawa handlowego, w praktyce bardzo podobną do spółki cywilnej; – umowa spółki zawierana między wspólnikami nie musi być podpisywana w obecności notariusza; – każdy wspólnik wnosi swój wkład. 	<ul style="list-style-type: none"> – zawiązać spółkę z o.o. może jedna lub więcej osób (fizycznych lub prawnych); – spółkę reprezentuje zarząd (jedno- lub wieloosobowy); – założycielem może być jedna lub więcej osób fizycznych lub prawnych (spółka z o.o. nie może być zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z o.o.); – nazwa spółki może być obrana do-

	<p>można wybrać najniższe składki (należy je płacić co miesiąc, nawet wtedy, gdy firma nie przynosi zysków);</p> <ul style="list-style-type: none"> – firma jednoosobowa ma duże możliwości otrzymania dotacji unijnych oraz dofinansowania z urzędu pracy. 	<p>nikami, nie musi być to umowa podpisywana w obecności notariusza;</p> <ul style="list-style-type: none"> – każdy wspólnik wnosi swój wkład. 		<p>wolnie; powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością” (dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”);</p> <ul style="list-style-type: none"> – umowa spółki z o.o. może być zawarta za pośrednictwem systemu informatycznego Ministerstwa Sprawiedliwości.
<p>Wady</p>	<ul style="list-style-type: none"> – właściciel odpowiada osobiście za wszystkie długi firmy całym swoim majątkiem, odpowiedzialność rozciąga się również na współmałżonka – z wyłączeniem jego majątku odrębnego. 	<ul style="list-style-type: none"> – spółka posiada NIP oraz REGON, ale nie jest przedsiębiorstwem, przedsiębiorcami są wspólnicy, którzy rozliczają podatek dochodowy. 	<ul style="list-style-type: none"> – nazwa spółki jawnej musi zawierać nazwisko (lub firmę) przynajmniej jednego ze wspólników oraz dodatkowe określenie „spółka jawna”; – spółkę jawną należy zarejestrować we właściwym sądzie rejonowym; – każdy ze wspólników spółki jawnej odpowiada za zo- 	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym; – za zobowiązania spółki odpowiadać może również zarząd; – minimalny kapitał 5 000 zł.

			bowiązania spółki bez ograniczeń całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami.	
Jak założyć?	– konieczne jest wypełnienie i złożenie wniosku CEIDG.	– Spółka cywilna nie jest przedsiębiorstwem, lecz działa w oparciu o przepisy Kodeksu cywilnego. Wspólnicy podpisują umowę spółki, a następnie rejestrują swoją działalność gospodarczą. Również konieczne jest wypełnienie i złożenie formularza CEIDG, ale do rejestru wpisywani są wspólnicy (jako os. fizyczne) a nie spółka.	– Spółkę jawną po podpisaniu umowy przez wspólników należy zarejestrować w KRS (Krajowy Rejestr Sądowy). Podmiotem wpisanym do rejestru jest spółka jako przedsiębiorca.	– Spółka musi zostać zgłoszona do KRS. Wspólnicy zobowiązani są do wniesienia kapitału zakładowego w formie wkładu pieniężnego lub niepieniężnego.

Źródło: <http://www.mikrofirmy.pl/zaloz-firme/poradnik/formy-dzialalnosci-firmy.html>, [dostęp: 04.06.2014 r.].

Zaprezentowana tabela stanowi syntetyczne ujęcie podstawowych informacji dotyczących założenia działalności gospodarczej w zakresie czterech form prawnych przedsiębiorstw, na jakie mogą zdecydować się absolwenci studiów pedagogicznych, chcący wykonywać działalność edukacyjną. Na podstawie przedstawionej analizy różnych możliwych form, wybrano jednoosobową działalność gospodarczą, spółkę cywilną, spółkę jawną oraz spółkę z o.o. Każda z tych form ma swoje wady i zalety, a podjęcie decyzji powinno być podyktowane celem prowadzonej działalności, jej zakresem finansowym oraz liczbą wspólników. Jak wskazują przytoczone wyżej statystyki, 92% przedsiębiorstw

prowadzonych jest w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, dlatego też w dalszej części projektu skupiono się właśnie na tej formie.

Decydując się na jednoosobową działalność gospodarczą należy pamiętać, iż w przypadku jeżeli przedsiębiorstwo znacząco się rozrośnie i jego prowadzenie stanie się zbyt dużym ryzykiem dla majątku osobistego przedsiębiorcy, istnieją możliwości przekształcenia jej w spółkę. Odbywa się to poprzez:

1. Wniesienie jednoosobowej działalności gospodarczej aportem (czyli wkładem niepieniężnym) do spółki;
2. Likwidację działalności gospodarczej, a następnie założenie nowej spółki;
3. Sprzedaż majątku działalności na rzecz spółki;
4. Przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę kapitałową.

Na zakończenie rozważań na temat formy prawnej prowadzonego przedsiębiorstwa trzeba jeszcze jedną kwestię uściślić terminologicznie. Kodeks cywilny wskazuje, iż przedsiębiorca działa pod firmą⁹⁵. Termin *firma* może być rozumiany dwojako. W znaczeniu potocznym uznaje się ją za synonim przedsiębiorstwa, natomiast w języku prawnym pojęcie to zbliżone jest do terminu „nazwa”, czyli stanowi ona słowne oznaczenie indywidualizujące dane przedsiębiorstwo. Firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, co nie wyklucza włączenia do firmy pseudonimu lub określeń dowolnie obranych⁹⁶. Firmą osoby prawnej jest jej nazwa, powinna ona zawierać określenie formy prawnej (np. sp. z o.o. lub S.A.), a ponadto może wskazywać na przedmiot działalności, siedzibę tej osoby lub inne określenia dowolnie obrane⁹⁷. Ponadto firmę ujawnia się we właściwym rejestrze⁹⁸, powinna ona odróżniać się dostatecznie od firm innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku i nie może ona wprowadzać w błąd, w szczególności co do osoby przedsiębiorcy, przedmiotu działalności przedsiębiorcy, miejsca działalności i źródeł zaopatrzenia⁹⁹.

W rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego „(...) przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

1. Oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
2. Własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
3. Prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;

⁹⁵ Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm., art. 43².

⁹⁶ Ibidem, art. 43⁴.

⁹⁷ Ibidem, art. 43⁵.

⁹⁸ Ibidem, art. 43².

⁹⁹ Ibidem, art. 43³.

4. Wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
5. Koncesje, licencje i zezwolenia;
6. Patenty i inne prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
7. Tajemnice przedsiębiorstwa; księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej¹⁰⁰.

Należy zwrócić uwagę, iż w tej obszernej definicji Kodeks cywilny nie posługuje się terminem „firma”, lecz „nazwa”, co wskazuje na ich wyraźne rozróżnienie w prawie. Konsekwencją tego jest zapis, iż firma nie może być zbyta, zatem jest ona prawem niezbywalnym, ściśle związanym z osobą właściciela przedsiębiorstwa (w przypadku osób fizycznych). Prawo nie zakazuje zbycia przedsiębiorstwa wraz z jego nazwą. Te zawiłości można wyjaśnić na przykładzie: Jan Kowalski prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, którą określa mianem „EdWroc”. Zatem nazwą przedsiębiorstwa będzie: „EdWroc”, firmą: „EdWroc. Jan Kowalski”, a przedsiębiorstwem składniki materialne i niematerialne przedsiębiorstwa, z których te ostatnie obejmują również nazwę „EdWroc”. Jan Nowak kupując od Jana Kowalskiego przedsiębiorstwo może pozostawić nazwę, ale jego firma powinna uwzględniać imię i nazwisko nowego nabywcy, czyli „EdWroc. Jan Nowak”.

Świadomość różnic terminologicznych występujący w języku prawnym jest istotna, jednakże nie powinna być uciążliwa dla odbiorców. Dlatego też w dalszej części publikacji termin firma używany jest zarówno w znaczeniu prawnym, jak i potocznym, o ile z kontekstu jasno wynika, które rozumienie terminu autorzy mają na myśli.

Pojęcie pozarolniczej działalności gospodarczej

Zgodnie z art. 2. ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej¹⁰¹, działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Z definicji tej wynika enumeratywny katalog zamknięty, który klasyfikuje rodzaje działalności gospodarczej. Dodatkowo z przepisu tego można się dowiedzieć, że działalnością gospodarczą jest każda działalność zawodowa, która spełnia kryterium zorganizowania i ciągłości.

Można tu przytoczyć przykład pewnej kobiety, która w ramach „pomocy” wykonywała swoje czynności podawania leku w postaci zastrzyku osobom sobie znajomym. Czynności te wykonywała okazjonalnie, jednak urząd skarbowy uznał je za działalność gospodarczą i nakazał naliczyć i odprowadzić należny podatek dochodowy wraz z odsetkami karnymi.

¹⁰⁰ Ibidem, art. 55¹.

¹⁰¹ Ustawa z dn. 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2013, poz. 672).

Przepisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej nie stosuje się do działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów oraz wyrobu wina przez producentów będących rolnikami wyrabiającymi mniej niż 100 hektolitrów wina w ciągu roku gospodarczego¹⁰², o których mowa w art. 17. ust. 3 ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o wyrobieniu i rozlewie wyrobów winiarskich, obrocie tymi wyrobami i organizacji rynku wina¹⁰³.

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej¹⁰⁴. Działalność gospodarcza jest wykonywana przede wszystkim przez osoby fizyczne. Ich status prawny zmienia się o tyle, że zostają obciążeni dodatkowymi obowiązkami wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Urzędu Skarbowego. Ponadto osoba taka, w przypadku zatrudniania pracowników, musi także pełnić obowiązki pracodawcy.

Jak już wspomniano, działalność gospodarczą prowadzą także wspólnicy spółek cywilnych, którzy pod wspólną dla działalności nazwą prowadzą odrębne przedsiębiorstwa. Oznacza to, że każdy ze wspólników spółki cywilnej ma obowiązek zarejestrowania odrębnej działalności gospodarczej, zgodnie z postanowieniami umowy spółki cywilnej. Przedsiębiorcy ci także zostają obciążeni obowiązkami wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Urzędu Skarbowego czy przejmują rolę pracodawcy – jeżeli zatrudniają pracowników.

Przedsiębiorca nie może podjąć działalności gospodarczej, w przypadku gdy ustawy uzależniają podejmowanie i wykonywanie jej od obowiązku uzyskania przez przedsiębiorcę koncesji albo zezwolenia¹⁰⁵. Uzyskanie koncesji wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie¹⁰⁶:

- poszukiwania lub rozpoznawania złóż kopalin, wydobywania kopalin ze złóż, bezzbiornikowego magazynowania substancji oraz składowania odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych;
- wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym;

¹⁰² Art. 3. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹⁰³ Art. 17. ust. 3 ustawy z dn. 12 maja 2011 r. o wyrobieniu i rozlewie wyrobów winiarskich, obrocie tymi wyrobami i organizacji rynku wina, Dz. U. Nr 120, poz. 690 i Nr 171, poz. 1016.

¹⁰⁴ Art. 4. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹⁰⁵ Art. 14. ust. 5 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹⁰⁶ Art. 46. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

- wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji i obrotu paliwami i energią;
- ochrony osób i mienia;
- rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych;
- przewozów lotniczych.

Jak można zaobserwować, obowiązek uzyskania koncesji nie wiąże się bezpośrednio z działalnością edukacyjną, zatem w tym miejscu dalsze rozważania zostaną pominięte.

Przedsiębiorca niezatrudniający pracowników może zawiesić wykonywanie działalności gospodarczej na okres od 1 miesiąca do 24 miesięcy. W przypadku prowadzenia przedsiębiorstwa w formie spółki cywilnej zawieszenie wykonywania działalności gospodarczej jest skuteczne pod warunkiem jej zawieszenia przez wszystkich wspólników. W okresie zawieszenia wykonywania działalności gospodarczej przedsiębiorca nie może osiągać bieżących przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej¹⁰⁷. W tym okresie przedsiębiorca¹⁰⁸:

- ma prawo wykonywać wszelkie czynności niezbędne do zachowania lub zabezpieczenia źródła przychodów;
- ma prawo przyjmować należności lub obowiązek regulować zobowiązania, powstałe przed datą zawieszenia wykonywania działalności gospodarczej;
- ma prawo zbywać własne środki trwałe i wyposażenie;
- ma prawo albo obowiązek uczestniczyć w postępowaniach sądowych, postępowaniach podatkowych i administracyjnych związanych z działalnością gospodarczą wykonywaną przed zawieszeniem wykonywania działalności gospodarczej;
- wykonuje wszelkie obowiązki nakazane przepisami prawa;
- ma prawo osiągać przychody finansowe, także z działalności prowadzonej przed zawieszeniem wykonywania działalności gospodarczej;
- może zostać poddany kontroli na zasadach przewidzianych dla przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą.

Pozarolnicza działalność gospodarcza została w Polsce sklasyfikowana formalnie w postaci dokumentu o nazwie *Polska Klasyfikacja Działalności*¹⁰⁹ (w powszechnie używanym skrócie: PKD). Jest to dokument, który dzieli gospodarkę na sekcje od A do U. Poszczególne litery alfabetu odpowiadają następującym rodzajom działalności:

- Sekcja A – Rolnictwo, Leśnictwo, Łowiectwo i Rybactwo;
- Sekcja B – Górnictwo i Wydobywanie;
- Sekcja C – Przetwórstwo Przemysłowe;

¹⁰⁷ Art. 14a ust. 1–3 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹⁰⁸ Art. 14a ust. 4 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹⁰⁹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r. nr 59, poz. 489).

- Sekcja D – Wytwarzanie i Zaopatrywanie w Energię Elektryczną, Gaz, Parę Wodną, Gorącą Wodę i Powietrze do Układów Klimatyzacyjnych;
- Sekcja E – Dostawa Wody; Gospodarowanie Ściekami i Odpadami oraz Działalność Związana Z Rekultywacją;
- Sekcja F – Budownictwo;
- Sekcja G – Handel Hurtowy i Detaliczny; Naprawa Pojazdów Samochodowych, Włączając Motocykle;
- Sekcja H – Transport i Gospodarka Magazynowa;
- Sekcja I – Działalność Związana Z Zakwaterowaniem i Usługami Gastronomicznymi;
- Sekcja J – Informacja i Komunikacja;
- Sekcja K – Działalność Finansowa i Ubezpieczeniowa;
- Sekcja L – Działalność Związana z Obsługą Rynku Nieruchomości;
- Sekcja M – Działalność Profesjonalna, Naukowa i Techniczna;
- Sekcja N – Działalność w Zakresie Usług Administrowania i Działalność Wspierająca;
- Sekcja O – Administracja Publiczna i Obrona Narodowa; Obowiązkowe Zabezpieczenia Społeczne;
- Sekcja P – Edukacja;
- Sekcja Q – Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna;
- Sekcja R – Działalność Związana z Kulturą, Rozrywką i Rekreacją;
- Sekcja S – Pozostała Działalność Usługowa;
- Sekcja T – Gospodarstwa Domowe Zatrudniające Pracowników; Gospodarstwa Domowe Produkujące Wyroby i Świadczące Usługi na Własne Potrzeby;
- Sekcja U – Organizacji i Zespoły Eksterytorialne.

Każda sekcja podzielona jest na grupy, klasy i podklasy. Numer PKD podawany w CEIDG¹¹⁰ składa się z 2 cyfr, kropki, 2 cyfr, kropki i cyfry oraz nazwy sekcji i podklasy, np.:

- Sekcja P – Edukacja;
- 85.5 – Pozaszkolne formy edukacji;
- 85.59 – Pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane;
- 85.59.B – Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane – to jest symbol umieszczany w internetowej ewidencji.

Pamiętać należy, by wybierając PKD zapoznać się z wyjaśnieniami do Polskiej Klasyfikacji Działalności¹¹¹, dzięki czemu można uniknąć wielu błędów. W dokumencie tym znajdują się wykluczenia oraz podklasy właściwych działań

¹¹⁰ Formularz CEIDG – *Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej*. Z uwagi na to, iż w procedurze zakładania działalności gospodarczej występuje szereg skrótów, dla zachowania przejrzystości pod koniec rozdziału zamieszczono wykaz skrótów.

¹¹¹ Załącznik nr 3 do rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

ności. Na przykład podklasa 85.59.B nie obejmuje edukacji sklasyfikowanej w podklasach od 85.10.Z do 85.59.A.

Rejestracja działalności

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, a w zasadzie jej nowelizacja z 2009 roku, usprawniła proces rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej. Wprowadzając tzw. „jedno okienko”, skróciła proces rejestracji działalności oraz ograniczyła do minimum ilość „odwiedzanych” urzędów.

Novum stanowiło wprowadzenie w roku 2009 wniosku EDG-1, który zrewolucjonizował proces rejestracji jednoosobowej firmy. Wniosek ten przyszły przedsiębiorca składał do odpowiedniego dla miejsca zameldowania Urzędu Miasta lub Gminy, co rozpoczynało proces rejestracji. Następnie Urząd przysyłał odpowiednie informacje do Urzędu Statystycznego, ZUS oraz Urzędu Skarbowego, w celach rejestracyjnych. Przedsiębiorca otrzymywał numer regon, był wpisywany jako płatnik składek ZUS, a także rejestrowany jako podatnik w US.

W lipcu 2011 roku, wprowadzono Centralną Ewidencję i Informację o Działalności Gospodarczej¹¹², w skrócie CEIDG, która obowiązuje do dzisiaj. Zmodyfikowano wniosek EDG-1, zmieniając niektóre jego elementy i nazwę na CEIDG-1. Obecnie przedsiębiorca może zarejestrować firmę zarówno w tradycyjny, „papierowy” sposób, jak i przez internet. „Papierowa” forma to zgłoszenie na wydrukowanym formularzu CEIDG-1, w Urzędzie Miasta lub Gminy. Wystarczy wypełnić wskazane pola wniosku i złożyć go w Urzędzie. Urząd ma jeden dzień roboczy, by formę papierową zastąpić formą elektroniczną i przesłać do centralnej ewidencji. Następnie CEIDG przysyła odpowiednie dane zawarte we wniosku do Urzędu Skarbowego, Głównego Urzędu Statystycznego oraz ZUS, wraz z informacją o dokonaniu rejestracji firmy. By zarejestrować działalność drogą elektroniczną, osoba fizyczna musi posiadać podpis elektroniczny¹¹³ lub też profil zaufany¹¹⁴. Elektroniczna wersja wniosku znajduje się na stronie internetowej: www.ceidg.gov.pl. Po złożeniu wniosku, na podany adres e-mail zostanie wysłane potwierdzenie złożenia wniosku lub też informacja o ewentualnych błędach do skorygowania.

Zgodnie z przepisami ustawy o swobodzie działalności gospodarczej przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis

¹¹² Ustawa z dn. 13 maja 2011 roku o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 131, poz. 764).

¹¹³ Ustawa z dn. 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. 2001 Nr 130 poz. 1450 z póź. zm.).

¹¹⁴ Ustawa z dn. 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dn. 16 marca 2010 r. nr 40 poz. 230).

do ewidencji działalności gospodarczej¹¹⁵. Może też we wniosku wskazać datę późniejszą.

Aby utrwalić omówione wyżej treści związane z zakładaniem działalności gospodarczej, podczas seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* przeprowadzono symulację rejestracji przedsiębiorstwa. Uczestnicy seminarium zostali podzieleni na grupy, którym przydzielono zadanie założenia firmy. Forma prawna została narzucona z góry – osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Uczestnikom narzucono także profil prowadzonej działalności gospodarczej. Były to:

- KINDER CAFFE,
- Placówka Językowo-Taneczna MOYA,
- Pracownia Wspierania Rozwoju Dzieci Dorosłych,
- Prywatne Biuro Pracy JOB 4 YOU,
- Poradnia Rodzinna¹¹⁶.

Potencjalni przedsiębiorcy w trakcie seminarium mieli za zadanie m.in. wypełnić wniosek CEIDG-1, dokumentację ZUS za właściciela firmy oraz pracowników, dokonać analizy rynku oraz określić wartościowo wysokość przychodów i kosztów działalności.

Pierwszym ćwiczeniem przygotowanym podczas seminarium było wypełnienie wniosku CEIDG-1 – załącznik nr 1¹¹⁷. Podczas pracy nad wnioskami najczęściej pytań zadawano przy wskazaniu miejsca siedziby działalności (pole 04, 05 i 10 wniosku CEIDG-1). Należało więc wyjaśnić czym jest dla przedsiębiorcy siedziba firmy, a czym miejsce wykonywania działalności. Dodatkowo omówiony został załącznik CEIDG-MW do wniosku CEIDG-1, który daje możliwość wskazania wielu miejsc wykonywania działalności gospodarczej. Innym miejscem formularza, przy którym słuchacze często zadawali pytania dotyczące wniosku, było pole firmy przedsiębiorcy (patrz pole 06 i 07 wniosku CEIDG-1). Firma powinna zawierać imię i nazwisko przyszłego przedsiębiorcy. Pozostałe elementy firmy nie są obligatoryjne. Wniosek budził także niejasności w przypadku dat: daty rozpoczęcia działalności, powstania obowiązku ZUS, wypełnienia dokumentu (patrz pole 08 i 12 wniosku CEIDG-1). Formy opodatkowania, na tym etapie seminarium, były jeszcze nieznane, dlatego też, by wypełnić tę część formularza, słuchacze potrzebowali pomocy prowadzącego (patrz pole 18 i 19 wniosku CEIDG-1). Pytali także o konieczność założenia konta firmowego, które wymagane jest tylko w przypadku posiadania statusu czynnego podatnika VAT

¹¹⁵ Art. 14. ust. 1 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

¹¹⁶ Szerzej rozlosowane pomiędzy uczestnikami seminarium typy placówek zostały omówione w rozdziale pierwszym. W bieżącym omówieniu placówki te funkcjonują już w nieco bardziej spersonalizowanej formie, co jest efektem nadania nazwy i doprecyzowania profilu działalności przez uczestników.

¹¹⁷ Omawiane formularze zostały umieszczone pod koniec niniejszego rozdziału.

(patrz pole 28 wniosku CEIDG-1). Poza tym, wniosek został wypełniony przez wszystkie grupy poprawnie. Nie wymagały one gruntownych poprawek, ponieważ objaśnienia w trakcie wypełniania pozwoliły słuchaczom na uniknięcie błędów.

Profil zaufany

Jak już wspomniano wcześniej, by zarejestrować działalność drogą elektroniczną, osoba fizyczna musi posiadać podpis elektroniczny¹¹⁸ lub też profil zaufany¹¹⁹. Aby założyć profil zaufany, przedsiębiorca powinien odwiedzić stronę internetową: www.epuap.gov.pl. Na tej stronie należy założyć konto i wysłać wniosek o aktywację profilu zaufanego. Po otrzymaniu potwierdzenia na podany adres e-mail, w którym przesłane są kody autoryzujące, należy udać się do jednego z Urzędów: ZUS, Urzędu Skarbowego, Urzędu Miasta lub Gminy, by aktywować profil. Poniższa tabela (por. Tab. 3) prezentuje porównanie profilu zaufanego z podpisem elektronicznym.

Tabela 3. Analiza porównawcza profilu zaufanego a certyfikatu kwalifikacyjnego.

Podpis elektroniczny potwierdzony certyfikatem kwalifikacyjnym	Podpis elektroniczny potwierdzony profilem zaufanym
Odpłatny i drogi – koszt roczny to około 360 zł;	Darmowy;
Brak bezpośredniego powiązania z cechami osobowymi osoby podpisującej;	Jednoznacznie identyfikuje osobę podpisującą (dane identyfikacyjne i osobowe);
Wymaga używania specjalistycznego sprzętu i oprogramowania (karty kryptograficznej, czytnika kart, oprogramowanie do obsługi karty).	Wymaga tylko dostępu do internetu;

Źródło: http://www.cpi.gov.pl/dl.php?file=20121213151854_prezentacja_szkoleniowa_epuap.pdf. [dostęp: 13.10.2014 r.].

Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej¹²⁰ ma na celu zbliżyć petenta do urzędów państwowych. Dodatkowo, celem stworzenia tej platformy było wyjście naprzeciw potrzebom „załatwiania” spraw urzędowych poprzez internet przez społeczeństwo. W końcu profil zaufany jest alternatywą dla osób, które nie posiadają podpisu elektronicznego.

Zalety profilu zaufanego są niekwestionowane. Po pierwsze, można go dość łatwo i szybko założyć oraz potwierdzić w stosownym urzędzie. Po drugie, jest

¹¹⁸ Ustawa z dn. 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. 2001 Nr 130 poz. 1450 z poz. zm.).

¹¹⁹ Ustawa z dn. 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dn. 16 marca 2010 r. nr 40 poz. 230).

¹²⁰ Ustawa z dn. 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 40, poz. 230).

nieodpłatny. Jedyną ceną, jaką ponosi zainteresowany, jest czas poświęcony na założenie konta na stronie www.epuap.gov.pl, i potwierdzenie profilu zaufanego za pośrednictwem poniższych instytucji:

- Prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych,
- konsul,
- wojewoda,
- naczelnik urzędu skarbowego
- albo za zgodą ministra inny podmiot.

Po trzecie, profil zaufany, jednoznacznie identyfikuje osobę, która tym podpisem się posługuje. Posiadanie profilu zaufanego pozwala w zasadzie na dokonanie wszelkich czynności związanych z zmianami w wpisie do CEIDG.

Zgłoszenie do ubezpieczeń

Przedsiębiorca prowadzący pozarolniczą działalność gospodarczą, podlega obowiązkowo systemowi ubezpieczeń społecznych w Polsce¹²¹ oraz ubezpieczeniu zdrowotnemu¹²². Osoba taka, od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej, nabywa status płatnika składek za osoby ubezpieczone. W przypadku i ubezpieczenie zdrowotne w wysokości wskazanej przez ZUS. W szczególnych przypadkach przedsiębiorca może nie opłacać funduszu pracy oraz ubezpieczenia chorobowego. Po trzecie, przedsiębiorca musi złożyć dokument rozliczeniowy ZUS DRA za pierwszy pełny miesiąc opłacania składek.

Przedsiębiorca jednoosobowy ma możliwość płacenia składek na ubezpieczenia społeczne w dwóch wariantach: składki naliczane od podstawy minimalnej oraz składki naliczane od podstawy preferencyjnej. Podstawa preferencyjna ubezpieczeń społecznych przysługuje przedsiębiorcom, którzy prowadzą działalność nie wcześniej niż od roku 2005. Niższe składki na ubezpieczenia społeczne osoba taka może płacić przez pierwsze pełne 24 miesiące od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej, jednakże warunkiem jest tutaj nieprzerwalność tego okresu. Oznacza, to że przedsiębiorca nie może np. skorzystać z możliwości zawieszenia działalności na chociażby jeden miesiąc.

Podstawę naliczania składek ubezpieczeń społecznych ZUS ogłasza z dniem 1 stycznia każdego roku kalendarzowego, i są nimi kwoty stanowiące:

- ZUS minimalny: 60% średniego wynagrodzenia za ostatni kwartał roku poprzedniego. Kwota ta jest jednocześnie podstawą do naliczania funduszu pracy;
- ZUS preferencyjny: 30% najniższego wynagrodzenia brutto ogłoszonego przez Ministra Finansów na rok bieżący.

¹²¹ Ustawa z dn. 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. 1998 Nr 137, poz. 887 z późn. zm.).

¹²² Ustawa z dn. 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. z 2003 r. Nr 45, poz. 391).

Podstawą naliczania składki na ubezpieczenie zdrowotne, niezależnie od formy opłacania składek społecznych, stanowi kwota 75% średniego wynagrodzenia brutto za ostatni kwartał roku poprzedzającego w sektorze przedsiębiorstw publicznych.

Poniższa tabela (por. Tab. 4) przedstawia zestawienie opłat do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w roku 2014, uwzględniającą składki preferencyjne i minimalne ubezpieczeń społecznych:

Tabela 4. Analiza porównawcza składek ubezpieczeń społecznych preferencyjnych i minimalnych

Rodzaj ubezpieczenia	Wysokość składki ZUS preferencyjny	Wysokość składki ZUS minimalny
Emerytalne 19,52%	98,38	438,73
Rentowe 8,00%	40,32	179,81
Chorobowe 2,45%	12,35	55,07
Wypadkowe 1,93%	9,73	43,38
Fundusz pracy 2,45%	0,00	55,07
Zdrowotne 9%	270,40	270,40
Razem:	431,18	1042,46

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: zus.pox.pl. [dostęp: 13.10.2014 r.].

Z przedstawionych danych wynika, że rozbieżność pomiędzy ZUS-em preferencyjnym a ZUS-em minimalnym w roku 2014 jest duża. Różnica ta wynosi ponad 611 złotych. Wynika to oczywiście ze stosowania różnych podstaw do wyliczania poszczególnych składek na ubezpieczenia społeczne. Niezależnie od wysokości składek na ubezpieczenia społeczne, składka na ubezpieczenie zdrowotne pozostaje taka sama. Podstawa dla powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego dla przedsiębiorcy, niezależnie od podstawy składek na ubezpieczenia społeczne, jest taka sama. Dodatkowo, na różnicę wysokości opłaty do ZUS-u, ma wpływ Fundusz Pracy. W przypadku opłacania składek preferencyjnych, przedsiębiorca nie opłaca tej składki. Fundusz pracy jest obligatoryjny w przypadku opłacania ZUS-u minimalnego.

Przedsiębiorca opłacający składki preferencyjne nie odprowadza składki na fundusz pracy. Osoby prowadzące działalność gospodarczą mają także wybór, czy opłacać składkę na ubezpieczenie chorobowe, gdyż jest ona dla nich dobrowolna. Daje ona uprawnienia do zasiłków, m.in. zasiłku chorobowego, przy czym warunkiem jego uzyskania jest opłacanie składki chorobowej przez co najmniej 90 dni w terminie i należnej kwocie. W przeciwnym razie, okres 90 dni liczony jest ponownie od opłacenia składki w terminie i należnej wysokości. Istot-

ną informacją dla przedsiębiorcy jest fakt, że stawka procentowa ubezpieczenia wypadkowego zmienia się z dniem 1 kwietnia każdego roku kalendarzowego.

W systemie ubezpieczeń społecznych funkcjonuje wiele kodów. Zakodowane są także informacje na temat tego, kto i z jakich tytułów opłaca składki społeczne i zdrowotną, także fundusz pracy czy fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych. Kody te stosowane są na formularzach zgłoszeniowych oraz raportach i deklaracjach rozliczeniowych. Podstawowym kodem dla przedsiębiorcy opłacającego składki na ubezpieczenia społeczne od podstawy minimalnej jest kod 05 10 0 0, natomiast dla przedsiębiorcy korzystającego z podstawy preferencyjnej kod ma postać: 05 70 0 0. Poszczególne grupy cyfr w kodzie mają swoje uzasadnienie: 05 – oznacza dla ZUS-u, że płatnikiem jest przedsiębiorca prowadzący pozarolniczą działalność gospodarczą, 10 – oznacza, że płaci za siebie składki minimalne, 70 – oznacza płacenie składek od preferencyjne podstawy, 0 – brak prawa do emerytury lub renty, ostatnie 0 – brak orzeczenia o stopniu niepełnosprawności.

Jeżeli przedsiębiorca zamyka swoją działalność lub ją zawiesza, jest zobowiązany poinformować o tym fakcie ZUS wypełniając druk ZUS ZWUA – wyrejestrowanie osoby ubezpieczonej.

W celu przeciwwieżenia w praktyce umiejętności w zakresie wypełniania druków ZUS-owskich dla uczestników seminarium zaplanowano odpowiednie ćwiczenia. Słuchacze, podzieleni na grupy, po wypełnieniu wniosku CEIDG-1, mieli dopełnić obowiązku zgłoszenia właściciela do ubezpieczeń społecznych i do ubezpieczenia zdrowotnego. Zgłoszenia tego dokonuje się na formularzu ZUS ZUA – załącznik 2. Wszyscy uczestnicy seminarium, zgodnie stwierdzili, że wybierają preferencyjną formę płacenia składek na ubezpieczenia społeczne. Oznaczało to, że przez pierwsze 24 miesiące właściciele jednoosobowych firm opłacają bardzo niskie kwotowo składki na ubezpieczenia społeczne. Formularz ZUS ZUA nie stanowił większego wyzwania dla słuchaczy. Należy wspomnieć, że nie ma obowiązku wypełniania pól 04 i 05 znajdujących się w bloku II formularza ZUA – załącznik 2. Pola te dotyczą serii i numeru dowodu osobistego, który nie jest wymagany w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Momentem, w którym pojawiły się pytania, było wypełnianie pola 01 w bloku V (załącznik 2), które dotyczyło poprawności wybranego kodu do ubezpieczeń społecznych dla przedsiębiorców opłacających preferencyjne składki społeczne. Miały one charakter potwierdzający trafność ich wyboru, który w większości padł na kod 05 70 0 0. Trudności pojawiły się w uzupełnieniu bloku VI, gdzie zaznacza się obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Część słuchaczy jako obowiązkowe zaznaczyło ubezpieczenie chorobowe, które z mocy ustawy jest ubezpieczeniem dobrowolnym i jeżeli ubezpieczony wyraża zgodę na jego opłacanie zaznacza to w polu 05 i 06 bloku VIII formularza ZUA – (Załącznik 2). Jednakże większość seminarzystów uzupełniła formularz w bloku VI i VIII poprawnie.

Zatrudnianie pracowników

Jedną z decyzji, jakie musi podjąć przedsiębiorca jest to czy jest w stanie samodzielnie poprowadzić firmę, czy też potrzebuje osób, które przyjmą na siebie wykonywanie części prac. Jeżeli konieczne jest scedowanie pewnych działań na inne osoby, należy to uregulować odpowiednią umową, której wybór powinien być podyktowany z jednej strony charakterem wykonywanych czynności, z drugiej warunkami finansowymi przedsiębiorstwa. Z perspektywy pracownika pożądana jest umowa o pracę, natomiast z drugiej strony, umowa cywilnoprawna jest dla pracodawcy po prostu tańsza. Poniższa tabela (por. Tab. 5) prezentuje zasadnicze różnice pomiędzy dwoma najczęściej zawieranymi umowami.

Tabela 5. Porównanie umowy o pracę z umową–zleceniem

Czynnik	Umowa o pracę	Umowa–zlecenie
Podstawa prawna	Kodeks pracy	Kodeks cywilny
Nadzór	Państwowa Inspekcja Pracy	Brak instytucji nadzorującej
Rozstrzygnięcie sporów	Sąd pracy	Sąd cywilny
Wypowiedzenie	Przysługuje; jego długość zależy od rodzaju umowy, a w przypadku umowy na czas nieokreślony – od stażu pracy	Zlecający może wypowiedzieć umowę w każdym czasie, jednak powinien on zwrócić zleceniobiorcy poniesione wydatki, umowa może wprowadzać okres wypowiedzenia
Odprawa	Przysługuje, jeżeli rozwiązanie stosunku pracy następuje z przyczyn niedotyczących pracownika (zwolnienia grupowe)	Nie przysługuje
Diety/delegacje	Przysługują	Przysługują
Samochód prywatny w celach służbowych	TAK, jeżeli strony wyraziły na to zgodę	Umowa powinna zawierać warunki wykorzystywania. W przypadku jej braku, przyjmuje się, że zlecający może wykorzystywać w ramach przysługującego mu wynagrodzenia.
Ekwiwalent za sprzęt pracownika	Pracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny ustalony w porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi bądź w regulaminie	W braku innych ustaleń stron zleceniobiorca wykorzystuje własny sprzęt do wykonywania zlecenia
Wynagrodzenie minimalne	Ma zastosowanie, jeżeli pracownik jest zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy	Nie ma zastosowania. Wynagrodzenie z tytułu umowy–zlecenie może być niższe od minimalnego

Urlop chorobowy	Przysługuje	Brak, siła wyższa może wpływać na warunki wykonania zlecenia
Zasiłek chorobowy	Pracownik nabywa prawo do zasiłku po upływie 30 dni nieprzerwanego ubezpieczenia chorobowego	Przysługuje, jeżeli zleceniobiorca przystąpi do ubezpieczenia chorobowego dobrowolnie
Zasiłek macierzyński	Przysługuje w wysokości 100% wynagrodzenia	Przysługuje, ale tylko w przypadku dobrowolnego opłacania przez zleceniobiorcę ubezpieczenia chorobowego
Zasiłek rehabilitacyjny	Przysługuje	Przysługuje, ale tylko w przypadku dobrowolnego opłacania przez zleceniobiorcę ubezpieczenia chorobowego
BHP – w zakładzie pracy	Pracodawca ma obowiązek zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pracy	Pracodawca ma obowiązek zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pracy, ale tylko w przypadku, gdy zleceniobiorca wykonuje zlecenie w zakładzie pracy
Urlop macierzyński/ tacierzyński	Pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy o pracę przysługuje urlop macierzyński	Umowa–zlecenie nie uprawnia do skorzystania z urlopu macierzyńskiego
Urlop bezpłatny	Pracodawca może udzielić bezpłatnego urlopu na pisemny wniosek pracownika. Pracownik nadal podlega ubezpieczeniu społecznemu	Pracodawca może udzielić na pisemny wniosek pracownika. Pracownik nadal podlega ubezpieczeniu społecznemu
Dni na poszukiwanie pracy	Pracownik ma prawo do wykorzystania dni wolnych na poszukiwanie pracy, tylko gdy rozwiązuje się z nim umowę za co najmniej dwutygodniowym wypowiedzeniem	Nie przysługuje pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy–zlecenia
Miejsce wykonywania	W zakładzie pracy, bądź miejscu wskazanym przez pracodawcę	Pracownik nie musi wykonywać obowiązków w określonym przez pracodawcę miejscu i czasie
ZFŚS	Pracodawcy nie mają obowiązku tworzyć zakładowych funduszy socjalnych	Pracodawcy nie mają obowiązku tworzyć zakładowych funduszy socjalnych
Odpowiedzialność wobec pracodawcy	Do wysokości trzykrotności wynagrodzenia	Zleceniobiorca ponosi odpowiedzialność względem zleceniodawcy za wadliwe wykonanie powierzonego mu zlecenia

Źródło: opracowanie własne autorów, na podstawie przepisów Kodeksu pracy oraz Kodeksu cywilnego.

Cechami stosunku pracy wymienianymi przez Kodeks pracy są (1) osobi-
stość, (2) odpłatność, (3) podporządkowanie oraz (4) ryzyko pracodawcy¹²³.
Jeśli stosunek prawny charakteryzują: stały przedmiot, podporządkowanie wy-
konawcy oraz odpłatny charakter, to jest to stosunek pracy, niezależnie od kwa-
lifikacji przyjętej przez strony¹²⁴. Dlatego też w wielu przypadkach podpisanie
umowy cywilnoprawnej stanowi obejście prawa i trzeba przyjąć istnienie po-
wszechnej praktyki zastępowania umów o pracę – cywilnoprawnymi, w szcze-
gólności umową–zlecenie. Jednakże nie zawsze zawarcie umowy–zlecenia będzie
niewłaściwe. W każdym przypadku powinno to być podyktowane uzgodnionymi
potrzebami stron stosunku prawnego, charakterem wykonywanych czynności
i celem, jaki w wyniku realizacji postanowień umowy ma być osiągnięty.

Zatrudnienie pracownika następuje w wyniku podpisania umowy o pracę.
Wyróżniamy kilka rodzajów umowy o pracę: (1) na okres próbny, (2) na czas
określony, (3) na czas nieokreślony¹²⁵. Niezależnie od rodzaju umowa musi zo-
stać sporządzona w formie pisemnej i powinna określać:

- rodzaj wykonywanej pracy,
- miejsce wykonywania pracy,
- wynagrodzenie za wykonywaną pracę, wraz ze wskazaniem jego składników,
- wymiar czasu pracy,
- termin rozpoczęcia pracy¹²⁶.

Pracodawca powinien poinformować pracownika o: normie czasu pracy,
częstotliwości wypłat wynagrodzenia, wymiarze urlopu oraz długości okresu
wypowiedzenia¹²⁷. W przypadku konieczności zmiany warunków pracy lub płą-
cy każdy aneks również powinien zostać zawarty w formie pisemnej¹²⁸.

Zatrudnienie pracownika wiąże się z szeregiem obowiązków ciężących na
pracodawcy. Pierwszym z nich jest skierowanie osoby zatrudnianej na badania
lekarskie. Przed rozpoczęciem pracy pracownik powinien odbyć obowiązkowe
badania lekarskie, gdyż bez aktualnego świadectwa zdrowia stwierdzającego
brak przeciwwskazań do wykonywania pracy na określonym stanowisku praco-
dawca nie może dopuścić pracownika do pracy. Badania te wykonywane są na
koszt pracodawcy¹²⁹.

¹²³ Art. 22 i nast. Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.

¹²⁴ Art. 22 § 1¹ Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.

¹²⁵ Art. 25 Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.

¹²⁶ Art. 29 Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.

¹²⁷ Ibidem.

¹²⁸ Ibidem.

¹²⁹ Art. 229 Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późniejszymi zmianami. Szczegółowe informa-
cje na temat obowiązku poddania się przez pracownika badaniom lekarskim znajdują się w Ko-
deksie pracy, Dział X Bezpieczeństwo i higiena pracy, Rozdział VI Profilaktyczna ochrona
zdrowia.

Kolejnym nieodzownym etapem związanym z zatrudnieniem pracownika jest przeprowadzenie szkolenia BHP (Bezpieczeństwo i Higiena Pracy). Szkolenie takie jest obowiązkowe dla każdego pracownika, który po jego odbyciu potwierdza na piśmie, że zapoznał się z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Szkolenie mogą zorganizować uprawnione do tego osoby lub sam pracodawca o ile ukończył specjalny kurs potwierdzony certyfikatem¹³⁰.

Pracodawca musi również zgłosić zatrudnionego pracownika do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, co zostało szerzej omówione w dalszej części pracy.

Kodeks pracy nakłada również na pracodawcę obowiązek prowadzenia ewidencji czasu pracy pracownika do celów prawidłowego ustalenia jego wynagrodzenia i innych świadczeń związanych z pracą¹³¹. Ewidencja czasu pracy powinna obejmować zakres pracy w poszczególnych dniach, w tym pracę w niedzielę i święta, w porze nocnej, godzinach nadliczbowych i dniach wolnych, a także uwzględniać dyżury, urlopy, zwolnienia i nieobecności w pracy. Ponadto dla każdego pracownika pracodawca powinien prowadzić imienną kartę ewidencji wynagrodzeń za pracę oraz innych świadczeń związanych z pracą.

Szczegółowy katalog obowiązków pracodawca względem pracownika został spisany w art. 94. Kodeksu pracy, na mocy którego jest on „obowiązany w szczególności:

- 1) zaznajać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami,
- 2) organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy,
 - a) organizować pracę w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie,
 - b) przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- 3) (uchylony),
- 4) zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- 5) terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie,

¹³⁰ Art. 237³ Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późniejszymi zmianami. Szczegółowe informacje na temat obowiązku przeprowadzenia szkoleń BHP znajdują się w Kodeksie pracy Dział X Bezpieczeństwo i higiena pracy, Rozdział VIII Szkolenie.

¹³¹ Art. 149. Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.

- 6) ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- 7) stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunki sprzyjające przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy,
- 8) zaspokajać w miarę posiadanych środków socjalne potrzeby pracowników,
- 9) stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy,
 - a) prowadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników,
 - b) przechowywać dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników w warunkach niegroźących uszkodzeniem lub zniszczeniem,
- 10) wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego¹³².

Na podstawie powyższych rozważań – które stanowią tylko zarys problematyki związanej z zatrudnianiem pracowników – można stwierdzić, że podpisanie umowy o pracę wiąże się z szeregiem obowiązków, do których dopełnienia zobowiązany jest pracodawca. Nieprzestrzeganie prawa pracy wiąże się natomiast z szeregiem różnych sankcji – poczynając od możliwości powstrzymania się od świadczenia pracy przez pracownika, poprzez uprawnienie instytucji nadzorujących pracodawcę do usunięcia uchybień i ukarania karami administracyjnymi, aż do orzeczeń sądu pracy, nakładających na pracodawcę grzywny lub obowiązek wypłacenia odszkodowania. Nie bez znaczenia jest również obowiązek odprowadzenia szeregu różnych składek z tytułu umowy o pracę, co powoduje, iż koszty zatrudnienia pracownika są zdecydowanie wyższe niż w przypadku zawarcia z nim umowy cywilnoprawnej. Odnajdujemy tu przyczynę częstego odstępowania od obowiązku podpisania umowy o pracę na rzecz zawierania umów cywilnoprawnych, co w wielu przypadkach stanowi obejście prawa (z racji charakteru wykonywanych czynności *de facto* powinna być podpisana umowa o pracę) i jest mniej korzystne dla świadczącej pracę strony umowy (brak odprowadzanych składek, nienaliczanie stażu pracy, mniejsza zdolność kredytowa, etc.).

Jednakże – pomimo spornego charakteru – świadczenie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych jest faktem. Jak już wcześniej zaznaczono czasem wynika to z istoty stosunku prawnego i nie musi od razu oznaczać próby obejścia prawa pracy. Dlatego też w tym miejscu należy jeszcze omówić zagadnie związane z umowami cywilnoprawnymi.

W sytuacji, kiedy nie zostały spełnione kryteria stosunku pracy, można zawrzeć z osobą wykonującą określone działania w przedsiębiorstwie umowę cywilnoprawną. Wiąże się to z odpowiedzią na pytanie: co dla przedsiębiorcy jest istotne: staranne wykonywanie czynności, czy też ich efekt. W zależności od

¹³² Art. 94. Kodeksu pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.. Dalsze obowiązki pracownika i pracodawcy spisane są w Kodeksie pracy Dział IV Obowiązki pracodawcy i pracownika.

otrzymanej odpowiedzi powinna zostać podpisana umowa–zlecenie lub o dzieło. Porównanie tych dwóch umów zawarte zostało w tabeli (por. Tab. 6).

Tabela 6. Porównanie umowy–zlecenia i umowy o dzieło

Czynnik	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło
Przedmiot	wykonywanie określonych czynności	wykonanie określonego dzieła
Istota	umowa starannego działania	umowa rezultatu
Czas trwania	określenie czasu wykonywania danych czynności; może być zawarta na czas nieokreślony	wskazanie terminu ukończenia dzieła
Osobiste wykonywanie umowy	jest zasadą; gdy zamiana zleceniobiorcy jest uzasadniona okolicznościami powinno się poinformować zleceniodawcę	nie ma obowiązku osobistego wykonywanie świadczenia; jest odpowiedzialność za podwykonawców
Odpłatność	może być nieodpłatna	jest odpłatna
Ubezpieczenie społeczne	ubezpieczenie emerytalne lub rentowe obowiązkowe; ubezpieczenie chorobowe dobrowolne	nie ma takiego obowiązku, chyba że umowa jest zawierana z własnym pracodawcą
Ubezpieczenie zdrowotne	obowiązkowe	nie ma takiego obowiązku, chyba że umowa jest zawierana z własnym pracodawcą
Przykłady	<ul style="list-style-type: none"> — szycie spodni według różnych wzorów, w różnych kolorach i rozmiarach; — prowadzenie akt osobowych pracowników określonej spółki; — stała obsługa prawna i konsultacje dla wiadomej spółki. 	<ul style="list-style-type: none"> — uszycie trzech par spodni na miarę zgodnie z konkretnym zamówieniem; — sporządzenie teczek osobowych dla pięciu nowych pracowników spółki; — wykonanie ekspertyzy prawnej dotyczącej praktycznego stosowania danej ustawy.

Źródło: opracowanie własne autorów, na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego.

Innym, bardziej wysublimowanym sposobem na powierzenie przez przedsiębiorcę pewnych czynności innej osobie jest kontrakt menadżerski. Może on zostać zawarty w sytuacji, gdy przedmiotem umowy jest zarządzanie całym przedsiębiorstwem lub pewną jego częścią (np. produkcją, finansami, zasobami ludzkimi). Poniższa tabela (por. Tab. 7) prezentuje porównanie umowy menadżerskiej i umowy o pracę.

Tabela 7. Porównanie umowy o pracę i umowy menadżerskiej

Czynnik	Umowa o pracę	Umowa menadżerska
Podstawa prawna	Kodeks pracy	Kodeks cywilny/umowa nienazwana
Podmioty	pracodawca – pracownik (osoba fizyczna)	zlecający – zarządca/menager (os. fizyczna lub prawna)
Osobiste wykonywanie umowy	zawsze	często
Odpłatność	zawsze	możliwość zrzeczenia się wynagrodzenia
Badania lekarskie	tak	nie
Czas pracy/urlopy/uprawnienia związane z rodzicielstwem	obowiązują zasady z Kodeksu pracy	realizowane wyłącznie na podstawie odrębnych postanowień umowy
BHP	zawsze	gdy czynności wykonywane są w zakładzie pracy
Zależność	podporządkowanie organizacyjne pracownika	autonomia menadżera

Źródło: opracowanie własne autorów, na podstawie Kodeksu pracy i Kodeksu cywilnego.

W celu obniżenia kosztów zatrudnianie pracowników można również zastoso-
wać umowę typu firma – firma. W tym przypadku zamiast zatrudniać pracow-
nika, przedsiębiorca stawia go w roli kontrahenta, a warunkiem podpisania
umowy jest prowadzenie przez niego własnej działalności gospodarczej, czyli
wykonywania pracy na własny rachunek i własne ryzyko finansowe, ekono-
miczne, etc. W tym przypadku nie obserwujemy zależności przełożony pod-
władny, lecz stosunek ten cechuje większa elastyczność i samodzielność w or-
ganizowaniu pracy. Jednakże przejście w tej sytuacji z roli pracownika do roli
kontrahenta wiąże się z utratą praktycznie wszystkich praw pracowniczych. Do
obowiązków samozatrudnionego należy również samodzielne prowadzenie ad-
ministracji księgowo-podatkowej. Z drugiej strony taka umowa również ma
szereg zalet. Przykładowo można tu wyliczyć:

- możliwość redukcji kosztów przez odliczanie VAT od kupowanych towarów i usług;
- możliwość obniżania podatku dochodowego przez rozliczanie inwestycji oraz zatrudnianie innych osób;
- możliwość uniezależnienia się od jednego pracodawcy w przypadku pozyskania kilku odbiorców usług;
- większą elastyczność w organizowaniu i planowaniu pracy własnej, zarówno w odniesieniu do godzin, jak i miejsca pracy¹³³.

¹³³ M. Gałkowska, *Formy zatrudnienia*, http://dokumenty.cukokoszalin.edu.pl/wp-content/uploads/2012/03/formyzatrud_galkowska.ppt, [dostęp: 13.10.2014 r.].

O wyborze rodzaju umowy podpisywanej w ramach prowadzonej działalności gospodarczej z innymi podmiotami: pracownikami, zleceniobiorcami, wykonawcami, menadżerami czy przedsiębiorcami, powinien decydować przede wszystkim cel, i charakter wykonywanych czynności.

W celu utrwalenia wiedzy dotyczącej powyższych umów oraz nabycia umiejętności właściwego doboru rodzaju umowy, uczestnikom seminarium zaproponowano ćwiczenie składające się z dwóch etapów. W pierwszej kolejności studenci otrzymali paski papieru z zapisanymi sformułowaniami charakterystycznymi dla różnych typów umowy: o pracę, zlecenia, o dzieło, menadżerskiej i typu firma – firma. Zadaniem uczestników było poseregowanie sformułowań i przyporządkowanie konkretnej umowie, a następnie ułożenie ich w kolejności odpowiadającej zapisom umownym. Na tym etapie zaobserwowano szereg trudności związanych z zaklasyfikowaniem sformułowań do konkretnego typu umowy. Studenci mieli problem z określeniem czy dana umowa nastawiona jest na rezultat, czy na staranne działanie, czy wiąże się z sytuacją podporządkowania, czy też opiera na autonomii woli stron. Ostatecznie jednak z pomocą prowadzącego udało się zaklasyfikować wszystkie sformułowania właściwie. Dalejsza część zadania nie przysporzyła już większych trudności – sformułowania charakterystyczne dla poszczególnych umów zostały ułożone w prawidłowej kolejności, tworząc jednocześnie formularze, przykładowe wzorce umów omówionych podczas seminarium. Drugim etapem zadania było nawiązanie stosunku prawnego przez przedsiębiorcę na podstawie jednej z omówionych umów i uzasadnienie wyboru takiej a nie innej formy kontraktu. W tym przypadku seminarzyści poradzili sobie bardzo dobrze, umowy dobrali zgodnie z przyświecającym im celem, a formularze zostały odpowiednio dostosowane i spersonalizowane. Na podstawie tego ćwiczenia można wysnuć wniosek, iż największą trudność sprawia odkodowanie sformułowań napisanych w języku prawniczym, natomiast późniejsza ich adaptacja na potrzeby przedsiębiorstwa nie nastęrcza trudności.

Zgłoszenie do ubezpieczeń pracowników, zlecenioborców, rozliczanie ZUS-ów

Jeżeli osoba prowadząca pozarolniczą działalność gospodarczą zatrudnia pracowników z kodeksu pracy lub zlecenioborców z kodeksu cywilnego, staje się ich płatnikiem składek, które musi naliczyć i odprowadzić w odpowiednim terminie. Termin ten to 15. dzień następnego miesiąca za poprzedni miesiąc. W tym terminie także opłaca składki za siebie.

Zatrudniając pracowników, zlecenioborców przedsiębiorca jednoosobowy musi co miesiąc składać raporty miesięczne dotyczące wysokości odprowadzonych składek za pracowników lub zlecenioborców oraz samego siebie – ZUS

RCA, ZUS RZA, a także deklarację rozliczeniową – ZUS DRA, na której ujmuje zbiorczo: składki na ubezpieczenia społeczne, fundusz pracy, ubezpieczenie zdrowotne. Druk ZUS RCA składa się za zleceniobiorców, którym odprowadzamy zarówno obowiązkowe składki społeczne, jak i składkę na ubezpieczenie zdrowotne. Raport ZUS RZA składamy za zleceniobiorcę, za którego naliczamy i odprowadzamy do ZUS tylko składkę na ubezpieczenie zdrowotne.

Osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę lub zlecenia należy zgłosić do ZUS w terminie siedmiu dni od daty zatrudnienia lub zawarcia umowy–zlecenia. Dla osób zatrudnionych z kodeksu pracy wszystkie tytuły do ubezpieczeń są obowiązkowe, natomiast dla osób zatrudnionych z umowy–zlecenia opłacanie składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne jest uwarunkowane, m.in. wiekiem, kolejnością tytułu do ubezpieczenia.

Tabela poniżej (por. Tab. 8) przedstawia typowe sytuacje zatrudnienia z umowy–zlecenia oraz składki, jakie należy odprowadzać za taką osobę.

Tabela 8. Analiza porównawcza obowiązkowych składek odprowadzanych do ZUS z umów–zlecenia.

Rodzaj umowy–zlecenia	Składki obowiązkowe odprowadzanie do ZUS
Jako jedyny tytuł do ubezpieczenia	Emerytalna, rentowa, wypadkowa, zdrowotna
Jako drugi tytuł do ubezpieczenia z tym samym pracodawcą	Wszystkie składki obowiązkowe
Jako drugi tytuł do ubezpieczenia z innym pracodawcą	Tylko zdrowotna
Jako drugi tytuł do ubezpieczenia osoby wykonującej działalność gospodarczą	Tylko zdrowotna
Student/osoba ucząca się do 26. roku (max studia drugiego stopnia)	Bez składek

Źródło: opracowanie własne, na podstawie <http://www.zus.pl/default.asp?p=1&id=1091>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Jak wynika z tabeli 8 zleceniobiorca może mieć opłacane różne składki na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne. Uzależnione jest to od tego, czy posiada już jakiś tytuł do ubezpieczenia. Prawo przewiduje wiele takich sytuacji. Przykładem może być osoba, która posiada już stosunek pracy a jej pensja jest równa co najmniej najniższej pensji krajowej obowiązującej w danym roku kalendarzowym. Taka osoba ma potrącaną z umowy–zlecenia tylko składkę na ubezpieczenie zdrowotne. Podobnie jest z osobami, które prowadzą pozarolniczą działalność gospodarczą. Za takich zleceniobiorców, zleceniodawca opłaca tylko składkę zdrowotną. Najkorzystniejsza, z punktu widzenia zleceniobiorcy i zleceniodawcy jest sytuacja, gdy zleceniobiorca jest osobą uczącą się do 26. roku życia. W tym przypadku umowa–zlecenia nie jest oskładkowana.

Należy jednak wspomnieć o projektach zmian w tym zakresie. Planowane jest oskładkowanie zleceniobiorców niezależnie od ilości posiadanych umów–zleceń. Taki stan prawny miałby obowiązywać w roku 2015. W roku 2014, jeżeli zleceniobiorca posiada wiele umów–zleceń, ma możliwość wskazania jednej z nich w celu potrącania składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Z pozostałych potrącana jest tylko składka zdrowotna.

Kodem ubezpieczenia ZUS dla osoby zatrudnionej na umowę o pracę jest podstawowy kod: 01 10 00, gdzie 01 oznacza umowę o pracę, 10 – opłacanie obowiązkowo wszystkich składek, 0 – brak uprawnień do emerytury lub renty, 0 – brak orzeczenia o niepełnosprawności. Dla zleceniobiorcy obowiązuje kod: 04 11 00, gdzie 04 oznacza umowę zlecenia, 11 – opłacanie składek: w zależności od wariantu, 0 – brak uprawnień do emerytury lub renty, 0 – brak orzeczenia o niepełnosprawności.

Aby rozliczyć ze składek na ubezpieczenia społeczne i z ubezpieczenia zdrowotnego przedsiębiorcę, który nie zatrudnia w swojej firmie pracowników, należy wypełnić druk ZUS DRA (Załącznik 3). Słuchacze mieli za zadanie uzupełnić ten druk. Formularz ten może przysporzyć trudności w polach od 01 do 05 w bloku X deklaracji (patrz Załącznik 3), ponieważ należy w tym miejscu podać odpowiedni kod ubezpieczenia oraz podstawy naliczania składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne. Część uczestników podała zły kod ubezpieczenia, a część z nich wpisało nieprawidłowe podstawy naliczania składek. Mylono kody z kodami ubezpieczeń pracowników lub zleceniobiorców, a podstawy do ubezpieczeń z kwotą podstawy minimalnej na składki ubezpieczenia społecznego. Mylne wskazania podstawy naliczania składek często skutkowały tym, że wpisywano w pola od 01 do 37 bloku IV formularza DRA (patrz Załącznik 3), nieprawidłowe kwoty samych ubezpieczeń.

Słuchacze na zajęciach wypełniali formularze zgłoszeniowe ZUA (Załącznik 1), za osobę zatrudnioną z kodeksu pracy, jak i zleceniobiorcę. Formularze te nie sprawiły słuchaczom większych trudności. Zarówno kody tytułów ubezpieczeń – patrz pole 01 bok V, jak i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne – patrz pola od 01 do 05 blok VI, zostały poprawnie podane.

Zadaniem słuchaczy było także wypełnienie raportu ZUS RCA – załącznik 4. W raporcie tym, przedsiębiorca ujmuje zarówno osoby zatrudnione na umowę o pracę, umowę–zlecenia, jak i samego siebie – jako osobę ubezpieczoną. Problemem było uzupełnienie przez studentów pól dotyczących zestawienia składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne (patrz pola od 01 do 28 część B poszczególnych boków z numeracją rzymską). Jednak po wyprowadzeniu słuchaczy z błędu – często podawali nieprawidłowe podstawy do wyliczania składek – uzupełnienie formularza w dalszej jego części nie stanowiło problemu.

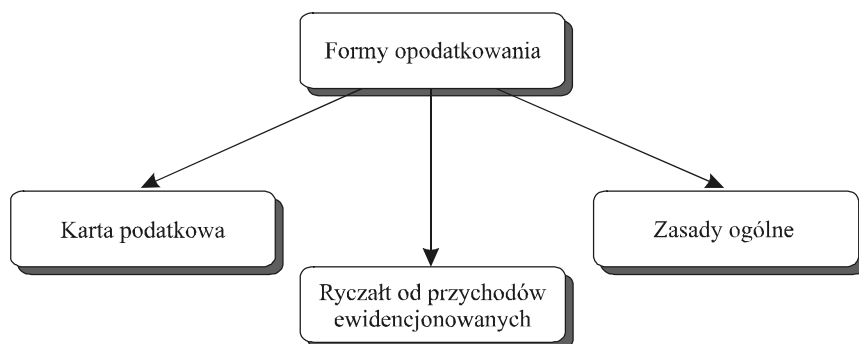
Na podstawie formularza ZUS RCA, należało wypełnić formularz rozliczeniowy ZUS DRA (patrz Załącznik 2). Formularz ten był już wypełniany, więc

teraz nie stanowił trudności. W większości przypadków został uzupełniony poprawnie. Momentem spornym, w których słuchacze mieli podzielone zdania, był blok VIII formularza DRA, dotyczący funduszu pracy. Większość z nich wyliczyła i wpisała kwotę odprowadzaną za pracowników przez pracodawcę na fundusz pracy. Zdarzył się przypadek, gdzie uczestnicy projektu wyliczyli i wpisali w bloku VIII kwotę funduszu pracy także za zleceniobiorcę i właściciela firmy, co jest nieprawidłowe.

Księgowość i podatki w jednoosobowym przedsiębiorstwie

Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą jednoosobową ma do wyboru trzy formy opodatkowania podatkiem dochodowym: karta podatkowa, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych i zasady ogólne. Wybór ten nie jest całkowicie dowolny. W niektórych przypadkach jest on ograniczony rodzajem prowadzonej działalności i wysokością obrotu osiągniętego w poprzednim roku podatkowym¹³⁴.

Rysunek poniżej (por. Rys. 3) obrazuje formy rozliczania się z podatku dochodowego od osób fizycznych.



Rys. 3. Formy opodatkowania firm jednoosobowych.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: D. Młodzikowska, B. Lundén, *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL IFO POLSKA Sp. z o.o., Białystok 2013.

Karta podatkowa jest najprostszą formą opodatkowania. Podatnicy rozliczający się z Urzędem Skarbowym w tej formie, zwolnieni są z obowiązku prowadzenia ksiąg podatkowych. Nie muszą również składać comiesięcznych deklaracji podatkowych oraz rocznych zeznań o wysokości uzyskanego dochodu. Nie wpłacają też zaliczek na podatek dochodowy. Firmy rozliczające się z fiskusem na zasadzie karty podatkowej wpłacają stałą miesięczną kwotę podatku

¹³⁴ D. Młodzikowska, B. Lundén, *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL IFO POLSKA Sp. z o.o., Białystok 2013, s. 74.

dochodowego, ustaloną przez US – zależną od przedmiotu wykonywanej działalności. Aby uzyskać zgodę Urzędu na rozliczanie się w formie karty podatkowej, należy spełnić warunki przewidziane w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne¹³⁵. Podstawowym warunkiem uprawniającym do opodatkowania w formie karty podatkowej jest prowadzenie odpowiedniego rodzaju działalności. Pełny wykaz zawarty jest w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym. Oto niektóre grupy objęte kartą podatkową¹³⁶:

- działalność usługowa i wytwórczo-usługowa;
- usługi parkingowe;
- handel żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi oraz kwiatami;
- obwoźny i obnośny handel artykułami nieżywnościowymi;
- gastronomia, sprzedaż posiłków domowych w mieszkaniach;
- usługi rozrywkowe;
- opieka domowa nad dziećmi i osobami chorymi;
- usługi transportowe;
- usługi edukacyjne w zakresie udzielania lekcji na godziny;
- wolne zawody – świadczenie usług w zakresie ochrony zdrowia;
- wolne zawody – świadczenie usług weterynaryjnych;
- usługi innych osób fizycznych – np. usługi jubilerskie, stolarskie, tapicerskie, krawieckie, szewskie, kosmetyczne, fryzjerskie, budowlane, zegarmistrzowskie, wyrób pieczętek itp.

Informacje o wysokościach stawek podatkowych obowiązujących w danym roku podatkowym, znajdują się w Obwieszczeniu Ministra Finansów w sprawie stawek karty podatkowej. Stawki te co roku ulegają zmianie. Obowiązujące w 2014 stawki zawarte są w obwieszczeniu z dnia 14 listopada 2013 roku¹³⁷. Podatnik rozliczający się na zasadzie karty podatkowej nie musi wystawiać faktur ani rachunków swoim odbiorcom, ani składać do US miesięcznych deklaracji poświadczających jego dochody. Zobowiązany jest do wystawienia faktury lub rachunku, jeżeli klient sobie tego życzy. Podatek płacony jest do siódmego dnia każdego miesiąca za miesiąc poprzedni. Wyjątkiem jest grudzień. Składka za ten miesiąc płatna jest do 28 grudnia. Miesięczną stawkę podatku należy pomniejszyć o kwotę składki na ubezpieczenie zdrowotne do odliczenia. Do dnia 31 stycznia następnego roku należy złożyć roczną deklarację o wysokościach skła-

¹³⁵ Ustawa z dn. 20 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. nr 217, poz. 1588 z 2006 roku).

¹³⁶ D. Młodzikowska, B. Lundén, op. cit., s. 75.

¹³⁷ Obwieszczenie Ministra Finansów z dn. 14 listopada 2013 r. w sprawie stawek karty podatkowej, kwoty, do której można wykonywać świadczenia przy prowadzeniu niektórych usług z wyjątkiem świadczeń dla ludności, oraz kwartalnych stawek ryczałtu od przychodów proboszczów i wikariuszy, obowiązujących w 2014 r.

dek na ubezpieczenie zdrowotne odliczonych od podatku w poszczególnych miesiącach roku poprzedniego na formularzy PIT 16A – załącznik 5.

Drugą formą rozliczania się z fiskusem, jest ryczałt od przychodów ewidencjonowanych. Istnieją dwa warunki umożliwiające rozliczanie się tej w formie:

- należy prowadzić taki rodzaj działalności, który podlega opodatkowaniu ryczałtem;
- przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej nie mogą przekroczyć 150 000 EURO w przeliczeniu na PLN.

Limit 150 000 EURO przelicza się na złote według średniego kursu euro ogłaszanego przez NBP dnia 1 października poprzedniego roku. W roku 2014 limit ten wynosi 633 450zł. Oprócz spełnienia wyżej wymienionych warunków, jest szereg wyłączeń z tej formy opodatkowania, np.¹³⁸:

- prowadzenie aptek;
- udzielanie pożyczek pod zastaw;
- wytwarzanie wyrobów opodatkowanych podatkiem akcyzowym.

Obecnie obowiązuje pięć stawek ryczałtu w zależności od przedmiotu działalności. Trzy z nich są niższe niż stawka podatku dochodowego, która obowiązuje firmy rozliczające się na zasadzie podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz osoby zatrudnione na umowę o pracę, jednak w grupach tych nie mieści się wiele rodzajów działalności. Stawki ryczałtu to: 3%, 5,5%, 8,5%, 17%, 20%. Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym w swoich przepisach jasno określa rodzaje działalności opodatkowanych poszczególnymi stawkami. I tak, stawka 3% obowiązuje m.in. dla przychodów z następujących źródeł: działalność gastronomiczna, z wyłączeniem alkoholu powyżej 1,5%; działalność usługowa w zakresie handlu; usługi związane z produkcją zwierzęcą. Stawka 5,5% obowiązuje w m.in. w poniższych sferach działalności: działalność wytwórcza, roboty budowlane, prowizja ze sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej. Stawkę ryczałtu 8,5% stosuje się m.in. dla następujących rodzajów działalności: najmu, podnajmu, dzierżawy lub innych podobnych umów; usługowej, w tym działalność gastronomiczna w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%; działalność wytwórcza z materiału powierzonych przez zlecającego. Stawką 17% opodatkowane m.in. są następujące rodzaje działalności: reprodukcja komputerowych nośników informacji; pośrednictwo; usługi hotelowe, parkingowe, pilotowania; dezynfekcja i tępienie szkodników. Stawka 20% obejmuje m.in. działalność osób wykonujących wolne zawody, do których zalicza się lekarzy, stomatologów, weterynarzy, felczerów i innych¹³⁹.

Podatnik rozliczający się na zasadzie ryczałtu jest zobowiązany obliczać wysokość podatku od przychodów za każdy miesiąc i opłacać podatek do 20.

¹³⁸ Art. 8. pkt. 1 ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym.

¹³⁹ Art. 12. ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym.

dnia następnego miesiąca. Za grudzień składkę należy wpłacić w terminie złożenia zeznania rocznego, czyli najpóźniej do 31 stycznia następnego roku. Nie ma obowiązku składania miesięcznych deklaracji podatkowych. Istnieje możliwość opłacania podatku co kwartał. Możliwość taką mają tacy podatnicy, których przychody w roku poprzednim nie przekroczyły równowartości 25 000 EURO. W roku 2014 limit ten wynosi 105 575 zł. Obowiązkiem podatnika rozliczającego się na zasadzie ryczałtu jest również składanie rocznych zeznań o wysokości uzyskanego przychodu i wpłaconego w ciągu roku podatku dochodowego na druku PIT 28 (Załącznik 6) łączne z załącznikiem PIT 28A (Załącznik 7). Zeznanie należy złożyć do 31 stycznia za rok poprzedni. Wszystkie dokumenty sprzedaży muszą być uwzględnione w ewidencji przychodów, ponieważ na ich podstawie oblicza się wysokość podatku. Należy także prowadzić wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. Płatnicy ryczałtu mogą co miesiąc odliczać od uzyskanego przychodu składki na ubezpieczenie społeczne i fundusz pracy. Od podatku odlicza się część ubezpieczenia zdrowotnego.

Podatkowa księga przychodów i rozchodów jest formą opodatkowania na zasadach ogólnych. Forma ta polega na tym, że wysokość podatku dochodowego oblicza się na podstawie uzyskanego dochodu, czyli różnicy pomiędzy wartością przychodu ze sprzedaży i kosztami jego uzyskania. Prowadząc PKPiR istnieje konieczność gromadzenia wszystkich dokumentów, które uwzględnia się przy obliczaniu podatku dochodowego: faktur, rachunków i innych dotyczących zakupów, jak i sprzedaży. Wszystkie wydatki muszą być udokumentowane, inaczej nie można ich zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu. Do kosztów działalności m.in. zalicza się: materiały biurowe, paliwo, wydatki związane z delegacjami służbowymi, zakup towarów, zakup materiałów i surowców, składki na ubezpieczenie społeczne i fundusz pracy i różne inne wymienione w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych¹⁴⁰. Prowadzenie PKPiR obowiązuje te firmy, które nie korzystają z opodatkowania w formie karty podatkowej lub ryczałtu, a których przychód w roku poprzednim nie przekroczył równowartości 1 200 000 EURO – limit ten w roku 2014 wynosi: 5 068 000 zł. Osoby prowadzące działalność gospodarczą w tej formie mogą wybrać, według jakiej skali podatkowej będą się rozliczać, ponieważ istnieją dwie możliwości:

- podatek progresywny – podstawowa stawka podatku wynosi 18% i liczona jest od faktycznie uzyskanego dochodu; ta stawka obowiązuje dopóty, dopóki dochód ów nie przekroczy kwoty 85 528 zł; dochód powyżej tej wartości opodatkowany jest stawką 32% – wybierając opodatkowanie podatkiem progresywnym, przysługuje kwota dochodu wolna od podatku, przedsiębiorca ma możliwość skorzystania ze wszystkich dostępnych ulg i odliczeń, oraz rozliczania się wspólnie z małżonkiem;

¹⁴⁰ Art. 23. ustawy z dn. 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r., nr 14, poz. 1756 z późn. zm.).

- podatek liniowy – 19% od dochodów, niezależnie od ich wysokości – wybierając tę formę, można odliczyć wyłącznie stratę z lat ubiegłych, składki na ubezpieczenie społeczne i fundusz pracy oraz w części składki na ubezpieczenie zdrowotne, nie można skorzystać z pozostałych ulg i zwolnień, nie można rozliczać się wspólnie z małżonkiem i nie przysługuje też kwota dochodu wolna od podatku.

Z podatku liniowego nie mogą skorzystać podatnicy, którzy wykonują usługi na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy, a usługi te są takie same jak czynności wykonywane w ramach umowy o pracę. Taki zakaz obowiązuje przez okres 2 lat od momentu rozwiązania umowy o pracę z pracodawcą. Podatek liniowy wskazany jest dla przedsiębiorców osiągających wyższe dochody. Rozliczając się w formie PKPiR, co miesiąc wpłaca się zaliczki na podatek dochodowy obliczane według wybranej skali podatkowej. Należy to uczynić do 20. dnia następnego miesiąca za miesiąc poprzedni. Podatek za grudzień płaci się do 20 stycznia roku następnego. Począwszy od 2007 roku nie ma potrzeby składania deklaracji na zaliczkę miesięczną na podatek dochodowy. Do 30 kwietnia roku następnego należy złożyć zeznanie podatkowe PIT 36 (Załącznik 8) lub PIT 36L (Załącznik 9), wraz z załącznikiem PIT B (Załącznik 10). Inną możliwością opłacania zaliczek na podatek dochodowy są zaliczki kwartalne. Taki sposób rozliczania mogą wybrać:

- podatnicy rozpoczynający działalność po raz pierwszy, czyli osoby, które w roku rozpoczęcia działalności oraz w ciągu dwóch lat, licząc od końca roku poprzedzającego rok jej rozpoczęcia, nie prowadziły działalności samodzielnie lub jako wspólnik spółki nieposiadającej osobowości prawnej;
- mali podatnicy, czyli podatnicy, których wartość przychodów ze sprzedaży wraz z podatkiem VAT nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym równowartości 1 200 000 EURO, kwotę tę przelicza się według kursu EURO ogłaszanego przez NBP w pierwszym dniu roboczym października roku poprzedniego, w roku 2014 limit ten wyniósł: 5 324 000 zł.

Zaliczkę trzeba zapłacić po raz pierwszy za kwartał, w którym dochody przekroczyły kwotę wolną od podatku, czyli 3 091 zł. Zaliczkę za ostatni kwartał roku wpłaca się w wysokości zaliczki za kwartał III, w terminie do 20 stycznia roku następnego, pod warunkiem złożenia zeznania rocznego w tym samym terminie.

Z uwagi na ograniczony czas trwania seminarium przywołane wyżej procedury i formularz zostały z jego uczestnikami wyłącznie omówione, zabrakło natomiast czasu na wykonanie ćwiczeń polegających na ich wypełnianiu.

Wykaz skrótów

- ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych;
US – Urząd Skarbowy;
NBP – Narodowy Bank Polski;
EURO – waluta unii gospodarczej i walutowej;
PKD – Polska Klasyfikacja Działalności;
EDG-1 – Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej;
CEIDG – Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej;
CEIDG-1 – Wniosek o wpis do centralnej ewidencji i informacji o działalności gospodarczej;
CEIDG-MW – Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej;
CEIDG-RD – Wykonywana działalność gospodarcza;
CEIDG-RB – Informacja o rachunkach bankowych;
ZUS ZUA – zgłoszenie osoby do ubezpieczeń;
ZUS ZZA – zgłoszenie do ubezpieczenia zdrowotnego;
ZUS ZWUA – wyrejestrowanie osoby zgłoszonej do ubezpieczeń;
ZUS DRA – deklaracja rozliczeniowa;
ZUS RCA – imienny raport miesięczny o należnych składkach i wypłaconych świadczeniach;
ZUS RZA – imienny raport miesięczny o należnych składkach na ubezpieczenie zdrowotne;
ZUS RSA – imienny raport miesięczny o wypłaconych świadczeniach i przerwach w opłacaniu składek;
PIT 16A – deklaracja o wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne, zapłaconej i odliczonej od karty podatkowej w poszczególnych miesiącach roku podatkowego;
PIT 16 – wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej;
PIT 28 – zeznanie o wysokości uzyskanego przychodu, wysokości dokonanych odliczeń i należnego ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych za rok;
PIT 28A – informacja o przychodach podatnika z działalności prowadzonej na własne nazwisko oraz z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze;
PIT 36 – zeznanie o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) w roku podatkowym;
PIT36L – zeznanie o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) w roku podatkowym;
PIT B – informacja o wysokości dochodu (straty) z pozarolniczej działalności gospodarczej w roku podatkowym;
PKPiR – Podatkowa Księga Przychodów i Rozchodów.

Wykaz załączników

- Załącznik 1a – formularz CEIDG-1;
Załącznik 1b – formularz CEIDG-MW;
Załącznik 1c – formularz CEIDG-RB;

Załącznik 1d – formularz CEIDG-RD;
Załącznik 2 – formularz ZUS ZUA;
Załącznik 3 – formularz ZUS DRA;
Załącznik 4 – formularz ZUS RCA;
Załącznik 5 – formularz PIT 16;
Załącznik 6 – formularz PIT 28;
Załącznik 7 – formularz PIT 28A;
Załącznik 8 – formularz PIT 36;
Załącznik 9 – formularz PIT 36L;
Załącznik 10 – formularz PIT B.

Bibliografia:

Brussa A., Tarnawa A., (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorców w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.
Młodzikowska D., Lundén B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL IFO POLSKA Sp. z o.o., Białystok 2013.
Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.

Netografia:

Galkowska M., *Formy zatrudnienia*, http://dokumenty.ckukoszalin.edu.pl/wp-content/uploads/2012/03/formyzatrud_galkowska.ppt, [dostęp: 13.10.2014 r.].
http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-163.htm, [dostęp: 13.10.2014 r.].
http://www.cpi.gov.pl/dl.php?file=20121213151854_prezentacja_szkoleniowa_epuap.pdf, [dostęp: 13.10.2014 r.].
<http://www.mikrofirmy.pl/zaloz-firme/poradnik/formy-dzialalnosci-firmy.html>, [dostęp: 13.10.2014 r.].
<http://www.zus.pl/default.asp?p=1&id=1091>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Akty prawne:

Art. 23. ustawy z dn. 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r., nr 14, poz. 1756 z późn. zm.).
Kodeks cywilny, Dz. U. 1964.16.93 z późn. zm.
Kodeks pracy, Dz. U. 1974.24.141 z późn. zm.
Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000.94.1037.
Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r. nr 59, poz. 489).
Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej, w tym wzorów wniosków, ankiet i zaświadczeń, oraz szczegółowych warunków i trybu współdziałania służb statystyki publicznej z innymi organami prowadzącymi urzę-

- dowe rejestry i systemy informacyjne administracji publicznej, Dz. U. 1999.69.763 z późn. zm.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 27 lipca 1999 r. w sprawie sposobu i metodologii prowadzenia i aktualizacji rejestru podmiotów gospodarki narodowej, w tym wzorów wniosków, ankiet i zaświadczeń, oraz szczegółowych warunków i trybu współdziałania służb statystyki publicznej z innymi organami prowadzącymi urzędowe rejestry i systemy informacyjne administracji publicznej, Dz. U. 1999.69.763 z późn. zm., § 8 pkt 9.
- Ustawa z dn. 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dn. 16 marca 2010 r. nr 40 poz. 230).
- Ustawa z dn. 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z dn. 16 marca 2010 r. nr 40 poz. 230).
- Ustawa z dn. 12 maja 2011 r. o wyrobie i rozlewie wyrobów winiarskich, obrocie tymi wyrobami i organizacji rynku wina, Dz. U. Nr 120, poz. 690 i Nr 171, poz. 1016.
- Ustawa z dn. 13 maja 2011 roku o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 131, poz. 764).
- Ustawa z dn. 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. 1998 Nr 137 poz. 887 z późn. zm.).
- Ustawa z dn. 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. 2001 Nr 130 poz. 1450 z poz. zm.).
- Ustawa z dn. 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. 2001 Nr 130 poz. 1450 z poz. zm.).
- Ustawa z dn. 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2013, poz. 672).
- Ustawa z dn. 20 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. nr 217, poz. 1588 z 2006 roku).
- Ustawa z dn. 23 października 2008 roku o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych, Dz.U.2008.217.1381.
- Ustawa z dn. 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. z 2003 r. Nr 45, poz. 391).
- Załącznik nr 3 do rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Załączniki

Załącznik 1a – formularz CEIDG-1

CEIDG-1 WNIOSK O WPIS DO CENTRALNEJ EWIDENCJI I INFORMACJI O DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
Wniosek ten stanowi jednocześnie zgłoszenie do ZUS/KRUS, GUS oraz naczelnika urzędu skarbowego.			
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG).			
Wniosek dotyczy również aktualizacji danych nieobjętych wpisem do CEIDG.			
Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją. Pola wymagane we wniosku o nowy wpis oznaczono na formularzu znakiem (*). Rejestracja w CEIDG jest wolna od opłat a rejestr prowadzony jest przez Ministra Gospodarki. Dniem złożenia wniosku jest dzień, w którym wnioskodawca wniosek podpisał			Miejsce na kod paskowy
01. Rodzaj Wniosku:		02. Miejsce i data złożenia wniosku (wypełnia urząd):	
<input type="checkbox"/> 1 - wniosek o wpis do CEIDG <input type="checkbox"/> 2 - wniosek o zmianę wpisu w CEIDG; data powstania zmiany (RRRR-MM-DD):-..-.. <input type="checkbox"/> 3 - wniosek o wpis informacji o zawieszeniu działalności gospodarczej <input type="checkbox"/> 4 - wniosek o wpis informacji o wznowieniu działalności gospodarczej <input type="checkbox"/> 5 - wniosek o wykreślenie wpisu w CEIDG		02.1. Nazwa urzędu, w którym składany jest wniosek: 02.2. Data złożenia wniosku:	
03. Dane wnioskodawcy:			
1. Płeć*: Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna <input type="checkbox"/>		2a. Rodzaj dokumentu tożsamości*: Dowód osobisty <input type="checkbox"/> Paszport <input type="checkbox"/> Inny <input type="checkbox"/> ; podać jaki	
		2b. Seria i nr dokumentu tożsamości*:	
3. PESEL*: Nie posiadam numeru PESEL <input type="checkbox"/>		4. NIP*: Nie posiadam numeru NIP <input type="checkbox"/>	
		5. REGON*: Nie posiadam numeru REGON <input type="checkbox"/>	
6. Nazwisko*:		7. Imię pierwsze*:	
8. Nazwisko rodowe:		9. Imię drugie: (o ile posiada)	
10. Imię ojca*:		11. Imię matki*:	
12. Miejsce urodzenia*:		13. Data urodzenia*:-..-.. (RRRR-MM-DD)	
14. Posiadane obywatelstwa: Inne:		<input type="checkbox"/> polskie	
15. Zgodnie z art. 233 §6 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny (Dz.U. Nr 88, poz. 533 z późn.zm.) osoba, która składa fałszywe oświadczenie i została uprzedzona o odpowiedzialności karniej za złożenie fałszywego oświadczenia, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Uprzedzony o odpowiedzialności karniej z art. 233 §6 Kodeksu karnego, oświadczam, iż wobec osoby, której dotyczy niniejszy wniosek, nie orzeczono prawomocnie zakazów, o których mowa w art. 25 ust. 1 pkt 16-18 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej w zakresie działalności gospodarczej objętej wpisem w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej*. <input type="checkbox"/> - tak, składam oświadczenie <input type="checkbox"/> - nie składam oświadczenia			
03.1. Jestem cudzoziemcem, o którym mowa w art. 13 ust. 2 <input type="checkbox"/>, ust. 4 <input type="checkbox"/> ust. 5 <input type="checkbox"/> ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.			
03.2. Dane dokumentu potwierdzającego status cudzoziemca:			
1. Data wydania dokumentu:-..-.. (RRRR-MM-DD)		2. Sygnatura dokumentu:	
		3. Organ wydający dokument:	
04. Adres miejsca zamieszkania wnioskodawcy:			
1. Kraj*:		2. Województwo:	
		3. Powiat:	
		4. Gmina:	
5. Miejscowość:		6. Ulica:	
		7. Nr nieruchomości/domu:	
		8. Nr lokalu:	
9. Kod pocztowy:		10. Poczta:	
11. Opis nietypowego miejsca:			
05. Adres miejsca zameldowania wnioskodawcy (jeśli inny niż w rubryce 04): brak miejsca zameldowania <input type="checkbox"/>			
1. Województwo:		2. Powiat:	
		3. Gmina:	
4. Miejscowość:		5. Ulica:	
		6. Nr nieruchomości/domu:	
		7. Nr lokalu:	
8. Kod pocztowy:		9. Poczta:	
06. Firma przedsiębiorcy, którego wniosek dotyczy* (nazwa firmy musi zawierać Imię i Nazwisko przedsiębiorcy):			
<input type="checkbox"/> 06.1. Przewidywana liczba pracujących*:		<input type="checkbox"/> 06.2. Przewidywana liczba zatrudnionych*:	

<input type="checkbox"/> 06.3. Rodzaje działalności gospodarczej symbol (5-znakowy) wg PKD 2007			Przeważający*: <input type="checkbox"/> 1. _____		
2. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	3. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	4. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
5. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	6. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	7. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
8. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	9. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	Kontynuacja w załączniku CEIDG-RD <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 07. Nazwa skrócona:			<input type="checkbox"/> 08. Data rozpoczęcia działalności*: ____-____-____ (RRRR-MM-DD)		
<input type="checkbox"/> 09. Dane do kontaktu:					
1. Numer telefonu:			2. Adres poczty elektronicznej*:		
3. Numer faksu:			4. Strona WWW*:		
10. Główne miejsce wykonywania działalności gospodarczej:					
<input type="checkbox"/> 10.1. Adres głównego miejsca wykonywania działalności gospodarczej (jeśli jest inny niż podany w rubryce 04.)*:					
1.Województwo:		2.Powiat:		3.Gmina:	
4.Miejscowość:		5.Ulica:		6.Nr nieruchomości/domu:	
				7.Nr lokalu:	
8.Kod pocztowy:		9.Poczta:			
10. Opis nietypowego miejsca:					
<input type="checkbox"/> 10.2. Adres do doręczeń (jeśli jest inny niż podany w rubryce 10.1):					
1.Adresat:					
2.Województwo:		3.Powiat:		4.Gmina:	
5.Miejscowość:		6.Ulica:		7.Nr nieruchomości/domu:	
				8.Nr lokalu:	
9.Kod pocztowy:		10.Poczta:		11.Skrytka pocztowa:	
11. Dodatkowe miejsce wykonywania działalności gospodarczej:					
11.1. Numer identyfikacyjny REGON: _____				Wykreślenie <input type="checkbox"/>	
11.2. Nazwa jednostki lokalnej:					
<input type="checkbox"/> 11.3. Adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności gospodarczej:					
1. Kraj:		2.Województwo:		3.Powiat:	
				4.Gmina:	
5.Miejscowość:		6.Ulica:		7.Nr nieruchomości/domu:	
				8.Nr lokalu:	
9.Kod pocztowy:		10.Poczta:			
11.Opis nietypowego miejsca:					
12. Wskazany adres dotyczy miejsca wykonywania działalności przez : <input type="checkbox"/> przedsiębiorcę <input type="checkbox"/> spółkę cywilną, w której przedsiębiorca uczestniczy					
<input type="checkbox"/> 11.4. Przewidywana liczba pracujących:.....			<input type="checkbox"/> 11.5. Przewidywana liczba zatrudnionych:.....		
<input type="checkbox"/> 11.6. Data rozpoczęcia działalności jednostki ____-____-____ (RRRR-MM-DD)			<input type="checkbox"/> 11.7. Jednostka samodzielnie bilansująca <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie		
<input type="checkbox"/> 11.8. Rodzaje działalności gospodarczej wykonywanej w tej lokalizacji symbol (5-znakowy) wg PKD 2007			Przeważający*: <input type="checkbox"/> 1. _____		
2. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	3. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	4. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
5. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	6. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	Kontynuacja w załączniku CEIDG-RD <input type="checkbox"/>			
Kolejne miejsca wykonywania działalności gospodarczej w załączniku CEIDG-MW <input type="checkbox"/>					

<input type="checkbox"/> 12. Data powstania obowiązku opłacania składek ZUS (RRRR-MM-DD): _____			
<input type="checkbox"/> 13. Dane dla potrzeb KRUS:			
13.1. Oświadczam, że:			
1) moje sprawy prowadzi jednostka terenowa KRUS:			
2) chcę kontynuować ubezpieczenie społeczne rolników: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
3) w poprzednim roku podatkowym:			
a) prowadziłem(am) pozarolniczą działalność gospodarczą: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
b) współpracowałem(am) przy prowadzeniu pozarolniczej działalności gospodarczej: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
4) zaświadczenie właściwego naczelnika urzędu skarbowego o nie przekroczeniu kwoty należnego podatku dochodowego od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej za poprzedni rok podatkowy:			
a) złożyłem(am) we właściwej jednostce terenowej KRUS: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
b) składam wraz z niniejszym wnioskiem: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
c) złożyłem we właściwej jednostce terenowej KRUS w terminie 14 dni od dnia rozpoczęcia prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w rozumieniu ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
5) organem podatkowym właściwym do rozliczenia podatku dochodowego od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej za poprzedni rok podatkowy jest			
13.2. Oświadczam, że przekroczyłem(am) kwotę należnego podatku dochodowego od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej za poprzedni rok podatkowy: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
<input type="checkbox"/> 14. Informacja o zawieszeniu wykonywania działalności gospodarczej:			
1. Data rozpoczęcia zawieszenia: _____ (RRRR-MM-DD)		2. Przewidywany okres zawieszenia do dnia: _____ (RRRR-MM-DD)	
3. Oświadczam, że w okresie zawieszenia nie będę zatrudniał(a) pracowników w ramach zawieszanej działalności: <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 15. Informacja o wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej:			
1. Data wznowienia działalności gospodarczej (RRRR-MM-DD): _____			
<input type="checkbox"/> 16. Informacja o zaprzestaniu wykonywania działalności gospodarczej:			
1. Data zaprzestania działalności gospodarczej (RRRR-MM-DD): _____			
<input type="checkbox"/> 17. Informacja dotycząca naczelników urzędów skarbowych:			
17.1. Naczelnik urzędu skarbowego właściwy do spraw ewidencji podatników:		17.2. Aktualny naczelnik urzędu skarbowego właściwy w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych (jeżeli inny niż w rubryce 17.1.):	
1) aktualny*:			
2) poprzedni:			
<input type="checkbox"/> 18. Oświadczam, że podatek dochodowy od osób fizycznych będę opłacać w formie*:			
1. na zasadach ogólnych <input type="checkbox"/>		2. liniowy <input type="checkbox"/>	
3. ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych <input type="checkbox"/>		4. karty podatkowej <input type="checkbox"/>	
		dołączam wniosek PIT-16 <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 19. Forma wpłaty zaliczki*: <input type="checkbox"/> Miesięczna <input type="checkbox"/> Kwartalna <input type="checkbox"/> Uproszczona			
<input type="checkbox"/> 20. Rodzaj prowadzonej dokumentacji rachunkowej*:			
1. księgi rachunkowe <input type="checkbox"/>		2. podatkowa księga przychodów i rozchodów <input type="checkbox"/>	
3. inne ewidencje <input type="checkbox"/>		4. nie jest prowadzona <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 21. Dane podmiotu prowadzącego dokumentację rachunkową wnioskodawcy:			
1. Firma:		2. NIP:	
<input type="checkbox"/> 22. Adres miejsca przechowywania dokumentacji rachunkowej wnioskodawcy:			
jest taki sam jak w rubryce: 04. <input type="checkbox"/> 05. <input type="checkbox"/> 10. <input type="checkbox"/> 11. <input type="checkbox"/>			
1. Kraj:		2. Województwo:	
3. Powiat:		4. Gmina:	
5. Miejscowość:		6. Ulica:	
7. Nr nieruchomości/domu:		8. Nr lokalu:	
9. Kod pocztowy:		10. Poczta:	
<input type="checkbox"/> 23. Prowadzę zakład pracy chronionej <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 24. Prowadzę zagraniczne przedsiębiorstwo drobnej wytwórczości <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 25. Prowadzę działalność gospodarczą wyłącznie w formie spółki/spółek cywilnych <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 26. Jestem współnikiem spółki/spółek cywilnych*: <input type="checkbox"/> Nie zawarłem umów spółek cywilnych			
1. NIP spółki:		2. REGON spółki:	
		3. Zawieszam działalność w spółce od dnia: _____ (RRRR-MM-DD)	
4. Przewidywany okres zawieszenia działalności w spółce do dnia: _____ (RRRR-MM-DD)		5. Nie jestem współnikiem w spółce od dnia: _____ (RRRR-MM-DD)	
		6. Wznawiam działalność w spółce od dnia: _____ (RRRR-MM-DD)	
Kontynuacja w załączniku CEIDG-SC <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 27. Informacja o małżeńskiej wspólności majątkowej*:			
1. Łączy mnie z małżonkiem wspólność majątkowa: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie		2. Małżeńska wspólność majątkowa ustala dnia: _____ (RRRR-MM-DD)	

28. Dane identyfikacyjne rachunków bankowych wnioskodawcy:							
<input type="checkbox"/> 28.1 Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:							
1. Kraj siedziby banku (oddziału):				2. Pełna nazwa banku (oddziału):			
3. Posiadacz rachunku:							
4. Nr rachunku (26 znaków):						5. Likwidacja <input type="checkbox"/>	
6. Rachunek, na który dokonywany będzie zwrot podatku <input type="checkbox"/>				Kontynuacja w załączniku CEIDG-RB <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 28.2 Osobisty rachunek bankowy (niezwiązany z prowadzeniem działalności gospodarczej)							
1. Kraj siedziby banku (oddziału):				2. Pełna nazwa banku (oddziału):			
3. Posiadacz rachunku:							
4. Nr rachunku (26 znaków):						5. Rezygnacja <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 29. Informacja o numerach identyfikacyjnych uzyskanych w innych krajach dla celów podatkowych lub ubezpieczeń społecznych:							
1. Kraj:		2. Nr:		3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/>		Kontynuacja w załączniku CEIDG-RB <input type="checkbox"/>	
				Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 30. Udzielenie pełnomocnictwa do prowadzenia moich spraw: (można wypełniać od 01.01.2012)							
<input type="checkbox"/> 30.1. Dane pełnomocnika: <input type="checkbox"/> Wykreślenie wpisu o pełnomocnictwie z CEIDG <input type="checkbox"/>							
Pełnomocnik jest osobą prawną <input type="checkbox"/>				1. Nazwa firmy pełnomocnika			
2. Imię:				3. Nazwisko:			
4. PESEL/KRS:				5. Data urodzenia (RRRR-MM-DD):			
6. NIP:				7. Obywatelstwa:			
<input type="checkbox"/> 30.2. Adres miejsca zamieszkania lub wykonywania działalności gospodarczej lub siedziba pełnomocnika:							
1. Kraj:		2. Wj. powiat:		3. Powiat:		4. Gmina:	
5. Miejscowość:		6. Ulica:		7. Nr nieruchomości/domu:		8. Nr lokalu:	
9. Kod pocztowy:		10. Poczta:					
11. Opis nietypowego miejsca							
<input type="checkbox"/> 30.3. Adres pełnomocnika do doręczeń: (jeżeli inny niż w rubryce 30.2.)							
1. Wj. powiat:		2. Powiat:		3. Gmina:			
4. Miejscowość:		5. Ulica:		6. Nr nieruchomości/domu:		7. Nr lokalu:	
8. Kod pocztowy:		9. Poczta:		10. Skrytka pocztowa:			
11. Adres poczty elektronicznej:		12. Strona WWW:		Kontynuacja w załączniku CEIDG-PN <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 30.4. Zakres pełnomocnictwa:							
.....							
.....							
W zakresie rejestru CEIDG pełnomocnictwo obejmuje następujące czynności:							
<input type="checkbox"/> zmiana wpisu w CEIDG							
<input type="checkbox"/> wpis informacji w CEIDG o zawieszeniu wykonywania działalności gospodarczej							
<input type="checkbox"/> wpis informacji w CEIDG o wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej							
<input type="checkbox"/> wniosek o wykreślenie wpisu w CEIDG							
<input type="checkbox"/> prowadzenie spraw za pośrednictwem punktu kontaktowego							
<input type="checkbox"/> 31. Dołączam następujące dokumenty: (podać liczbę formularzy)							
<input type="checkbox"/> CEIDG-RD szt.		<input type="checkbox"/> CEIDG-MW szt.		<input type="checkbox"/> CEIDG-RB szt.			
<input type="checkbox"/> CEIDG-SC szt.		<input type="checkbox"/> CEIDG-PN szt.		<input type="checkbox"/> Inne szt.			
Miejscowość i data złożenia wniosku				Własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika			
CEIDG-1 (wersja 1.04)		Strona 4 z 4		CEIDG-1			

Załącznik 1b – formularz CEIDG-MW

Część CEIDG-MW nr Dodatkowe miejsca wykonywania działalności gospodarczej							
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją.							
<input type="checkbox"/> 01. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:							
1. PESEL: _____		2. NIP: _____		3. REGON: _____			
<input type="checkbox"/> 02. Dodatkowe miejsce wykonywania działalności gospodarczej:							
2.1. Numer identyfikacyjny REGON: _____				Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
2.2. Nazwa jednostki lokalnej: _____							
<input type="checkbox"/> 2.3. Adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności gospodarczej:							
1. Kraj: _____		2. Województwo: _____		3. Powiat: _____		4. Gmina: _____	
5. Miejscowość: _____			6. Ulica: _____		7. Nr nieruchomości/domu: _____		8. Nr lokalu: _____
9. Kod pocztowy: _____		10. Poczta: _____					
11. Opis nietypowego miejsca: _____							
12. Wskazany adres dotyczy miejsca wykonywania działalności przez: <input type="checkbox"/> przedsiębiorcę <input type="checkbox"/> spółkę cywilną, w której przedsiębiorca uczestniczy							
2.4. Przewidywana liczba pracujących: _____				2.5. Przewidywana liczba zatrudnionych: _____			
2.6. Data rozpoczęcia działalności jednostki (RRRR-MM-DD): _____				2.7. Jednostka samodzielnie bilansująca: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
<input type="checkbox"/> 2.8. Rodzaje działalności gospodarczej wykonywanej w tej lokalizacji symbol (5-znakowy) wg PKD 2007 _____				<input type="checkbox"/> 1. Przeważający rodzaj działalności gospodarczej* _____			
2. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		3. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		4. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
5. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		6. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		7. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
8. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		9. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		10. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
11. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		12. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		Kontynuacja w załączniku CEIDG-RD <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 03. Dodatkowe miejsce wykonywania działalności gospodarczej:							
3.1. Numer identyfikacyjny REGON: _____				Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
3.2. Nazwa jednostki lokalnej: _____							
<input type="checkbox"/> 3.3. Adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności gospodarczej:							
1. Kraj: _____		2. Województwo: _____		3. Powiat: _____		4. Gmina: _____	
5. Miejscowość: _____			6. Ulica: _____		7. Nr nieruchomości/domu: _____		8. Nr lokalu: _____
9. Kod pocztowy: _____		10. Poczta: _____					
11. Opis nietypowego miejsca: _____							
12. Wskazany adres dotyczy miejsca wykonywania działalności przez: <input type="checkbox"/> przedsiębiorcę <input type="checkbox"/> spółkę cywilną, w której przedsiębiorca uczestniczy							
3.4. Przewidywana liczba pracujących: _____				3.5. Przewidywana liczba zatrudnionych: _____			
3.6. Data rozpoczęcia działalności jednostki (RRRR-MM-DD): _____				3.7. Jednostka samodzielnie bilansująca: <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie			
<input type="checkbox"/> 3.8. Rodzaje działalności gospodarczej wykonywanej w tej lokalizacji symbol (5-znakowy) wg PKD 2007 _____				<input type="checkbox"/> 1. Przeważający rodzaj działalności gospodarczej* _____			
2. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		3. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		4. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
5. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		6. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		7. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
8. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		9. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		10. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>			
11. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		12. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>		Kontynuacja w załączniku CEIDG-RD <input type="checkbox"/>			
Miejscowość i data złożenia wniosku				Własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika			
Instrukcja wypełnienia:							
1. W razie potrzeby zgłoszenia większej liczby miejsc wykonywania działalności gospodarczej należy użyć kolejnych formularzy CEIDG-MW.							
2. Pola 2.8 i 3.8 dla miejsca wykonywania działalności gospodarczej należy wypełnić wg zasad analogicznych jak dla rubryki 11.8 formularza CEIDG-1, z tym że tutaj opisuje się zakres działalności wykonywanej w danym miejscu. Jeżeli w polach zabraknie miejsca - należy wypełnić dodatkowo formularz CEIDG-RD.							
3. Nietypowe miejsca lokalizacji należy opisywać z maksymalną możliwą dokładnością.							
4. Jeżeli miejsce wykonywania działalności gospodarczej znajduje się poza terytorium Polski, informacja ta nie zostanie wpisana do rejestru REGON.							
5. Wypełniony wniosek należy podpisać.							

Załącznik 1c – formularz CEIDG-RB

Część CEIDG-RB nr ... Informacja o rachunkach bankowych		
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją.		
<input type="checkbox"/> 01. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:		
1. PESEL: _____	2. NIP: _____	3. REGON: _____
Dane identyfikacyjne rachunków bankowych wnioskodawcy:		
<input type="checkbox"/> 02. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku: (oddziału):	2. Pełna nazwa banku (oddziału):	
3. Posiadacz rachunku:		
4. Nr rachunku (26 znaków): _____	5. Likwidacja <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 03. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku: (oddziału):	2. Pełna nazwa banku (oddziału):	
3. Posiadacz rachunku:		
4. Nr rachunku (26 znaków): _____	5. Likwidacja <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 04. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku: (oddziału):	2. Pełna nazwa banku (oddziału):	
3. Posiadacz rachunku:		
4. Nr rachunku (26 znaków): _____	5. Likwidacja <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 05. Rachunek bankowy związany z prowadzeniem działalności gospodarczej:		
1. Kraj siedziby banku: (oddziału):	2. Pełna nazwa banku (oddziału):	
3. Posiadacz rachunku:		
4. Nr rachunku (26 znaków): _____	5. Likwidacja <input type="checkbox"/>	
Kontynuacja w załączniku CEIDG-RB <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> 06. Informacja o numerach identyfikacyjnych uzyskanych w innych krajach dla celów podatkowych lub ubezpieczeń społecznych:		
1.1. Kraj:	1.2. Nr:	1.3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/> Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>
2.1. Kraj:	2.2. Nr:	2.3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/> Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>
3.1. Kraj:	3.2. Nr:	3.3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/> Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>
4.1. Kraj:	4.2. Nr:	4.3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/> Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>
5.1. Kraj:	5.2. Nr:	5.3. Typ: Podatkowy <input type="checkbox"/> Ubezpieczeniowy <input type="checkbox"/>
Kontynuacja w załączniku CEIDG-RB <input type="checkbox"/>		
Miejscowość i data złożenia wniosku		Własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika
Instrukcja wypełniania:		
1. Część CEIDG-RB należy wypełniać pismem wyraźnym, bez poprawek i skreśleń.		
2. Można wskazać rachunki posiadane w Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej.		
3. Można podać wszystkie rachunki bankowe związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.		
4. Rubrykę 6 należy wypełnić, o ile dotyczy.		
5. Wypełniony wniosek należy podpisać.		

Załącznik 1d – formularz CEIDG-RD

Część CEIDG-RD nr ... WYKONYWANA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA		
Wniosek dotyczy osoby fizycznej podlegającej wpisowi do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Przed wypełnieniem należy zapoznać się z instrukcją.		
01. Dane identyfikacyjne wnioskodawcy:		
1. PESEL: _____	2. NIP: _____	3. REGON: _____
02. REGON miejsca wykonywania działalności gospodarczej: :		
<input type="checkbox"/> 02.1. Rodzaje wykonywanej działalności gospodarczej w oznaczonym miejscu:		
Ciąg dalszy informacji z: rubryki 06.3 albo 11.8 wniosku CEIDG-1 albo ciąg dalszy informacji z rubryki 2.8 albo 3.8 części CEIDG-MW dodatkowe miejsca wykonywania działalności (proszę zaznaczyć właściwy kwadrat)		
rubryki 06.3 wniosku CEIDG-1 <input type="checkbox"/>		
rubryki 11.8 wniosku CEIDG-1 <input type="checkbox"/>		
rubryki 2.8 części CEIDG-MW nr <input type="checkbox"/>		
rubryki 3.8 części CEIDG-MW nr <input type="checkbox"/>		
symbol (5 - znakowy) wg PKD 2007		
1. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	2. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	3. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
4. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	5. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	6. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
7. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	8. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	9. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
10. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	11. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	12. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
13. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	14. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	15. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
16. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	17. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	18. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
19. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	20. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	21. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
22. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	23. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	24. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
25. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	26. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	27. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
28. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	29. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	30. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
31. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	32. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	33. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
34. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	35. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	36. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
37. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	38. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	39. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
40. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	41. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	42. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
43. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	44. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	45. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
46. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	47. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	48. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
49. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	50. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	51. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
52. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	53. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	54. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
55. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	56. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	57. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>
58. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	59. _____ Wykreślenie <input type="checkbox"/>	Kontynuacja w dokumencie CEIDG-RD <input type="checkbox"/>
Miejscowość i data złożenia wniosku		Własnoręczny podpis wnioskodawcy/pełnomocnika
Instrukcja wypełniania:		
1. Część CEIDG-RD należy wypełniać na maszynie lub długopisem piórem wyraźnym, bez poprawek i skreśleń.		
2. Jeżeli wniosek jest zgłoszeniem zmian, należy podać numer REGON odpowiednio podmiotu i jego jednostki lokalnej, której wniosek dotyczy.		
3. Jeżeli zmiana dotyczy wykreślenia rodzaju działalności we wskazanym miejscu wykonywania działalności należy wskazać kod działalności i zaznaczyć odpowiedni kwadrat przy słowie "Wykreślenie".		
4. Jeśli w rubryce 06.3 bądź 11.8 wniosku CEIDG-1 albo rubryce 2.8 lub 3.8 części CEIDG-MW zabraknie miejsca na wyszczególnienie rodzajów działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorcę, wtedy ciąg dalszy tej rubryki stanowi niniejszy załącznik; poszczególne rodzaje działalności powinny być określone kodami podklas (5 znaków) rodzajów działalności wg klasyfikacji PKD 2007.		
5. W celu ustalenia kodu przypisanego poszczególnym rodzajom działalności gospodarczej należy:		
a) skorzystać z publikacji dostępnych w organie przyjmującym wniosek,		
b) skorzystać z serwisu informacyjnego GUS zamieszczonego na stronie internetowej pod adresem www.stat.gov.pl/Klasyfikacje .		
6. Wypełniony wniosek należy podpisać.		

Załącznik 2 – formularz ZUS ZUA

PŁATNIK WYPEŁNIA POLA W WYZNACZONYCH KRATKACH KOMPUTEROWO, NA MASZYNE LUB RĘCZNIE
DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	ZUS ZUA	strona 1	ZGŁOSZENIE DO UBEZPIECZEŃ / ZGŁOSZENIE ZMIANY DANYCH OSOBY UBEZPIECZONEJ
I. DANE ORGANIZACYJNE			
01. ZGŁOSZENIE DO UBEZPIECZEŃ (jeśli TAK, wpisać X)		02. ZGŁOSZENIE ZMIANY (wpisać - 1) / KOREKTY (wpisać - 2) DANYCH OSOBY UBEZPIECZONEJ (nie dotyczy zmiany danych identyfikacyjnych ¹⁾)	
03. Data nadania (dd / mm / rrr)		04. Należność „R”	
II. DANE IDENTYFIKACYJNE PŁATNIKA SKŁADEK			
01. Numer NIP ²⁾ (wpisać bez kresek)		02. Numer REGION	
03. Numer PESEL ²⁾		04. Rodzaj dokumentu: jeśli dowód osobisty, wpisać 1, jeśli paszport - 2	
05. Seria i numer dokumentu		06. Nazwa skrócona	
07. Nazwisko		09. Data urodzenia (dd / mm / rrr)	
08. Imię pierwsze			
III. DANE IDENTYFIKACYJNE OSOBY ZGŁASZANEJ DO UBEZPIECZEŃ			
01. Numer PESEL ²⁾		03. Rodzaj dokumentu (wypełnić jak pole II.04)	
02. Nazwisko		04. Seria i numer dokumentu	
05. Nazwisko		07. Data urodzenia (dd / mm / rrr)	
06. Imię pierwsze			
IV. DANE EWIDENCYJNE OSOBY ZGŁASZANEJ DO UBEZPIECZEŃ			
01. Imię drugie			
02. Nazwisko rodowe			
03. Obywatelstwo			
04. Płeć (wpisać: K - kobieta, M - mężczyzna)			
V. TYTUŁ UBEZPIECZENIA			
01. Kod tytułu ubezpieczenia ³⁾			
VI. DANE O OBOWIĄZKOWYCH UBEZPIECZENIACH SPOŁECZNYCH			
01. Data powstania obowiązków ubezpieczeń (dd / mm / rrr)		Osoba zgłaszana podlega ubezpieczeniom: (wpisać X w odpowiednim polu)	
		02. Emerytalnemu	04. Chorobowemu
		03. Rentowym	05. Wypadkowemu
VII. DANE O OBOWIĄZKOWYM UBEZPIECZENIU ZDROWOTNYM			
01. Data powstania obowiązków ubezpieczenia (dd / mm / rrr)		02. Kod oddziału NFZ	
VIII. DANE O DOBROWOLNYCH UBEZPIECZENIACH SPOŁECZNYCH			
Wnoszę o objęcie ubezpieczeniami: (wpisać X w odpowiednim polu)			
01. Emerytalnym		03. Rentowymi	
02. Od dnia (dd / mm / rrr)		04. Od dnia (dd / mm / rrr)	
		05. Chorobowym	
		06. Od dnia (dd / mm / rrr)	
IX. DANE O DOBROWOLNYM UBEZPIECZENIU ZDROWOTNYM			
01. Data rozpoczęcia ubezpieczenia (dd / mm / rrr)		02. Kod oddziału NFZ	
X. INNE DANE O OSOBIE ZGŁASZANEJ DO UBEZPIECZEŃ⁴⁾			
01. Kod wykonywanego zawodu		03. Okres pracy w szczególnych warunkach / w szczególnym charakterze (dd / mm / rrr)	
02. Kod pracy w szczególnych warunkach / w szczególnym charakterze		04. Okres pracy w szczególnych warunkach / w szczególnym charakterze (dd / mm / rrr)	

Załącznik 3 – formularz ZUS DRA

PŁATNIK WYPEŁNIA POLA W WYZNACZONYCH KRATKACH KOMPUTEROWO, NA MASZYNIE LUB RĘCZNIE
DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	ZUS DRA	strona 1	DEKLARACJA ROZLICZENIOWA
I. DANE ORGANIZACYJNE		02. Identyfikator deklaracji (numer / mm / mm)	05. Znak i numer decyzji pokontrolnej
01. Termin przysyłania deklaracji i raportów		04. Nalepka „R”	
03. Data nadania (dd / mm / rrrr)			
II. DANE IDENTYFIKACYJNE PŁATNIKA SKŁADEK			
01. Numer NIP (wisać bez kresek)		02. Numer REGION	
03. Numer PESEL ¹⁾		04. Rodzaj dokumentu: jeśli dowód osobisty, wpisać 1, jeśli paszport - 2	
06. Nazwa skrócona		05. Seria i numer dokumentu	
07. Nazwisko		08. Data urodzenia (dd / mm / rrrr)	
08. Imię pierwsze			
III. INNE INFORMACJE			
01. Liczba ubezpieczonych		02. Wniosek pracodawcy o dofinansowanie składek za osoby niepełnosprawne ze środków PFRON i budżetu państwa ²⁾	03. Stopa procentowa składek na ubezpieczenie wypadkowe
			%
IV. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE ORAZ ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA			
SUMY SKŁADEK	01. Kwota składek na ubezpieczenie emerytalne	02. Kwota składek na ubezpieczenia rentowe	03. Suma kwot składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe
	zł gr	zł gr	zł gr (p. 01 + p. 02)
SKŁADKI FINANSOWANE PRZEZ:	04. ubezpieczonych	05.	06. (p. 04 + p. 05)
	zł gr	zł gr	zł gr
	07. płatnika	08.	09. (p. 07 + p. 08)
	zł gr	zł gr	zł gr
	10. budżet państwa	11.	12. (p. 10 + p. 11)
	zł gr	zł gr	zł gr
	13. PFRON ³⁾	14.	15. (p. 13 + p. 14)
zł gr	zł gr	zł gr	
16. Fundusz Kościelny	17.	18. (p. 16 + p. 17)	
zł gr	zł gr	zł gr	
SUMY SKŁADEK	19. Kwota składek na ubezpieczenie chorobowe	20. Kwota składek na ubezpieczenie wypadkowe	21. Suma kwot składek na ubezpieczenia chorobowe i wypadkowe
	zł gr	zł gr	zł gr (p. 19 + p. 20)
SKŁADKI FINANSOWANE PRZEZ:	22. ubezpieczonych	23.	24. (p. 22 + p. 23)
	zł gr	zł gr	zł gr
	25. płatnika	26.	27. (p. 25 + p. 26)
	zł gr	zł gr	zł gr
	28. budżet państwa	29.	30. (p. 28 + p. 29)
	zł gr	zł gr	zł gr
	31. PFRON ³⁾	32.	33. (p. 31 + p. 32)
zł gr	zł gr	zł gr	
34. Fundusz Kościelny	35.	36. (p. 34 + p. 35)	
zł gr	zł gr	zł gr	
37. Kwota składek na ubezpieczenia społeczne, które powinien przekazać płatnik (p. 06 + p. 09 + p. 24 + p. 27)			zł gr
V. ZESTAWIENIE WYPŁACONYCH ŚWIADCZEŃ PODLEGAJĄCYCH ROZLICZENIU W CIĘŻAR SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE			
01. Kwota wypłaconych świadczeń z ubezpieczenia chorobowego	03. Kwota wypłaconych świadczeń z ubezpieczenia wypadkowego	04. Kwota wypłaconych świadczeń finansowanych z budżetu państwa ³⁾	
zł gr	zł gr	zł gr	
02. Kwota wynagrodzenia należnego płatnikowi od wypłaconych świadczeń z ubezpieczenia chorobowego	05. Łączna kwota do potrącenia (p. 01 + p. 02 + p. 03 + p. 04)		zł gr
zł gr	zł gr		zł gr
VI. ROZLICZENIE CZĘŚCI IV I V			
01. Kwota do zwrotu przez ZUS: (p. V. 05 - p. IV. 37)	02. Kwota do zapłaty przez płatnika: (p. IV. 37 - p. V. 05)		zł gr
zł gr	zł gr		zł gr

PŁATNIK WYPEŁNIA POLA W WYZNACZONYCH KRATKACH KOMPUTEROWO, NA MASZYNNIE LUB RĘCZNIE
DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM.

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	ZUS DRA strona 2	DEKLARACJA ROZLICZENIOWA
VII. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIE ZDROWOTNE		
01. Kwota należnych składek finansowana przez płatnika ¹⁾	zł gr	05. Kwota należnych składek do przekazania przez płatnika (p.01+ p.02)
02. Kwota należnych składek finansowana przez ubezpieczonych	zł gr	06. Kwota należnego wynagrodzenia dla płatnika ²⁾
03. Kwota należnych składek finansowana przez Fundusz Kocichelny	zł gr	07. Kwota do zapłaty (p.05 - p.06)
04. Kwota należnych składek finansowana z budżetu państwa bezpośrednio do ZUS	zł gr	
VIII. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA FP I FGŚP		
01. Kwota należnych składek na Fundusz Pracy	zł gr	03. Kwota do zapłaty (p.01 + p.02)
02. Kwota należnych składek na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	zł gr	
IX. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA FUNDUSZ EMERYTUR POMOSTOWYCH		
01. Liczba pracowników, za których jest odpłacana składka na Fundusz Emerytur Pomostowych		03. Suma należnych składek na Fundusz Emerytur Pomostowych
02. Liczba stanowisk pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze		zł gr
X. DEKLARACJA DOCHODU (wypełniają osoby, które opłacają składki wyłącznie za siebie)		
01. Kod tytułu ubezpieczenia		06. Informacja o przekroczeniu rocznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe
02. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe	zł gr	
03. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie chorobowe	zł gr	
04. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie wypadkowe	zł gr	
05. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie zdrowotne	zł gr	
XI. OŚWIADCZENIE PŁATNIKA SKŁADEK		
01. Data wypełnienia (dd / mm / rrrr)		
Oświadczam, że dane zawarte w formularzu są zgodne ze stanem prawnym i faktycznym. Jestem świadomy(-ma) odpowiedzialności karnej za zeznanie nieprawdy lub zatajenie prawdy.		
02. Podpisa płatnika lub osoby upoważnionej		03. Pieczęćka płatnika
<p>Pouczenie: W przypadku niewpłacenia w obowiązującym terminie kwot z poz. VI.02, poz. VII.07, poz. VIII.03, poz. IX.03 lub wpłacenia ich w niepełnej wysokości, niniejsza deklaracja stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1986 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz.U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm.).</p>		
XII. ADNOTACJE ZUS		
<p>¹⁾ Numer PESEL podejże się, o ile został nadany. ²⁾ Pól nie wypełnia się w dokumentach za okres od stycznia 2008 r., a w razie składania korekt za okres do grudnia 2007 r. może zostać wykazana kwota, nie wyższa od kwoty dofinansowania uwzględnionego w deklaracji za ten okres, złożonej nie później niż 30 czerwca 2008 r. ³⁾ Pól to należy wypełnić tylko w przypadku składania korekt dokumentów, w których płatnik składek wykazał świadczenia finansowane z budżetu państwa należne za okres do dnia 31 sierpnia 2008 r. ⁴⁾ W polu tym należy także wykazać kwotę składek finansowanych z budżetu państwa, jeśli dotądę otrzymuje płatnik. ⁵⁾ Za okres od dnia 1 kwietnia 2003 r. płatnik składek nie ma prawa do wynagrodzenia za rozliczenie składek na ubezpieczenie zdrowotne.</p>		
Poligrafia ZUS (Nw-1/2013). Zam. 912/13.		

Załącznik 4 – formularz ZUS RCA

PLATNIK WYPEŁNIA POLA W WYZNACZONYCH KRATKACH KOMPUTEROWO, NA MASZYNE LUB RĘCZNIE
DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBISKIM KOLOREM.

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	ZUS RCA	strona: 1	IMIENNY RAPORT MIESIĘCZNY O NALEŻNYCH SKŁADKACH I WYPŁACONYCH ŚWIADCZENIACH	
I. DANE ORGANIZACYJNE				
01. Identyfikator raportu (numer / mm / rrr)				
II. DANE IDENTYFIKACYJNE PLATNIKA SKŁADEK				
01. Numer NIP (wpisać bez kresek)		02. Numer REGON		
03. Numer PESEL ^o		05. Seria i numer dokumentu		
04. Rodzaj dokumentu: jeśli dowód osobisty, wpisać 1, jeśli paszport - 2				
06. Nazwa skrócona				
07. Nazwisko				
08. Imię pierwsze		09. Data urodzenia (dd / mm / rrr)		
III. A. DANE IDENTYFIKACYJNE OSOBY UBEZPIECZONEJ				
01. Nazwisko				
02. Imię pierwsze		03. Typ 04. Identyfikator		
III. B. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE				
01. Kod tytułu ubezpieczenia		02. Informacja o przekroczeniu rocznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe		
03. Wymiar czasu pracy				
UBEZPIECZENIE	EMERYTALNE	RENTOWE	CHOROBOWE	
PODSTAWA WYMIARU SKŁADKI	04.	05.	06.	
SKŁADKA FINANSOWANA PRZEZ:	zi gr	zi gr	zi gr	
ubezpieczonego	07.	08.	09.	
płatnika	11.	12.	13.	
budżet państwa	15.	16.	17.	
PFRON ^o	19.	20.	21.	
Fundusz Kościelny	23.	24.	25.	
27. Kwota obniżona podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne z tytułu opłacania składek w ramach pracowniczego programu emerytalnego		zi gr	28. Łączna kwota składek (suma od p.07 do p.26)	
		zi gr		
III. C. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIE ZDROWOTNE				
01. Podstawa wymiaru składek		zi gr	03. Kwota należnej składki finansowana z budżetu państwa bezpośrednio do ZUS	
02. Kwota należnej składki finansowana przez płatnika ^o		zi gr	05. Kwota należnej składki finansowana przez Fundusz Kościelny	
04. Kwota należnej składki finansowana przez ubezpieczonego		zi gr		
III. D. ZESTAWIENIE WYPŁACONYCH ŚWIADCZEŃ FINANSOWANYCH Z BUDŻETU PAŃSTWA^o				
01. Kwota wypłaconego zasiłku rodzinnego		zi gr	02. Kwota wypłaconego zasiłku wychowawczego	
03. Kwota wypłaconego zasiłku pielęgnacyjnego		zi gr	04. Łączna kwota wypłaconych zasiłków (p.01 + p.02 + p.03)	
		zi gr		

PLATNIK WYPEŁNIA POLA W WYZNACZONYCH KRATKACH KOMPUTEROWO, NA MASZYNE LUB RĘCZNIE
DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESZYM KOŁOREM.

ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH	ZUS RCA	strona: 2	IMIENNY RAPORT MIESIĘCZNY O NALEŻNYCH SKŁADKACH I WYPŁACONYCH ŚWIADCZENIACH
IV A. DANE IDENTYFIKACYJNE OSOBY UBEZPIECZONEJ			
01. Nazwisko			
02. Imię pierwsze			
03. Typ		04. Identyfikator	
IV B. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE			
01. Kod tytułu ubezpieczenia		03. Wymiar czasu pracy	
02. Informacja o przekroczeniu rocznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe			
UBEZPIECZENIE	EMERYTALNE	RENTOWE	CHOROBOWE
04.	05.	06.	06.
PODSTAWA WYMIARU SKŁADKI	zł gr	zł gr	zł gr
SKŁADKA FINANSOWANA PRZEZ:			
ubezpieczonego	07.	08.	09.
płatnika	11.	12.	13.
budżet państwa	15.	16.	17.
PPFRON *	19.	20.	21.
Fundusz Kościelny	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.
zł gr	zł gr	zł gr	zł gr
27. Kwota obniżenia podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne z tytułu opłacania składek w ramach pracowniczego programu emerytalnego		28. Łączna kwota składek (suma od p.07 do p.26)	
		zł gr	
IV C. ZESTAWIENIE NALEŻNYCH SKŁADEK NA UBEZPIECZENIE ZDROWOTNE			
01. Podstawa wymiaru składek		03. Kwota należnej składki finansowana z budżetu państwa bezpośrednio do ZUS	
02. Kwota należnej składki finansowana przez płatnika		05. Kwota należnej składki finansowana przez Fundusz Kościelny	
04. Kwota należnej składki finansowana przez ubezpieczonego			
		zł gr	
IV D. ZESTAWIENIE WYPŁACONYCH ŚWIADCZEŃ FINANSOWANYCH Z BUDŻETU PAŃSTWA *			
01. Kwota wypłaconego zasiłku rodzinnego		02. Kwota wypłaconego zasiłku wychowawczego	
03. Kwota wypłaconego zasiłku pielęgnacyjnego		04. Łączna kwota wypłaconych zasiłków (p.01 + p.02 + p.03)	
		zł gr	
V. OŚWIADCZENIE PŁATNIKA SKŁADEK			
01. Data wypełnienia (dd / mm / rr)			
Oświadczam, że dane zawarte w formularzu są zgodne ze stanem prawnym i faktycznym. Jestem świadomy(-ma) odpowiedzialności karnej za zeznanie nieprawdy lub zatajenie prawdy.			
02. Podpis płatnika lub osoby upoważnionej		03. Pieczęć płatnika	
VI. ADNOTACJE ZUS			
<p>* Numer PESEL podaje się, o ile został nadany.</p> <p>* Pól nie wypełnia się w dokumentach za okres od stycznia 2008 r., a w razie składania korekt za okres do grudnia 2007 r. może zostać wykazana kwota, nie wyższa od kwoty dofinansowania uwzględnionego w raporcie za ten okres, złożonym nie później niż 30 czerwca 2008 r.</p> <p>* W tym polu należy także wykazać kwotę składek finansowaną z budżetu państwa, jeśli dotację otrzymuje płatnik.</p> <p>* Blok ten należy wypełnić tylko w przypadku składania korekt dokumentów, w których płatnik składek wykazał świadczenia finansowane z budżetu państwa należne za okres do dnia 31 sierpnia 2006 r.</p>			
Poligrafia ZUS (Nw-I/2013), Zam. 911/13.			

Załącznik 5 – formularz PIT 16

POLTAX POLA JASNE WYPELNI PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNI URZĄD SKARBOWY. WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNE, DUŻYM, DRUKOWANYM LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl			
1. Identyfikator podatkowy NIP podatnika		2. Nr dokumentu	3. Status
PIT-16		4. Liczba składanych formularzy	
WNIOSEK O ZASTOSOWANIE OPODATKOWANIA W FORMIE KARTY PODATKOWEJ			
Podstawa prawna:	Art. 29 ust. 1 ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930, z późn. zm.), zwanej dalej „ustawą”.		
Termin składania:	1. Do dnia 20 stycznia roku podatkowego, od którego ma być zastosowane opodatkowanie w formie karty podatkowej. 2. W przypadku rozpoczęcia prowadzenia działalności wniosek należy złożyć przed rozpoczęciem tej działalności.		
Składający:	1. Podatnik występujący z wnioskiem o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej. 2. W przypadku prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej w formie spółki cywilnej wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej składa jeden ze wspólników.		
Organ, do którego składa się wniosek:	1. Wniosek składa się naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca położenia zorganizowanego zakładu, wskazanego w zgłoszeniu do ewidencji działalności gospodarczej. 2. Jeżeli podatnik nie dopełnił obowiązku zgłoszenia działalności do ewidencji lub gdy działalność jest wykonywana bez posiadania zorganizowanego zakładu, wniosek składa się naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca zamieszkania podatnika lub siedziby spółki, a jeżeli nie można ustalić siedziby spółki - naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca zamieszkania jednego ze wspólników. 3. Jeżeli działalność jest prowadzona w kilku zorganizowanych zakładach na terenie objętym właściwością miejscową kilku naczelników urzędów skarbowych, wniosek składa się naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca wskazanego przez podatnika jako siedziba jego działalności.		
A. MIEJSCA SKŁADANIA WNIOSKU¹⁾			
5. Urząd skarbowy, którym kieruje właściwy dla podatnika naczelnik urzędu skarbowego			
B. DANE IDENTYFIKACYJNE PODATNIKA²⁾			
6. Nazwisko			
7. Pierwsze imię		8. Data urodzenia (dzień - miesiąc - rok)	
C. WNIOSEK O OPODATKOWANIE W FORMIE KARTY PODATKOWEJ Wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej.			
9. Od (dzień - miesiąc - rok)			
D. DANE DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI³⁾			
D.1. ADRES SIEDZIBY LUB MIEJSCA POŁOŻENIA ZAKŁADU			
10. Kraj	11. Województwo	12. Powiat	
13. Gmina	14. Ulica	15. Nr domu	16. Nr lokalu
17. Miejscowość	18. Kod pocztowy	19. Poczta	
D.2. RODZAJ I ZAKRES DZIAŁALNOŚCI			
20. REGON			
21. Rodzaj działalności (zgodnie z art. 23 ustawy)			
1	22. Określ dokładnie zakres działalności	23. Miejsce prowadzenia działalności	
2	22. Określ dokładnie zakres działalności	23. Miejsce prowadzenia działalności	
3	22. Określ dokładnie zakres działalności	23. Miejsce prowadzenia działalności	
4	22. Określ dokładnie zakres działalności	23. Miejsce prowadzenia działalności	
¹⁾ Należy wskazać urząd skarbowy, którym kieruje właściwy dla podatnika naczelnik urzędu skarbowego, także gdy wniosek dołączany jest do wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej składanego na podstawie przepisów o swobodzie działalności gospodarczej. ²⁾ Jeżeli działalność jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych, należy wpisać dane dotyczące wspólnika składającego wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej. Dane dotyczące pozostałych wspólników należy wpisać w części D.3.2. ³⁾ Po wyzerpaniu miejsca w części D należy dołączyć następny formularz PIT-16. ⁴⁾ Należy wymienić bezrobotnych absolwentów skierowanych, na podstawie odrębnych przepisów, przez właściwy urząd pracy do odbywania stażu u pracodawcy przez okres nieprzekraczający 12 miesięcy. ⁵⁾ Podatnicy, którzy są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy w służbie weterynaryjnej organów administracji publicznej i równocześnie wykonują wolny zawód lekarza weterynarii, są obowiązani dołączyć do wniosku oświadczenie, w formie pisemnej, o tym zatrudnieniu.			
PIT-16 ₍₁₂₎			1 ₍₄₎

POLTAX		POLA JASNE WYPEŁNIA PODATNIK, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY. WYPEŁNIĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM			MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl	
D.3. DANE DOTYCZĄCE STANU ZATRUDNIENIA						
D.3.1. DANE DOTYCZĄCE ZATRUDNIONYCH CZŁONKÓW RODZINY Należy wymienić członków rodziny mających to samo co podatnik miejsce pobytu stałego lub czasowego.						
1	24. Nazwisko				25. Pierwsze imię	
	26. Stopień pokrewieństwa				27. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
2	24. Nazwisko				25. Pierwsze imię	
	26. Stopień pokrewieństwa				27. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
3	24. Nazwisko				25. Pierwsze imię	
	26. Stopień pokrewieństwa				27. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
4	24. Nazwisko				25. Pierwsze imię	
	26. Stopień pokrewieństwa				27. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
5	24. Nazwisko				25. Pierwsze imię	
	26. Stopień pokrewieństwa				27. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
D.3.2. DANE DOTYCZĄCE WSPÓLNIKA(ÓW) ORAZ PRACOWNIKA(ÓW) Należy wymienić wspólnika(ów)/pracownika(ów). W przypadku pracowników należy wymienić osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę należącej oraz członków rodziny mających inne niż podatnik miejsce pobytu stałego lub czasowego.						
1	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
2	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
3	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
4	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
5	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
	28. Nazwisko wspólnika / pracownika*	29. Pierwsze imię			30. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	
D.3.3. DANE DOTYCZĄCE OSÓB ZATRUDNIONYCH W CELU NAUKI ZAWODU LUB PRZYUCZENIA DO WYKONYWANIA OKREŚLONEJ PRACY W przypadku zatrudnienia stażysty podaje się datę złożenia egzaminu czeladniczego.						
1	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
2	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
3	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
4	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
	31. Nazwisko	32. Pierwsze imię	33. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	34. Data umowy (dzień - miesiąc - rok)	35. Data egzaminu czeladniczego (dzień - miesiąc - rok)	
D.3.4. DANE DOTYCZĄCE ZATRUDNIENIA BEZROBOTNYCH ABSOLWENTÓW, O KTÓRYCH MOWA W ART. 25 UST. 6 PKT 2 LIT. F USTAWY, SKIEROWANYCH PRZEZ WŁAŚCIWY URZĄD PRACY DO ODBYWANIA STAŻU ⁴⁾						
1	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	39. Okres odbywania stażu od (dzień - miesiąc - rok) do (dzień - miesiąc - rok)		
	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	Do		
2	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	39. Okres odbywania stażu od (dzień - miesiąc - rok) do (dzień - miesiąc - rok)		
	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	Do		
3	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	39. Okres odbywania stażu od (dzień - miesiąc - rok) do (dzień - miesiąc - rok)		
	36. Nazwisko	37. Pierwsze imię	38. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL*	Do		

POLTAX		POLA JASNE WYPELNI PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIĄ URZĄD SKARBOWY. WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNE, DUŻYM, DRUKOWANYM LITERAM, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl	
D.3.5. DANE DOTYCZĄCE ZATRUDNIONYCH BEZROBOTNYCH LUB ABSOLWENTÓW, O KTÓRYCH MOWA W ART. 25 UST. 6 PKT 2 LIT. G USTAWY			
1	40. Nazwisko	41. Pierwsze imię	42. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
2	40. Nazwisko	41. Pierwsze imię	42. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
3	40. Nazwisko	41. Pierwsze imię	42. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
D.3.6. DANE DOTYCZĄCE POZOSTAŁYCH OSÓB ZATRUDNIONYCH Należy wymienić między innymi pracowników niezatrudnionych bezpośrednio przy prowadzeniu działalności, np. osoby zatrudnione przy sprzedaży wyrobów, przyjmowaniu zleceń na usługi, utrzymywaniu czystości, prowadzeniu kasy i księgowości, kierowców i konwojentów.			
1	44. Nazwisko	45. Pierwsze imię	46. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
2	44. Nazwisko	45. Pierwsze imię	46. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
3	44. Nazwisko	45. Pierwsze imię	46. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
4	44. Nazwisko	45. Pierwsze imię	46. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL* _____
D.4. POZOSTAŁE DANE DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI Należy wypełnić te części, które dotyczą prowadzonej działalności.			
D.4.1. DANE DOTYCZĄCE WYKONYWANIA WOLNEGO ZAWODU, W ZAKRESIE OCHRONY ZDROWIA LUDZKIEGO LUB USŁUG WETERYNARYJNYCH			
48. Wolny zawód wykonywany jest w zakresie (zaznaczyć właściwy kwadrat): <input type="checkbox"/> 1. ochrony zdrowia ludzkiego <input type="checkbox"/> 2. usług weterynaryjnych ⁵¹			
49. Rodzaj wykonywanego zawodu (wypełniają podatnicy, którzy w poz. 48 zaznaczyli kwadrat nr 1)			
50. Liczba godzin przeznaczonych miesięcznie na wykonywanie wolnego zawodu _____			
D.4.2. DANE DOTYCZĄCE ODRĘBNYCH MIEJSC SPRZEDAŻY			
51. Odrębne stałe miejsca sprzedaży (należy wymienić)			
D.4.3. DANE DOTYCZĄCE SPRZEDAŻY POSIŁKÓW DOMOWYCH W MIESZKANIACH			
52. Rodzaj wykonywanej czynności			53. Liczba posiłków _____
D.4.4. DANE DOTYCZĄCE STANOWISK PARKINGOWYCH			
54. Liczba stanowisk parkingowych _____			
D.4.5. DANE DOTYCZĄCE UDZIELANIA LEKCI NA GODZINY			
55. Liczba godzin przeznaczona miesięcznie na udzielanie lekcji _____			
D.4.6. INFORMACJA DOTYCZĄCA SPRAWOWANIA OPIEKI DOMOWEJ NAD DZIEĆMI I OSOBAMI CHORYMI			
56. Liczba godzin przeznaczona miesięcznie na wykonywanie usług _____			
D.4.7. DANE DOTYCZĄCE USŁUG ROZRYWKOWYCH			
	Rodzaj świadczonych usług	Rodzaj urządzeń	Liczba urządzeń (samochodów)
1	57. _____	58. _____	59. _____
2	57. _____	58. _____	59. _____
3	57. _____	58. _____	59. _____
4	57. _____	58. _____	59. _____
5	57. _____	58. _____	59. _____

POLTAX		POLA JASNE WYPEŁNIA PODATNIK, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD SKARBOWY, WYPEŁNIĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYM, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl	
D.5. INFORMACJA DOTYCZĄCA ODBIORCÓW ŚWIADCZEŃ			
60. Świadczenia na rzecz ludności (należy wymienić jakie)			
61. Inni odbiorcy świadczeń (należy wymienić)		62. Udział przychodu ze świadczeń usług na rzecz ludności w przychodzie ogółem (należy podać w pełnych procentach, pomijając cyfry po przecinku)	
		_____ %	
D.6. INFORMACJA DOTYCZĄCA KORZYSTANIA Z USŁUG			
63. Informacja o korzystaniu z usług osób niezatrudnionych przez wnioskodawcę na podstawie umowy o pracę (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
<input type="checkbox"/> 1. korzystam		<input type="checkbox"/> 2. nie korzystam	
64. Informacja o korzystaniu z usług innych zakładów i przedsiębiorstw (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
<input type="checkbox"/> 1. korzystam		<input type="checkbox"/> 2. nie korzystam	
65. Informacja o korzystaniu z usług specjalistycznych innych zakładów i przedsiębiorstw (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
<input type="checkbox"/> 1. korzystam		<input type="checkbox"/> 2. nie korzystam	
66. Zakłady i przedsiębiorstwa, z usług których korzysta wnioskodawca (należy wymienić)			
D.7. DANE PERSONALNE MAŁŻONKA I INFORMACJA DOTYCZĄCA DZIAŁALNOŚCI PROWADZONEJ PRZEZ MAŁŻONKA			
67. Identyfikator podatkowy NIP małżonka			
68. Nazwisko		69. Pierwsze imię	
		70. Data urodzenia (dzień - miesiąc - rok)	
71. Małżonek mój prowadzi działalność w zakresie wymienionym w części D.2 (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
D.8. INFORMACJA DOTYCZĄCA INNEJ POZAROLNICZEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
72. Poza działalnością objętą wnioskiem o opodatkowanie w formie karty podatkowej prowadzę inną pozarolniczą działalność gospodarczą (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
73. W przypadku zaznaczenia w poz. 72 kwadratu nr 1 należy wymienić rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (nawet gdy nie przynosi dochodu)			
D.9. INFORMACJA DOTYCZĄCA WYTWARZANIA WYROBÓW OPODATKOWANYCH PODATKIEM AKCYZOWYM			
74. Wytwarzam wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
75. W przypadku zaznaczenia w poz. 74 kwadratu nr 1 należy wymienić nazwę wyrobu opodatkowanego podatkiem akcyzowym			
D.10. INFORMACJA DOTYCZĄCA PROWADZENIA GOSPODARSTWA ROLNEGO			
76. Wykonuję działalność w warunkach, o których mowa w art. 36 ust. 4 pkt 2 ustawy, tj. prowadzę gospodarstwo rolne i wykonuję równocześnie pozarolniczą działalność gospodarczą wymienioną w części I, z wyjątkiem tabeli „Usługi inne, gdzie indziej w załączniku niewymienione”, II, III i IV tabeli stanowiącej załącznik nr 3 do ustawy (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
77. Wykonuję działalność w warunkach, o których mowa w pkt 1 Objaśnień do części XII tabeli stanowiącej załącznik nr 3 do ustawy, tj. prowadzę gospodarstwo rolne i wykonuję równocześnie usługi wymienione w poz. 1-3 części XII tabeli (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
D.11. INNE INFORMACJE MAJĄCE WPŁYW NA WYSOKOŚĆ STAWKI KARTY PODATKOWEJ			
78. Poza działalnością objętą wnioskiem o opodatkowanie w formie karty podatkowej jestem zatrudniony na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
79. W przypadku zaznaczenia w poz. 78 kwadratu nr 1 należy podać miejsce pracy			
80. Posiadam orzeczenie zespołu orzekającego o stopniu niepełnosprawności/komisji inwalidztwa i zatrudnienia* (należy zaznaczyć właściwy kwadrat):			
		<input type="checkbox"/> 1. tak <input type="checkbox"/> 2. nie	
81. W przypadku zaznaczenia w poz. 80 kwadratu nr 1 należy podać datę wydania orzeczenia i stopień niepełnosprawności/grupę inwalidzką*			
data		stopień niepełnosprawności/grupa inwalidzka*	
E. OŚWIADCZENIE I PODPIS PODATNIKA / PEŁNOMOCNIKA			
Oświadczam, że znany jest mi obowiązek zawiadomienia naczelnika urzędu skarbowego o zaistnieniu przypadków wymienionych w art. 36 ust. 1 ustawy, w określonych w ustawie terminach.			
82. Podpis podatnika		83. Imię i nazwisko oraz podpis pełnomocnika	
*Niepotrzebne skreślić.			
Pouczenie			
Za podanie nieprawdy lub zatajenie prawdy i przez to narażenie podatku na uszczerpiecie grozi odpowiedzialność przewidziana w Kodeksie karnym skarbowym.			
PIT-16 ¹²⁾		4 ₁₄	

Załącznik 6 – formularz PIT 28

POLTAX		POLA JASNE WYPELNI PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNI URZĄD, WYPELNIĆ NA MASZYŃNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl					
1. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL <small>(niepółzabne skłębki)</small> podatnika		2. Nr dokumentu	3. Status				
PIT-28 ZEZNANIE O WYSOKOŚCI UZYSKANEGO PRZYCHODU, WYSOKOŚCI DOKONANYCH ODLICZEŃ I NALEŻNEGO RYCZAŁTU OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH ZA ROK 4. Rok							
Podstawa prawna: Art. 21 ust. 2 pkt 2 ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930, z późn. zm.), zwanej dalej „ustawą”. Składający: Osoba fizyczna osiągająca przychody objęte ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych, zwana dalej „podatnikiem”. Termin składania: Do dnia 31 stycznia roku następującego po roku podatkowym. Miejsce składania: Urząd, o którym mowa w art. 21 ust. 2 ustawy, według miejsca zamieszkania podatnika, zwany dalej „urzędem”.							
A. MIEJSCE SKŁADANIA ZEZNANIA							
5. Urząd, do którego adresowane jest zeznanie		6. Cel złożenia formularza (zaznaczyć właściwy kwadrat): <input type="checkbox"/> 1. złożenie zeznania <input type="checkbox"/> 2. korekta zeznania ¹⁾					
B. DANE IDENTYFIKACYJNE I AKTUALNY ADRES ZAMIESZKANIA PODATNIKA							
7. Nazwisko		8. Pierwsze imię	9. Data urodzenia (dzień - miesiąc - rok)				
10. Kraj	11. Województwo	12. Powiat					
13. Gmina	14. Ulica	15. Nr domu	16. Nr lokalu				
17. Miejscowość		18. Kod pocztowy	19. Poczta				
C. PRZYCHODY PODATNIKA OBJĘTE RYCZAŁTEM							
Przychody:	według stawki:						Ogółem przychody
	3,0% ²⁾	5,5% ²⁾	8,5% ²⁾	10% ²⁾	17% ²⁾	20% ²⁾	
	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.
1. Z działalności prowadzonej na własne nazwisko	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
2. Z działalności prowadzonej w formie spółki(ek) osób fizycznych, w których(j) podatnik jest wspólnikiem	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.
3. Z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze			34.				35.
4. RAZEM	36.	37.	38.	39.	40.	41.	42.
Suma kwot z wierszy od 1 do 3.							
5. Określone przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy	43.	44.	45.	46.	47.	48.	49.
Udział procentowy kwot z poz. od 36 do 41 w sumie kwot z poz. 42 i 49 (należy podać z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku)	50.	51.	52.	53.	54.	55.	100%
Udział procentowy kwot z poz. od 43 do 48 w sumie kwot z poz. 42 i 49 (należy podać z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku)	56.	57.	58.	59.	60.	61.	

1) Zgodnie z art. 81 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2012 r. poz. 749, z późn. zm.), podatnik może skorygować złożoną deklarację poprzez złożenie deklaracji korygującej wraz z dołączonym pisemnym uzasadnieniem przyczyn korekty.

2) Przychody opodatkowane według stawki określonej na podstawie art. 17 ustawy należy wpisać w odpowiedniej pozycji wiersza 5.

3) Wydatki na cele określone w art. 11 ustawy podlegają odliczeniu od przychodu, jeżeli nie zostały odliczone od dochodu na podstawie przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 r. poz. 361, z późn. zm.), zwanej dalej „ustawą o podatku dochodowym”.

PIT-28 ⁽¹⁷⁾	1/4
------------------------	-----

POLTAX

POLA JASNE WYPEŁNIA PODATNIK, POLA CIEMNE WYPEŁNIA URZĄD. WYPEŁNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOŁOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracja.gov.pl**D. ODLICZENIA OD PRZYCHODÓW****D.1. ODLICZENIA OD PRZYCHODÓW NA PODSTAWIE ART. 11 USTAWY³⁾**

Suma odliczeń nie może przekroczyć sumy przychodów z poz. 42 i 49.

Straty z lat ubiegłych	62.	zł.	gr
Strata obliczona zgodnie z art. 9 ust. 3 i 3a ustawy o podatku dochodowym.			
Składki na ubezpieczenia społeczne	63.	zł.	gr
w tym składki, o których mowa w art. 26 ust. 1 pkt 2a ustawy o podatku dochodowym w związku z art. 11 ustawy ⁴⁾	64.	zł.	gr
Odliczenia od przychodów – wykazane w części B załącznika PIT/D	65.	zł.	gr
Przychód po odliczeniach	66.	zł.	gr
Od sumy kwot z poz. 42 i 49 należy odjąć sumę kwot z poz. 62, 63 i 65.			

D.2. ODLICZENIA OD PRZYCHODÓW WYDATKÓW MIESZKANIOWYCH

Ulga odsetkowa – wykazana w części B.1. załącznika PIT/D	67.	zł.	gr
Kwota odliczanych odsetek nie może być większa niż kwota z poz. 66.			
Przychód po odliczeniu odsetek	68.	zł.	gr
Od kwoty z poz. 66 należy odjąć kwotę z poz. 67.			
Odliczenia od przychodów wydatków mieszkaniowych – wykazane w części B.3. załącznika PIT/D	69.	zł.	gr
Wydatki mieszkaniowe do odliczenia w roku podatkowym	70.	zł.	gr
Jeżeli kwota z poz. 69 jest mniejsza od kwoty z poz. 68, należy wpisać kwotę z poz. 69; w przeciwnym wypadku należy wpisać kwotę z poz. 68.			
Wydatki mieszkaniowe do odliczenia w latach następných	71.	zł.	gr
Od kwoty z poz. 69 należy odjąć kwotę z poz. 70.			

D.3. ODLICZENIA OGÓŁEM W ROKU PODATKOWYM

Odliczenia ogółem	72.	zł.	gr
Suma kwot z poz. 62, 63, 65, 67 i 70.			

E. OBLICZENIE KWOT PRZYSŁUGUJĄCYCH ODLICZENOM OD PRZYCHODÓW

Kwoty przysługujące odliczeń od przychodów obliczone zgodnie z art. 11 ust. 3 ustawy.

Kwota wydatków podlegająca odliczeniu od przychodów opodatkowanych stawką ryczałtu:	3,0% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 60. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 36.	73.	zł.	gr
	5,5% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 51. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 37.	74.	zł.	gr
	8,5% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 52. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 38.	75.	zł.	gr
	10% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 53. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 39.	76.	zł.	gr
	17% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 54. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 40.	77.	zł.	gr
	20% Kwota z poz. 72 pomnożona przez udział z poz. 55. Kwota wydatków podlegająca odliczeniu nie może przekroczyć kwoty przychodu z poz. 41.	78.	zł.	gr
	Kwota wydatków podlegająca odliczeniu od przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy⁵⁾	79.	zł.	gr

F. PODSTAWA OPODATKOWANIA

Przychody po odliczeniach (po zaokrągleniu do pełnych złotych). Od kwot przychodów uzyskanych według poszczególnych stawek należy odjąć kwoty przysługujące odliczeń według poszczególnych stawek ryczałtu z części E.

Kwota przychodów po odliczeniach, opodatkowanych stawką ryczałtu:	3,0% Kwota z poz. 36 minus kwota z poz. 73.	80.	zł.	gr
	5,5% Kwota z poz. 37 minus kwota z poz. 74.	81.	zł.	gr
	8,5% Kwota z poz. 38 minus kwota z poz. 75.	82.	zł.	gr
	10% Kwota z poz. 39 minus kwota z poz. 76.	83.	zł.	gr
	17% Kwota z poz. 40 minus kwota z poz. 77.	84.	zł.	gr
	20% Kwota z poz. 41 minus kwota z poz. 78.	85.	zł.	gr
	Kwota przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy – po odliczeniach⁶⁾	86.	zł.	gr
	Łączna kwota przychodów po odliczeniach	87.	zł.	gr
Suma kwot z poz. od 80 do 86.				

PIT-28⁽¹⁷⁾

24

3,0% kwoty z poz. 80		5,5% kwoty z poz. 81		8,5% kwoty z poz. 82		10% kwoty z poz. 83		17% kwoty z poz. 84		20% kwoty z poz. 85	
88.		89.		90.		91.		92.		93.	
zł.		gr.		zł.		gr.		zł.		gr.	
Ryczałt od przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy ⁷⁾									94.		
Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych									95.		
Suma kwot z poz. od 88 do 94.									96.		
Doliczenia do ryczałtu									97.		
Podatek zapłacony za granicą – zgodnie z art. 27 ust. 9 i 9a ustawy o podatku dochodowym w związku z art. 12 ust. 12 ustawy									98.		
Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych									99.		
Od sumy kwot z poz. 95 i 96 należy odjąć kwotę z poz. 97.									100.		
H. ODLICZENIA OD RYCZAŁTU ⁸⁾											
Składka na ubezpieczenie zdrowotne									101.		
Odliczana kwota nie może przekroczyć kwoty ryczałtu z poz. 98.									102.		
w tym składka, o której mowa w art. 27b ust. 1 pkt 2 ustawy o podatku dochodowym w związku z art. 13 ustawy ⁹⁾									103.		
Odliczenia od ryczałtu – wykazane w części C załącznika PIT/0									104.		
Odliczana kwota nie może przekroczyć kwoty ryczałtu z poz. 98 pomniejszonej o kwotę z poz. 99.									105.		
Odliczenia od ryczałtu z tytułu poniesienia wydatków mieszkaniowych – wykazane w części C.2. załącznika PIT/0									106.		
Ulgi mieszkaniowe do odliczenia w roku podatkowym									107.		
Jeżeli kwota z poz. 102 jest mniejsza od kwoty z poz. 98 pomniejszonej o kwotę z poz. 99 i 101, należy wpisać kwotę z poz. 102; w przeciwnym wypadku należy wpisać kwotę z poz. 98 pomniejszoną o kwotę z poz. 99 i 101.									108.		
Ulgi mieszkaniowe do odliczenia w latach następnych									109.		
Od kwoty z poz. 102 należy odjąć kwotę z poz. 103.									110.		
I. OBLICZENIE NALEŻNEGO RYCZAŁTU OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH											
Kwota należnego ryczałtu (po zaakrągleniu do pełnych złotych)									111.		
Od kwoty z poz. 98 należy odjąć sumę kwot z poz. 99, 101 i 103.									112.		
20% należnego ryczałtu wykazanego w zeznaniu składanym za rok podatkowy objęty zwolnieniem, o którym mowa w art. 21 ust. 6–13 ustawy									106. Rok ¹⁰⁾		113.
J. INFORMACJE O ZWOLNIENIU, O KTÓRYM MOWA W ART. 21 UST. 6–13 USTAWY											
108. Podatnik korzysta ze zwolnienia w roku podatkowym wykazanym w poz. 4 (zaznaczyć właściwy kwadrat):											
<input type="checkbox"/> 1. tak, od całości przychodów			<input type="checkbox"/> 2. tak, od części przychodów			<input type="checkbox"/> 3. nie					
K. OBLICZENIE KWOTY RYCZAŁTU OD PRZYCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH, DO ZAPŁATY / NADPŁATA ¹¹⁾											
Kwota wpłaconego ryczałtu za miesiące od stycznia do listopada roku podatkowego lub za I, II i III kwartał roku podatkowego									114.		
KWOTA DO ZAPŁATY									115.		
Od sumy kwot z poz. 105 i 107 należy odjąć kwotę z poz. 109. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.									116.		
NADPŁATA									117.		
Od kwoty z poz. 109 należy odjąć sumę kwot z poz. 105 i 107. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.									118.		

4) Dotyczy składek na ubezpieczenie społeczne zapłaconych w innym niż Rzeczpospolita Polska państwie członkowskim Unii Europejskiej lub w innym państwie należącym do Europejskiego Obszaru Gospodarczego lub w Konfederacji Szwajcarskiej nieodliczonych od dochodu (przychodu) albo podatku osiągniętego w tym państwie, albo od podatku na podstawie art. 27b ust. 1 pkt 2 ustawy o podatku dochodowym.

5) W celu obliczenia kwoty wydatków podlegającej odliczeniu od przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy i opodatkowanych różnymi stawkami należy w pierwszej kolejności kwotę z poz. 72 pomnożyć przez właściwe dla poszczególnych przychodów udziały z poz. od 56 do 61, a następnie obliczone w ten sposób wielkości zsumować. Kwoty wydatków podlegające odliczeniu od przychodów opodatkowanych według poszczególnych stawek nie mogą przekroczyć kwot przychodów z odpowiednich poz. od 43 do 48.

6) W celu obliczenia kwoty przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy i opodatkowanych różnymi stawkami – po odliczeniach, należy w pierwszej kolejności kwoty przychodów wykazanych w poz. od 43 do 48 pomniejszyć o kwoty przysługujących od tych przychodów odliczeń i zaakrąglić je do pełnych złotych, a następnie obliczone w ten sposób wielkości zsumować.

7) W celu obliczenia kwoty ryczałtu od przychodów określonych przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy i opodatkowanych różnymi stawkami należy w pierwszej kolejności kwoty przychodów wykazanych w poz. od 43 do 48 pomniejszyć o kwoty przysługujących odliczeń, zaakrąglić je do pełnych złotych i obliczyć – według właściwych stawek – ryczałt od tych przychodów, a następnie obliczone w ten sposób wielkości zsumować.

8) Dokonanie odliczeń od ryczałtu jest możliwe, jeśli z tych samych tytułów podatnik nie dokonywał odliczeń od podatku na podstawie przepisów ustawy o podatku dochodowym.

9) Dotyczy składek na ubezpieczenie zdrowotne zapłaconych w innym niż Rzeczpospolita Polska państwie członkowskim Unii Europejskiej lub w innym państwie należącym do Europejskiego Obszaru Gospodarczego lub w Konfederacji Szwajcarskiej pod warunkiem, że nie została odliczona od dochodu (przychodu) albo podatku w tym państwie, albo nie została odliczona na podstawie art. 26 ust. 1 pkt 2a ustawy o podatku dochodowym.

Miesiące		I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Kwota ryczału (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		112.	113.	114.	115.	116.	117.
Miesiące		VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	
Kwota ryczału (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		118.	119.	120.	121.	122.	
Łączna kwota ryczału od stycznia do listopada (lub za I, II i III kwartał)						123.	
Suma kwot z poz. od 112 do 122 lub z poz. 114, 117 i 120.							
L.2. ZA GRUDZIEŃ (LUB ZA IV KWARTAŁ)				Kwota ryczału (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		124.	

M. WNIOSEK O PRZEKAZANIE 1% PODATKU NALEŻNEGO NA RZECZ ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (OPP) Należy podać numer wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (numer KRS) organizacji wybranej z wykazu prowadzonego przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej oraz wysokość kwoty na jej rzecz.

125. Numer KRS	Wnieoszowana kwota Kwota z poz. 126 nie może przekroczyć 1% kwoty z poz. 105, po zaokrągleniu do pełnych dziesiątek groszy w dół.	126.
----------------	--	------

N. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE Podatnicy, którzy wypełnili część M, w poz. 127 mogą podać cel szczegółowy 1%, a zaznaczając kwadrat w poz. 128, wyrazić zgodę na przekazanie OPP swojego imienia, nazwiska i adresu wraz z informacją o kwocie z poz. 126. W poz. 129 można podać dodatkowe informacje, np. ułatwiające kontakt z podatnikiem (telefon, e-mail).

127. Cel szczegółowy 1%	128. Wyrażam zgodę <input type="checkbox"/>
129.	

O. INFORMACJA O ZAŁĄCZONYCH FORMULARZACH
W poz. od 130 do 134 i w poz. 138 należy podać liczbę dołączonych załączników. Poz. 135 i 136 wypełniają podatnicy, którzy załącznik PIT/D dołączyli do innego niż składane zeznanie. Jeśli w poz. 135 zaznaczono kwadrat nr 2, należy również wypełnić poz. 137.

130. PIT/O	131. PIT/D	132. PIT-2K	133. PIT-28/A	134. PIT-28/B	135. Załącznik PIT/D dołącza do swojego zeznania (zaznaczyć właściwy kwadrat): <input type="checkbox"/> 1. podatnik <input type="checkbox"/> 2. małżonek
136. Kod formularza, do którego został dołączony załącznik PIT/D (zaznaczyć właściwy kwadrat): <input type="checkbox"/> 1. PIT-28 <input type="checkbox"/> 2. PIT-36 <input type="checkbox"/> 3. PIT-37			137. Identyfikator podatkowy, nazwisko i imię małżonka oraz urząd, do którego został złożony załącznik PIT/D		
138. Sprawozdanie o realizacji uznanej metody ustalania ceny transakcyjnej					

P. PODPIS PODATNIKA / PEŁNOMOCNIKA

139. Podpis podatnika	140. Imię i nazwisko oraz podpis pełnomocnika
-----------------------	---

R. ADNOTACJE URZĘDU

141. Uwagi urzędu	
142. Identyfikator przyjmującego formularz	143. Podpis przyjmującego formularz

10) Należy podać rok podatkowy, w którym podatek korzystał ze zwolnienia, o którym mowa w art. 21 ust. 6–13 ustawy.

11) Jeżeli w poz. 108 podatnik zaznaczył kwadrat nr 1, nie wypełnia części K i L. Jeżeli w poz. 108 podatnik zaznaczył kwadrat nr 2, w częściach K i L nie wykazuje ryczału w części przypadającej na przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej, dla których wybrano zwolnienie, określone w art. 21 ust. 6–13 ustawy.

Pouczenia
W przypadkach niewpłacenia w obowiązujących terminach należności wynikających z poz. 110 i 112–122 lub wyłączenia ich w niepełnej wysokości niniejsze zeznanie stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1968 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm.).
Za podanie nieprawdy lub zatajenie prawdy i przez to narażenie podatku na uszczerbienie grozi odpowiedzialność przewidziana w Kodeksie karnym skarbowym.

Objaśnienia

- Załącznik PIT-28/A wypełnia podatnik uzyskujący przychody z działalności prowadzonej na własne nazwisko oraz z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze.
- Załącznik PIT-28/B wypełnia podatnik uzyskujący przychody z działalności prowadzonej w formie spółki (spółek) osób fizycznych.
- Jeżeli podatnik uzyskuje przychody z działalności prowadzonej na własne nazwisko oraz z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze i w formie spółki (spółek) osób fizycznych, wypełnia załączniki PIT-28/A i PIT-28/B.

PIT-28 ⁽¹⁷⁾	4/4
------------------------	-----

Załącznik 7 – formularz PIT 28A

POLTAX POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD. WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracja.gov.pl

1. Identyfikator podatkowy NIP / numer PESEL (współdzielone dane) podatnika

PIT-28/A

INFORMACJA O PRZYCHODACH PODATNIKA Z DZIAŁALNOŚCI PROWADZONEJ NA WŁASNE NAZWISKO ORAZ Z NAJMU, PODNAJMU, DZIERŻAWY, PODDZIERŻAWY LUB INNYCH UMÓW O PODOBNYM CHARAKTERZE

W ROKU

Formularz może być składany tylko jako załącznik do zeznania PIT-28.

A. DANE IDENTYFIKACYJNE PODATNIKA

3. Nazwisko 4. Pierwsze imię 5. Data urodzenia (dzień - miesiąc - rok)

B. DANE DOTYCZĄCE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI

B.1. OKREŚLENIE PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI

6. Rodzaj prowadzonej działalności (np. ślusarstwo, usługi budowlane, handel artykułami spożywczymi, najem, dzierżawa)

7. Miejsce prowadzenia działalności ¹⁾

B.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW OPODATKOWANYCH WEDŁUG POSZCZEGÓLNYCH STAWEK

Kwoty wynikające z części B.2. należy przenieść odpowiednio do części C zeznania PIT-28. Jeżeli podatek wraz z zeznaniem PIT-28 składa PIT-28/A i PIT-28/B, przychody wykazane w wierszu 3 załącznika PIT-28/A należy – przed przeniesieniem do części C zeznania PIT-28 – zsumować z odpowiednimi przychodami opodatkowanymi według tych samych stawek i wykazanymi w załączniku PIT-28/B.

Przychody:	według stawki:					
	3,0% ²⁾ zł, gr	5,5% ²⁾ zł, gr	8,5% ²⁾ zł, gr	10% ²⁾ zł, gr	17% ²⁾ zł, gr	20% ²⁾ zł, gr
1. Z działalności prowadzonej na własne nazwisko	8.	9.	10.	11.	12.	13.
2. Z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze			14.			
3. Określone przez organ podatkowy na podstawie art. 17 ustawy	15.	16.	17.	18.	19.	20.

¹⁾ Nie dotyczy podatników osiągających przychody z najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze.
²⁾ Przychody opodatkowane według stawki określonej na podstawie art. 17 ustawy należy wpisać w odpowiedniej pozycji wiersza 3.

PIT-28/A⁽¹⁴⁾ 1/1

POLTAX

POLA JASNE WYPELNIŁA PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁA URZĄD, WYPELNIĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLEJEM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl

D. DOCHODY / STRATY ZE ŹRÓDEŁ PRZYCHODÓW**D.1. DOCHODY I STRATY PODATNIKA**

Źródła przychodów	Przychód		Koszty uzyskania przychodów		Dochód ²⁾ (b - c)		Strata ²⁾ (c - b)		Należna zaliczka, w tym zaliczka pobrana przez płatnika
	zł	gr	zł	gr	zł	gr	zł	gr	
1. Należności ze stosunku: pracy, służbowego, spółdzielczego i z pracy nakładczej, a także zasiłki pieniężne z ubezpieczenia społecznego wypłacone przez zakład pracy	43.		44.		45.		46.		47.
W poz. 46 należy wykazać przychody, do których w poz. 49 podatek stosuje 50% koszty uzyskania przychodów na podstawie art. 22 ust. 9 pkt 3 ustawy.	48.		49.						
2. Emerytury - renty oraz inne krajowe świadczenia, o których mowa w art. 34 ust. 7 ustawy	50.				51.				52.
3. Pozarolnicza działalność gospodarcza	53.		54.		55.		56.		57.
Poz. 58 wypełniają podatnicy, którzy zaznaczyli kwadrat w poz. 39.					58.				
4. Działy specjalne produkcji rolnej	59.		60.		61.		62.		63.
5. Działalność wykonywana osobiście, o której mowa w art. 13 ustawy (w tym umowy o dzieło i zlecenia)	64.		65.		66.		67.		68.
6. Najem lub dzierżawa	69.		70.		71.		72.		73.
7. Prawa autorskie i inne prawa, o których mowa w art. 18 ustawy	74.		75.		76.		77.		78.
W poz. 79 należy wykazać przychody, do których w poz. 80 podatek stosuje 50% koszty uzyskania przychodów na podstawie art. 22 ust. 9 pkt 1-3 ustawy.	79.		80.						
8. Inne źródła, niewymienione w wierszach od 1 do 7 (w tym emerytury - renty z zagranicy)	81.		82.		83.		84.		85.
9. RAZEM³⁾	86.		87.		88.				89.
Suma kwot z wierszy od 1 do 8.									

D.2. DOCHODY I STRATY MAŁŻONKA

1. Należności ze stosunku: pracy, służbowego, spółdzielczego i z pracy nakładczej, a także zasiłki pieniężne z ubezpieczenia społecznego wypłacone przez zakład pracy	90.		91.		92.		93.		94.
W poz. 95 należy wykazać przychody, do których w poz. 96 małżonek stosuje 50% koszty uzyskania przychodów na podstawie art. 22 ust. 9 pkt 3 ustawy.	95.		96.						
2. Emerytury - renty oraz inne krajowe świadczenia, o których mowa w art. 34 ust. 7 ustawy	97.				98.				99.
3. Pozarolnicza działalność gospodarcza	100.		101.		102.		103.		104.
Poz. 105 wypełniają podatnicy, którzy zaznaczyli kwadrat w poz. 39a.					105.				
4. Działy specjalne produkcji rolnej	106.		107.		108.		109.		110.
5. Działalność wykonywana osobiście, o której mowa w art. 13 ustawy (w tym umowy o dzieło i zlecenia)	111.		112.		113.		114.		115.
6. Najem lub dzierżawa	116.		117.		118.		119.		120.
7. Prawa autorskie i inne prawa, o których mowa w art. 18 ustawy	121.		122.		123.		124.		125.
W poz. 126 należy wykazać przychody, do których w poz. 127 małżonek stosuje 50% koszty uzyskania przychodów na podstawie art. 22 ust. 9 pkt 1-3 ustawy.	126.		127.						
8. Inne źródła, niewymienione w wierszach od 1 do 7 (w tym emerytury - renty z zagranicy)	128.		129.		130.		131.		132.
9. RAZEM³⁾	133.		134.		135.				136.
Suma kwot z wierszy od 1 do 8.									

PIT-36¹⁹⁾2⁶⁾

POLTAX

POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD. WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE. DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYMI LUB NIEBIESKIMI KOŁOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracja.gov.pl

D.3. DOCHODY MAŁOLETNIICH DZIECI		podatnik		małżonek	
		zł	gr	zł	gr
Dochód – wykazany w załączniku PIT/M	137.			138.	
Należna zaliczka, w tym zaliczka pobrana przez płatnika – wykazana w załączniku PIT/M	139.			140.	
E. ODLICZENIE DOCHODU ZWOLNIONEGO, STRAT I SKŁADEK NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE					
Suma odliczeń podatnika nie może przekroczyć dochodu z poz.88 i 137, suma odliczeń małżonka nie może przekroczyć dochodu z poz.135 i 138.					
Dochód zwolniony od podatku – na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 63a ustawy	141.			142.	
Straty z lat ubiegłych (wymienić źródła):	143.			144.	
Składki na ubezpieczenia społeczne Odliczenie podatnika nie może przekroczyć sumy kwot z poz.88 i 137 pomniejszonej o kwoty z poz.141 i 143. Odliczenie małżonka nie może przekroczyć sumy kwot z poz.135 i 138 pomniejszonej o kwoty z poz.142 i 144.	145.			146.	
w tym zagraniczne, o których mowa w art. 26 ust. 1 pkt 2a ustawy	147.			148.	
Dochód po odliczeniu dochodu zwolnionego, strat i składek na ubezpieczenia społeczne Od sumy kwot z poz.88 i 137 należy odjąć sumę kwot z poz.141, 143 i 145 (podatnik). Od sumy kwot z poz.135 i 138 należy odjąć sumę kwot z poz.142, 144 i 146 (małżonek).	149.			150.	
F. ODLICZENIA OD DOCHODU / ZWOLNIENIE					
Suma odliczeń podatnika nie może przekroczyć kwoty dochodu z poz.149, suma odliczeń małżonka nie może przekroczyć kwoty dochodu z poz.150.					
Odliczenia od dochodu - wykazane w części B załącznika PIT/O Odliczenie podatnika nie może przekroczyć kwoty z poz.149. Odliczenie małżonka nie może przekroczyć kwoty z poz.150.	151.			152.	
Ulga odsetkowa - wykazana w części B.1. załącznika PIT/D	153.				
Dotatkowa obniżka - na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 stycznia 1995 r. (Dz. U. Nr 14, poz. 63, z późn. zm.) - zgodnie z art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. (Dz. U. Nr 137, poz. 638, z późn. zm.)	154.			155.	
Odliczenia od dochodu wydatków mieszkaniowych - wykazane w części B.3. załącznika PIT/D	156.				
Wydatki mieszkaniowe do odliczenia w roku podatkowym	157.				
Jeżeli kwota z poz.156 jest większa od sumy kwot z poz.149 i 150 pomniejszonej o kwoty z poz.151-155, należy wpisać sumę kwot z poz.149 i 150 pomniejszoną o kwoty z poz.151-155, w przeciwnym wypadku należy wpisać kwotę z poz.156.					
Wydatki mieszkaniowe do odliczenia w latach następujących Od kwoty z poz.156 należy odjąć kwotę z poz.157.	158.				
Dochód zwolniony od podatku - na podstawie przepisów wykonawczych do ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274, z późn. zm.)	159.			160.	
G. KWOTY ZWIĘKSZAJĄCE PODSTAWĘ OPODATKOWANIA / ZMNIJSZAJĄCE STRATĘ					
Utrata prawa do odliczeń z tytułu ulg inwestycyjnych lub utrata prawa do odliczeń związanych z nabyciem nowych technologii albo utrata prawa do zwolnienia na podstawie przepisów wykonawczych do ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 42, poz. 274, z późn. zm.) lub art. 21 ust. 5b - 5e ustawy Należy wpisać kwoty dokonanych odliczeń, do których utracono prawo.	161.			162.	
Kwoty wpływające na zwiększenie podstawy opodatkowania	163.			164.	
Kwoty wpływające na zmniejszenie straty z pozarolniczej działalności gospodarczej	165.			166.	
Kwoty wpływające na zmniejszenie straty z działów specjalnych produkcji rolnej	167.			168.	
Strata z pozarolniczej działalności gospodarczej po zmniejszeniach	169.			170.	
Strata z działów specjalnych produkcji rolnej po zmniejszeniach	171.			172.	
H. OBLICZENIE PODATKU					
Dochód do opodatkowania Od sumy kwot z poz.149 i 150 należy odjąć kwoty z poz.151, 152, 153, 154, 155, 157, 159 i 160 oraz dodać sumę kwot z poz.163 i 164.	173.				
Dochody osiągnięte za granicą, o które zwiększona jest podstawa obliczenia podatku do ustalenia stopy procentowej (przeliczone na złote)	174.			175.	
Podstawa obliczenia podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych) Jeżeli w poz.8 zamieszczono kwadrat nr 1, należy wpisać kwotę z poz.173, w pozostałych przypadkach należy wpisać pełną kwotę z poz.173.	176.				

PIT-36⁽¹⁸⁾ 3/8

POLTAX		POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD. WYPELNIĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE. DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl	
	podatnik	małżonek	
	zł, gr	zł, gr	zł, gr
Obliczony podatek - zgodnie z art. 27 ust. 1-8 ustawy (w przypadku uzyskania dochodów wymienionych w poz. 174 i 175 należy obliczyć podatek z zastosowaniem stopy procentowej) Jeżeli w poz. 6 zaznaczono kwadrat nr 2, 3 albo 4, tak obliczony podatek należy pomnożyć przez dwa; jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.	177.		*
Doliczenia do podatku	178.		*
Podatek zapłacony za granicą - zgodnie z art. 27 ust. 9 i 9a ustawy (przeliczony na złote)	179.	180.	*
Podatek Do kwoty z poz. 177 należy dodać kwotę z poz. 178 i odjąć sumę kwot z poz. 179 i 180. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.	181.		*
I. ODLICZENIA OD PODATKU			
Suma odliczeń nie może przekroczyć kwoty podatku wykazanej w poz. 181.			
Składki na ubezpieczenie zdrowotne	182.	183.	zł, gr
Suma kwot z poz. 182 i 183 nie może przekroczyć kwoty z poz. 181.		*	*
w tym zagraniczne, o których mowa w art. 27b ust. 1 pkt 2 ustawy	184.	185.	*
		*	*
Odliczenia od podatku - wykazane w części C załącznika PIT/0	186.	187.	*
Suma odliczonych kwot nie może przekroczyć podatku z poz. 181 pomniejszonego o kwotę z poz. 182 i 183.		*	*
Odliczenia od podatku wydatków mieszkaniowych - wykazane w części C.2. załącznika PIT/0	188.		*
		*	*
Ulgi mieszkaniowe do odliczenia w roku podatkowym. Jeżeli kwota z poz. 188 jest większa od kwoty z poz. 181 pomniejszonej o kwotę z poz. 182, 183, 186 i 187, należy wpisać kwotę z poz. 181 pomniejszoną o kwotę z poz. 182, 183, 186 i 187; w przeciwnym wypadku wpisać kwotę z poz. 188.	189.		*
		*	*
Ulgi mieszkaniowe do odliczenia w latach następnych	190.		*
Od kwoty z poz. 188 należy odjąć kwotę z poz. 189.		*	*
J. OBLICZENIE ZOBOWIĄZANIA PODATKOWEGO			
Podatek po odliczeniach	191.		zł, gr
Od kwoty z poz. 181 należy odjąć sumę kwot z poz. 182, 183, 186, 187 i 189.		*	*
Podatek należny (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	192.		*
Kwota z poz. 191.		*	*
Suma należnych zaliczek za rok podatkowy, w tym zaliczek pobranych przez płatników	193.		zł
Suma kwot z poz. 89, 136, 139 i 140.		*	*
Różnica pomiędzy podatkiem należnym a sumą należnych zaliczek za rok podatkowy, w tym zaliczek pobranych przez płatników, z wyjątkiem podatku wykazanego w poz. 201-206 oraz w części L (po zaokrągleniu do pełnych złotych 4)	194.		*
Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.		*	*
Różnica pomiędzy sumą należnych zaliczek za rok podatkowy, w tym zaliczek pobranych przez płatników, a podatkiem należnym. Od kwoty z poz. 193 należy odjąć kwotę z poz. 192. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.	195.		*
		*	*
K. KWOTA DO ZAPŁATY / NADPŁATA			
Suma wpłaconych zaliczek oraz pobranych przez płatników	196.		zł
Podatek z odpłatnego zbycia nieruchomości i praw majątkowych nabytych lub wybudowanych w latach 2007-2008, o którym mowa w art. 30e ustawy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	197.	198.	zł
		*	*
Zryczałtowany podatek dochodowy, o którym mowa w art. 29, 30 i 30a ustawy, jeżeli podatek ten nie został pobrany przez płatnika, z wyjątkiem podatku wykazanego w poz. 201-206 oraz w części L (po zaokrągleniu do pełnych złotych 4)	199.	200.	zł, gr
	zł, gr	*	*
Zryczałtowany podatek obliczony od przychodów (dochodów), o których mowa w art. 30a ust. 1 pkt 1-5 ustawy, uzyskanych poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej	201.	202.	zł, gr
	zł, gr	*	*
Podatek zapłacony za granicą, o którym mowa w art. 30a ust. 9 ustawy (przeliczony na złote) Kwota z poz. 203 nie może przekroczyć kwoty z poz. 201 (podatnik).	203.	204.	zł, gr
Kwota z poz. 204 nie może przekroczyć kwoty z poz. 202 (małżonek).	zł, gr	*	*
Podatek zapłacony za granicą, o którym mowa w art. 30a ust. 10 ustawy (przeliczony na złote)	205.	206.	zł, gr
	zł, gr	*	*
Różnica pomiędzy zryczałtowanym podatkiem a podatkiem zapłaconym za granicą (po zaokrągleniu do pełnych złotych 4) Od kwoty z poz. 201 należy odjąć sumę kwot z poz. 203 i 205. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0 (podatnik).	207.	208.	zł, gr
Od kwoty z poz. 202 należy odjąć sumę kwot z poz. 204 i 206. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0 (małżonek).	zł, gr	*	*
Różnica pomiędzy podatkiem zapłaconym za granicą a zryczałtowanym podatkiem (po zaokrągleniu do pełnych złotych 4) Od sumy kwot z poz. 203 i 205 należy odjąć kwotę z poz. 201. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0 (podatnik).	209.	210.	zł, gr
Od sumy kwot z poz. 204 i 206 należy odjąć kwotę z poz. 202. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0 (małżonek).	zł, gr	*	*
KWOTA DO ZAPŁATY		211.	zł, gr
Od sumy kwot z poz. 192, 197-200, 207 i 208 należy odjąć sumę kwot z poz. 196, 209 i 210. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.		*	*
NADPŁATA		212.	zł, gr
Od sumy kwot z poz. 196, 209 i 210 należy odjąć sumę kwot z poz. 192, 197-200, 207 i 208. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.		*	*

PIT-36⁽¹⁹⁾4⁽⁸⁾

POLTAX

POLA JASNE WYPELNI PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNI URZĄD, WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNE, DUŻYM, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.s-deklaracje.gov.pl**L. ZRYCZAŁTOWANY PODATEK DOCHODOWY, O KTÓRYM MOWA W ART. 44 UST. 1b USTAWY**

Wypełniają osoby niemające miejsca zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uzyskujące przychody, o których mowa w art. 29 ustawy, bez pośrednictwa płatników.

L.1. ZRYCZAŁTOWANY PODATEK DOCHODOWY - PODATNIK

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	213.	214.	215.	216.	217.	218.
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	219.	220.	221.	222.	223.	224.

L.2. ZRYCZAŁTOWANY PODATEK DOCHODOWY - MAŁŻONEK

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	225.	226.	227.	228.	229.	230.
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	231.	232.	233.	234.	235.	236.

M. ODSETKI NALICZONE ZGODNIE Z ART. 22e UST. 1 PKT 4 i UST. 2 USTAWY**M.1. ODSETKI - PODATNIK**

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	237.	238.	239.	240.	241.	242.
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	243.	244.	245.	246.	247.	248.

M.2. ODSETKI - MAŁŻONEK

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	249.	250.	251.	252.	253.	254.
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	255.	256.	257.	258.	259.	260.

N. NALEŻNE ZALICZKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 44 UST. 1, 1a, 1c i 7 USTAWY ⁵⁾**N.1. NALEŻNE ZALICZKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 44 UST. 1 USTAWY - PODATNIK**

Miesiące	I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	261.	262.	263.	264.	265.	266.
Miesiące	VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	XII / IV kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	267.	268.	269.	270.	271.	272.

N.2. NALEŻNE ZALICZKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 44 UST. 1 USTAWY - MAŁŻONEK

Miesiące	I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	273.	274.	275.	276.	277.	278.
Miesiące	VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	XII / IV kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	279.	280.	281.	282.	283.	284.

PIT-36⁽¹⁹⁾5⁽⁸⁾

POLTAX POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD. WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESZYM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAC W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.s-deklaracje.gov.pl

N.3. NALEŻNE ZALICZKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 44 UST. 1a, 1c i 7 USTAWY - PODATNIK

Miesiące	I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Należna zaliczka (po zaakreśleniu do pełnych złotych)	285.	286.	287.	288.	289.	290.
Miesiące	VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	XII / IV kwartał
Należna zaliczka (po zaakreśleniu do pełnych złotych)	291.	292.	293.	294.	295.	296.

N.4. NALEŻNE ZALICZKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 44 UST. 1a, 1c i 7 USTAWY - MAŁŻONEK

Miesiące	I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Należna zaliczka (po zaakreśleniu do pełnych złotych)	297.	298.	299.	300.	301.	302.
Miesiące	VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	XII / IV kwartał
Należna zaliczka (po zaakreśleniu do pełnych złotych)	303.	304.	305.	306.	307.	308.

O. INFORMACJA O DOCHODACH (PRZYCHODACH) WYKAZYWANYCH NA PODSTAWIE ART. 45 UST. 3c USTAWY

309. Kwota dochodów (przychodów) _____

P. WNIOSEK O PRZEKAZANIE 1% PODATKU NALEŻNEGO NA RZECZ ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (OPP) Należy podać numer wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (numer KRS) organizacji wybranej z wykazu prowadzonego przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej oraz wysokość kwoty na jej rzecz.

310. Numer KRS _____ Wnioskowana kwota _____ Kwota z poz.311 nie może przekroczyć 1% kwoty z poz.192, po zaakreśleniu do pełnych dziesiątek groszy w dół.

311. _____

R. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE Podatnicy, którzy wypełnili część P, w poz.312 mogą podać cel szczegółowy 1%, a zaznaczając kwadrat w poz.313 wyrazić zgodę na przekazanie OPP swojego imienia, nazwiska i adresu wraz z informacją o kwocie z poz.311. W poz.314 można podać dodatkowe informacje, np. ułatwiające kontakt z podatnikiem (telefon, e-mail).

312. Cel szczegółowy 1% _____ 313. Wyrażam zgodę

314. _____

S. INFORMACJE O ZAŁĄCZNIKACH W poz.315-325 należy podać liczbę załączników. Poz.326 i 327 wypełniają podatnicy, którzy załącznik PIT/D dołączają do innego niż składane zeznanie. Jeśli w poz.326 zaznaczono kwadrat nr 2, należy wypełnić poz.328.

PIT/B	PIT/D	PIT-2K	PIT/M	PIT/O	PIT/ZG	PIT/Z	SSE-R
315.	316.	317.	318.	319.	320.	321.	322.
Sprawozdanie finansowe		Sprawozdanie o realizacji uznanej metody ustalania ceny transakcyjnej			Certyfikat rezydencji		
323.		324.			325.		

326. Załącznik PIT/D dołącza do swojego zeznania (zaznacz wśrodkowy kwadrat): 1. podatek 2. małżonek

327. Kod formularza, do którego został dołączony załącznik PIT/D (zaznacz wśrodkowy kwadrat): 1. PIT-28 2. PIT-36 3. PIT-37

328. Identyfikator podatkowy, nazwisko i imię małżonka oraz urząd, do którego został złożony załącznik PIT/D _____

T. OŚWIADCZENIE I PODPIS PODATNIKA / MAŁŻONKA / PEŁNOMOCNIKA W przypadku zaznaczenia w poz.6 kwadratu nr 2, 3 albo 4, kwadratu w poz.7 lub w poz.8, oświadczam, iż spełnione są warunki do opodatkowania dochodów w wybrany sposób. W przypadku zastosowania art.6 ust.2a ustawy, oświadczam pod rygorem odpowiedzialności karnej za fałszywe zeznanie, że spełniony jest warunek przewidziany w tym przepisie.

329. Podpis podatnika _____ 330. Podpis małżonka _____ 331. Imię i nazwisko oraz podpis pełnomocnika _____

U. ADNOTACJE URZĘDU

332. Identyfikator przyjmującego formularz _____ 333. Podpis przyjmującego formularz _____

- 1) Zgodnie z art. 81 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2012 r. poz. 749, z późn. zm.), podatek może skorygować złożoną deklarację poprzez złożenie deklaracji korygującej wraz z dołączonym pisemnym uzasadnieniem przyczyn korekty.
- 2) Sposób obliczenia dochodu (straty) z pozarolniczej działalności gospodarczej nie ma zastosowania do podatników, którzy zaznaczili kwadraty w poz.39-40a (wypełniają informację PIT/Z).
- 3) Podatnicy, którzy zaznaczili kwadraty w poz.39 lub 39a (wypełniają informację PIT/Z), sumują kwoty z wierszy od 1 do 8, nie uwzględniając kwot dochodu z poz.58 i 105 kol. d.
- 4) Zgodnie z art. 63 §1a ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2012 r. poz. 749, z późn. zm.), w przypadku zryczałtowanego podatku dochodowego, o którym mowa w art. 30a ust. 1 pkt 1-3 ustawy, kwotę należy zaakreślić do pełnych groszy w górę.
- 5) W części N.1. i lub N.2. podatnicy nie wykazują należnych zaliczek uiszczonych w uproszczonej formie na podstawie art. 44 ust. 6b ustawy.

Pouczenia

W przypadku niewpłacenia w obowiązujących terminach kwot z poz.211, 213-260 lub wpłacenia ich w niepełnej wysokości niniejsze zeznanie stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm).

Niniejsze zeznanie stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm.), na odsetki od wykazanych i nieuiszczonych w obowiązujących terminach lub uiszczonych w niepełnej wysokości kwot z poz.261-308.

Za podanie nieprawdy lub zatajenie prawdy i przez to narazenie podatku na uszczerpkienie grozi odpowiedzialność przewidziana w Kodeksie karnym skarbowym.

PIT-36¹⁹⁾6¹⁸⁾

POLTAX

POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD, WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl

G. OBLICZENIE PODATKU		zł.	gr				
Dochód do opodatkowania		34.					
Do kwoty z poz.27 należy dodać kwotę z poz.29.			+				
Podstawa obliczenia podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		35.					
Należy wpisać kwotę z poz.34.			zł				
Obliczony podatek – zgodnie z art. 30c ust. 1 ustawy przy zastosowaniu stawki 19%		36.					
Należy obliczyć podatek od podstawy z poz.35.			+				
Doliczenia do podatku		37.					
			+				
Podatek zapłacony za granicą – zgodnie z art. 30c ust. 4 i 5 ustawy (przeliczony na złote)		38.					
			+				
Podatek		39.					
Do kwoty z poz.36 należy dodać kwotę z poz.37 i odjąć kwotę z poz.38. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			+				
H. ODLICZENIA OD PODATKU		zł.	gr				
Suma kwot z poz.40 i 42 nie może przekroczyć kwoty podatku wykazanej w poz.39.							
Składki na ubezpieczenie zdrowotne		40.					
			+				
w tym zagraniczne, o których mowa w art. 27b ust. 1 pkt 2 ustawy		41.					
			+				
Ulga, o której mowa w art. 27g ustawy		42.					
			+				
I. OBLICZENIE ZOBOWIĄZANIA PODATKOWEGO		zł.	gr				
Podatek po odliczeniach		43.					
Od kwoty z poz.39 należy odjąć sumę kwot z poz.40 i 42.			+				
Podatek należny (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		44.					
Kwota z poz.43.			zł				
Suma należnych zaliczek za rok podatkowy		45.					
Należy wpisać sumę kwot z poz.17 i 22.			+				
Różnica pomiędzy podatkiem należnym a sumą należnych zaliczek za rok podatkowy		46.					
Od kwoty z poz.44 należy odjąć kwotę z poz.45. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			+				
Różnica pomiędzy sumą należnych zaliczek za rok podatkowy a podatkiem należnym		47.					
Od kwoty z poz.45 należy odjąć kwotę z poz.44. Jeżeli różnica jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			+				
J. KWOTA DO ZAPŁATY / NADPŁATA							
Suma zaliczek wpłaconych przez podatnika		48.					
			zł				
Podatek z odpłatnego zbycia nieruchomości i praw majątkowych nabytych lub wybudowanych w latach 2007-2008, o którym mowa w art. 30e ustawy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)		49.					
			zł				
Zryczałtowany podatek dochodowy, o którym mowa w art. 29, 30 i 30a ustawy, jeżeli podatek ten nie został pobrany przez płatnika, z wyjątkiem podatku wykazanego w poz.51, 52, 53 i w części K (po zaokrągleniu do pełnych złotych ³⁾)		50.					
			zł, gr				
Zryczałtowany podatek obliczony od przychodów (dochodów), o których mowa w art. 30a ust. 1 pkt 1-5 ustawy, uzyskanych poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej		51.					
			zł, gr				
Podatek zapłacony za granicą, o którym mowa w art. 30a ust. 9 ustawy (przeliczony na złote)		52.					
			zł, gr				
Kwota z poz.52 nie może przekroczyć kwoty z poz.51.			zł, gr				
Podatek zapłacony za granicą, o którym mowa w art. 30a ust. 10 ustawy (przeliczony na złote)		53.					
			zł, gr				
Różnica pomiędzy zryczałtowanym podatkiem a podatkiem zapłaconym za granicą (po zaokrągleniu do pełnych złotych ³⁾)		54.					
Od kwoty z poz.51 należy odjąć sumę kwot z poz.52 i 53. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			zł, gr				
Różnica pomiędzy podatkiem zapłaconym za granicą a zryczałtowanym podatkiem (po zaokrągleniu do pełnych złotych ³⁾)		55.					
Od sumy kwot z poz.52 i 53 należy odjąć kwotę z poz.51. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			zł, gr				
KWOTA DO ZAPŁATY		56.					
Od sumy kwot z poz.44, 49, 50 i 54 należy odjąć sumę kwot z poz.48 i 55. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			zł, gr				
NADPŁATA		57.					
Od sumy kwot z poz.48 i 55 należy odjąć sumę kwot z poz.44, 49, 50 i 54. Jeżeli wynik jest liczbą ujemną, należy wpisać 0.			zł, gr				
K. ZRYCZAŁTOWANY PODATEK DOCHODOWY, O KTÓRYM MOWA W ART. 44 UST. 1b USTAWY							
Wypełniają osoby niemające miejsca zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uzyskujące przychody, o których mowa w art. 29 ustawy, bez pośrednictwa płatników.							
Miesiące	I	II	III	IV	V	VI	
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	58.	59.	60.	61.	62.	63.	
		zł	zł	zł	zł	zł	zł
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Kwota podatku (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	64.	65.	66.	67.	68.	69.	
		zł	zł	zł	zł	zł	zł
PIT-36L⁽⁹⁾	23						

Miesiące	I	II	III	IV	V	VI
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	70.	71.	72.	73.	74.	75.
Miesiące	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Kwota odsetek (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	76.	77.	78.	79.	80.	81.

Miesiące	I	II	III / I kwartał	IV	V	VI / II kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	82.	83.	84.	85.	86.	87.
Miesiące	VII	VIII	IX / III kwartał	X	XI	XII / IV kwartał
Należna zaliczka (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	88.	89.	90.	91.	92.	93.

N. INFORMACJA O DOCHODACH (PRZYCHODACH) WYKAZYWANYCH NA PODSTAWIE ART. 45 UST. 3c USTAWY	94. Kwota dochodów (przychodów)
	zł gr

O. WNIOSEK O PRZEKAZANIE 1% PODATKU NALEŻNEGO NA RZECZ ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (OPP) Należy podać numer wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (numer KRS) organizacji wybranej z wykazu prowadzonego przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej oraz wysokość kwoty na jej rzecz.	
95. Numer KRS	96. Wnioskowana kwota Kwota z poz.96 nie może przekroczyć 1% kwoty z poz.44, po zaokrągleniu do pełnych dziesiątek groszy w dół.
	zł gr

P. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE Podatnicy, którzy wypełnili część O, w poz.97 mogą podać cel szczegółowy 1%, a zaznaczając kwadrat w poz.98 wyrazić zgodę na przekazanie OPP swojego imienia, nazwiska i adresu wraz z informacją o kwocie z poz.96. W poz.99 można podać dodatkowe informacje, np. ułatwiające kontakt z podatnikiem (telefon, e-mail).	
97. Cel szczegółowy 1%	98. Wyrażam zgodę
99.	<input type="checkbox"/>

R. INFORMACJE O ZAŁĄCZNIKACH W poz.100-104 należy podać liczbę załączników.		
100. PIT/8	101. PIT/Z	102. PIT/ZG
103. Sprawozdanie finansowe	104. Sprawozdanie o realizacji uznanej metody ustalania ceny transakcyjnej	

S. PODPIS PODATNIKA / PEŁNOMOCNIKA	
105. Podpis podatnika	106. Imię i nazwisko oraz podpis pełnomocnika

T. ADNOTACJE URZĘDU	
107. Identyfikator przyjmującego formularz	108. Podpis przyjmującego formularz

- Zgodnie z art. 81 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2012 r. poz. 749, z późn. zm.), podatnik może skorygować złożoną deklarację poprzez złożenie oświadczenia wraz z dołączonym pisemnym uzasadnieniem przyczyn korekty.
- Sposób obliczenia dochodu (straty) nie ma zastosowania do podatników, którzy zaznaczyli kwadrat w poz. 11 (wypełniają informację PIT/Z).
- Zgodnie z art. 63 §1a ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2012 r. poz. 749, z późn. zm.), w przypadku zryczałtowanego podatku dochodowego, o którym mowa w art. 30a ust. 1 pkt 1-3 ustawy, kwotę należy zaokrąglić do pełnych groszy w górę.
- W części M podatnicy nie wykazują należnych zaliczek uiszczonych w uproszczonej formie na podstawie art. 44 ust. 6b ustawy.

Pouczenia

W przypadku niewpłacenia w obowiązujących terminach kwot z poz.56, 58-81 lub wpłacenia ich w niepełnej wysokości niniejsze zeznanie stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm.).

Niniejsze zeznanie stanowi podstawę do wystawienia tytułu wykonawczego, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. z 2012 r. poz. 1015, z późn. zm.), na odsetki od wykazanych i nieuiszczonych w obowiązujących terminach lub uiszczonych w niepełnej wysokości kwot z poz.82-95.

Za podanie nieprawdy lub zatajenie prawdy i przez to narazenie podatku na uszczerbek grozi odpowiedzialność przewidziana w Kodeksie karnym skarbowym.

Załącznik 10 – formularz PIT B

POLTAX		POLA JASNE WYPELNIŁ PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNIŁ URZĄD. WYPELNIĆ NA MASZYNIE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESZYM KOLOREM. MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ www.e-deklaracje.gov.pl	
1. Identyfikator podatkowy NIP podatnika			
PIT/B			
INFORMACJA O WYSOKOŚCI DOCHODU (STRATY) Z POZAROLNICZEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W ROKU PODATKOWYM			
		2. Rok	
			3. Łączna liczba składanych załączników PIT/B
Załącznik do zeznań: PIT-36 i PIT-36L Małżonkowie, bez względu na sposób rozliczenia rocznego (indywidualnie czy wspólnie z małżonkiem), składają odrębny załącznik PIT/B.			
A. DANE IDENTYFIKACYJNE			
4. Nazwisko		5. Pierwsze imię	6. Data urodzenia (dzień - miesiąc - rok)
B. DOCHODY / STRATY Z POZAROLNICZEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, ZWANEJ DALEJ „DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ”¹⁾			
B.1. DANE DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
B.1.1. OKREŚLENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
7. Rodzaj działalności		8. REGON	
9. Miejsce prowadzenia działalności			
B.1.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW, DOCHODÓW / STRAT (w zł i gr) Jeżeli wystąpiła strata, należy poprzedzić kwotę straty znakiem „-” (minus).			
10. Przychód	11. Koszty uzyskania przychodu	12. Dochód/strata	
B.2. DANE DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
B.2.1. OKREŚLENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ			
13. Rodzaj działalności		14. REGON	
15. Miejsce prowadzenia działalności			
B.2.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW, DOCHODÓW / STRAT (w zł i gr) Jeżeli wystąpiła strata, należy poprzedzić kwotę straty znakiem „-” (minus).			
16. Przychód	17. Koszty uzyskania przychodu	18. Dochód/strata	
C. PRZYCHODY, KOSZTY I DOCHODY / STRATY W SPÓŁCE NIEBĘDĄCEJ OSOBĄ PRAWNĄ, W KTÓREJ PODATNIK JEST WSPÓLNIKIEM			
C.1. DANE DOTYCZĄCE DOCHODÓW / STRAT PODATNIKA Z UDZIAŁU W SPÓŁCE (ZE WSPÓŁWŁASNOŚCI MAŁŻONKÓW)			
C.1.1. DANE DOTYCZĄCE SPÓŁKI			
19. Nazwa spółki		20. Udział	
		%	
21. Identyfikator podatkowy NIP		22. REGON	
23. Miejsce prowadzenia działalności			

PIT/B⁽¹²⁾

1/2

POLTAX POLA JASNE WYPELNI PODATNIK, POLA CIEMNE WYPELNI URZĄD, WYPELNIĆ NA MASZYNE, KOMPUTEROWO LUB RĘCZNIE, DUŻYMI, DRUKOWANYMI LITERAMI, CZARNYM LUB NIEBIESKIM KOLOREM. **MOŻNA SKŁADAĆ W WERSJI ELEKTRONICZNEJ** www.e-deklaracje.gov.pl

C.1.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I DOCHODÓW / STRAT (w zł i gr)
Jeżeli wystąpiła strata, należy poprzedzić kwotę straty znakiem „-” (minus).

Przychód		Koszty uzyskania przychodu		Dochód/strata	
spółki	przypadający na podatnika	spółki	przypadające na podatnika	spółki	przypadający na podatnika
24.	25.	26.	27.	28.	29.

C.2. DANE DOTYCZĄCE DOCHODÓW / STRAT PODATNIKA Z UDZIAŁU W SPÓŁCE (ZE WSPÓŁWŁASNOŚCI MAŁŻONKÓW)

C.2.1. DANE DOTYCZĄCE SPÓŁKI

30. Nazwa spółki		31. Udział	
		%	
32. Identyfikator podatkowy NIP		33. REGON	
34. Miejsce prowadzenia działalności			

C.2.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I DOCHODÓW / STRAT (w zł i gr)
Jeżeli wystąpiła strata, należy poprzedzić kwotę straty znakiem „-” (minus).

Przychód		Koszty uzyskania przychodu		Dochód/strata	
spółki	przypadający na podatnika	spółki	przypadające na podatnika	spółki	przypadający na podatnika
35.	36.	37.	38.	39.	40.

C.3. DANE DOTYCZĄCE DOCHODÓW / STRAT PODATNIKA Z UDZIAŁU W SPÓŁCE (ZE WSPÓŁWŁASNOŚCI MAŁŻONKÓW)

C.3.1. DANE DOTYCZĄCE SPÓŁKI

41. Nazwa spółki		42. Udział	
		%	
43. Identyfikator podatkowy NIP		44. REGON	
45. Miejsce prowadzenia działalności			

C.3.2. DANE DOTYCZĄCE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I DOCHODÓW / STRAT (w zł i gr)
Jeżeli wystąpiła strata, należy poprzedzić kwotę straty znakiem „-” (minus).

Przychód		Koszty uzyskania przychodu		Dochód/strata	
spółki	przypadający na podatnika	spółki	przypadające na podatnika	spółki	przypadający na podatnika
46.	47.	48.	49.	50.	51.

D. ŁĄCZNY PRZYCHÓD, KOSZTY, DOCHÓD LUB STRATA PODATNIKA Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (w zł i gr) ²⁾
Kwoty wynikające z poz. od 52 do 55 należy wpisać odpowiednio do poz. 53-56 lub 100-103 zeznania PIT-36 albo do poz. 13-16 zeznania PIT-36L, a jeżeli podatnik wypełnia informację PIT/Z - do części B.1. albo C.1. tej informacji.

52. Przychody (suma kwot z poz. 10, 16, 25, 36 i 47)	53. Koszty uzyskania przychodów (suma kwot z poz. 11, 17, 27, 38 i 49)	54. Dochód (jeżeli kwota z poz. 52 jest większa od kwoty z poz. 53, od kwoty z poz. 52 należy odjąć kwotę z poz. 53)	55. Strata (jeżeli kwota z poz. 53 jest większa od kwoty z poz. 52, od kwoty z poz. 53 należy odjąć kwotę z poz. 52)
---	---	---	---

¹⁾ Jeżeli podatnik wykonuje różne rodzaje działalności lub wykonuje działalność w wielu miejscach i zgodnie z przepisami w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (ksiąg rachunkowych) wszystkie operacje gospodarcze ujmuje w jednej księdze – w informacji wykazuje przychody, koszty i dochody (straty) w części B.1.; w przypadku prowadzenia większej liczby ksiąg należy wypełnić część B.2. lub kolejne załączniki PIT/B.

²⁾ Jeżeli podatnik składa więcej niż jeden załącznik PIT/B, część D wypełnia na jednym załączniku, z tym że w części D w poz. 52 i 53 sumuje odpowiednie kwoty ze wszystkich załączników.

PIT/B⁽¹⁾

2/2

Rozdział IV

BIZNESPLAN JAKO POMYSŁ NA DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNĄ

Charakterystyka biznesplanu

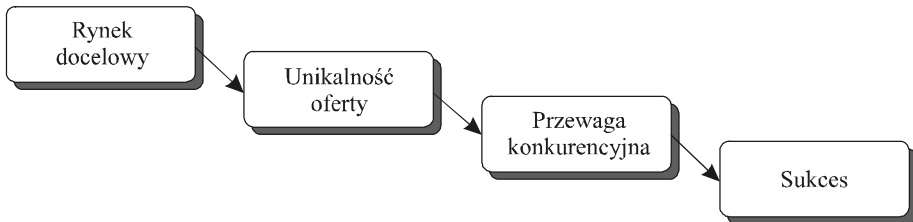
Prowadzenie działalności gospodarczej jest bardzo inspirującym doświadczeniem. Dla każdego może oznaczać coś innego. Dla jednych jest środkiem pośrednim do osiągnięcia wyższych celów, np. aby w przyszłości dobrze pracować, nawet na najwyższych szczeblach władzy, ucząc się tego na własnym przedsiębiorstwie. Dla innych jest celem samym w sobie, ich pasją. Nie zniechęcają się nawet największymi niepowodzeniami. Są też tacy, dla których prowadzenie działalności jest sposobem na przeżycie, bo np. w ich regionie nie ma miejsc pracy.

Bez względu na motywy decyzji o założeniu działalności, przy jej prowadzeniu przede wszystkim liczy się pomysł na nią. Rzadko kiedy odnosi się powodzenie, gdy przedmiot działania wybrany jest przypadkowo lub wychodzi się z błędnych założeń. Chybioną przesłanką może być np. podjęcie działalności po to, żeby stać się panem swego czasu, albo po to, żeby teraz mieć go więcej. Innym błędnym założeniem może być przekonanie, że od tej pory będzie się żyć na wyższym poziomie finansowym. Stosunkowo dużo przyszłych przedsiębiorców ma tego typu przypuszczenia. Jednak prawa rządzące ekonomią są nieubłagane i nie da się pójść na skróty. Nikt nie planuje upadłości swojej firmy, lecz stawia sobie za cel jej ciągły rozwój i stabilizację. Warto poświęcić więcej czasu na zaplanowanie swojej działalności¹⁴¹.

Pomysłów na własną działalność najlepiej poszukać w dziedzinach, na których się znamy i którymi się zajmujemy. Możemy np. wykorzystać swoje doświadczenie z dotychczasowej pracy na etacie lub wiedzę zdobytą na studiach. W dochodowy biznes możemy także przekształcić własne hobby. Doskonałym

¹⁴¹ I. Bogaczyk, B. Krupski, H. Lubińska, *Własna firma. Zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej*, FORUM, Poznań 2005, s. 13.

przykładem są tutaj firmy działające w branży komputerowej. Wymierne efekty przynieść też nam może dostrzeżenie potrzeb otoczenia.



Rys. 4. Pomysł na biznes

Źródło: A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan w praktyce*, CeDeWu.pl, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2008, s. 9.

Innym, często wykorzystywanym sposobem jest naśladownictwo, czyli skopiowanie cudzego, sprawdzonego i dochodowego pomysłu na biznes. Można to robić, podpatrując działania rodzimych firm albo przenosząc na polski rynek sprawdzone rozwiązania z zagranicy. Gdy nie jesteśmy pewni, czy rynek kupi nasz pomysł i chcemy zminimalizować ryzyko ewentualnego niepowodzenia, możemy skorzystać z renomy działającej już firmy – korzystając z doświadczeń przedsiębiorcy, który już odniósł sukces rynkowy – zakładając działalność pod jej szyldem¹⁴².

Szukanie pomysłu na własny biznes najlepiej rozpocząć od znalezienia niezaspokojonych potrzeb rynkowych, czyli tzw. niszy rynkowej. Zawsze musimy ją rozpatrywać w aspekcie terytorialnym – najczęściej rynku danej miejscowości lub regionu, rzadziej obszaru całego kraju. Rodzajów nisz rynkowych jest wiele. Każdą z nich możemy skutecznie wykorzystać¹⁴³.

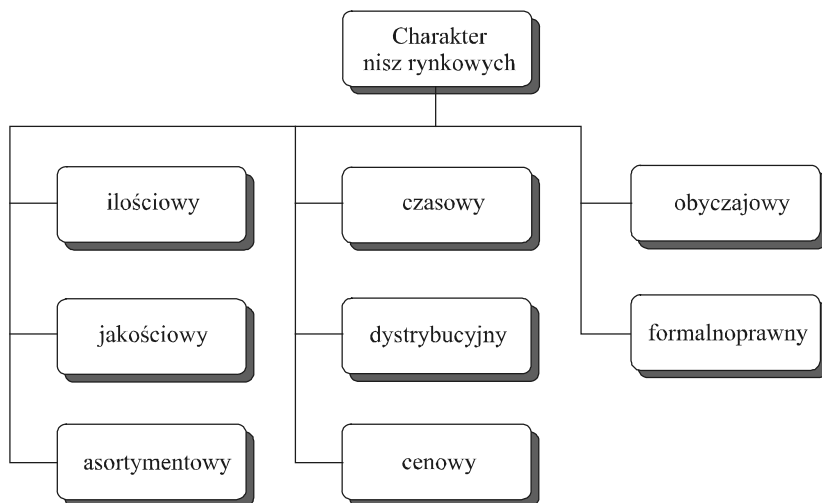
Na rysunku (por. Rys. 5.) przedstawiono rodzaje nisz rynkowych.

Charakter ilościowy niszy jest wtedy, kiedy na rynku występuje stały brak konkretnych produktów. Charakter jakościowy to zaoferowanie towaru, który przebija jakością ten, który jest dostępny na rynku w danym regionie. Charakter asortymentowy oznacza brak poszczególnych artykułów, rozmiarów, zestawów itp. Charakter czasowy niszy polega na wychyceniu okresów, w jakich artykuł znika z rynku. Nisza dystrybucyjna to oferowanie swoich produktów/usług taniej niż inni, z pominięciem kanałów dystrybucji. Z kolei charakter cenowy niszy to zaoferowanie towaru/usług taniej z powodu obniżenia kosztów, obniżenia na pewien czas zysku lub okresowe straty. Nisza obyczajowa uzależniona jest od regionu, kultury i społeczności zamieszkującej dany region. Wreszcie charakter

¹⁴² A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan w praktyce*, CeDeWu.pl, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2008, s. 10.

¹⁴³ Ibidem.

formalnopravny niszy rynkowej polega na wykorzystaniu z przepisów prawa, by zaspokoić popyt, np. kasy fiskalne przy zmianie VAT-u.



Rys. 5. Charakter nisz rynkowych

Źródło: W. Markowski, *ABC small business'u*, Wydawnictwo MARCUS S.C., Łódź 2013, s. 76.

Może się wydawać, że obecnie trudno znaleźć niszę rynkową, na dodatek na tyle dużą, aby przyniosła zyski. Jednakże na rynku ciągle istnieje miejsce dla nowych graczy. Pomysł na biznes można znaleźć dosłownie wszędzie. Wymaga to jedynie uważnego obserwowania rynku. Jednocześnie pomysłów trzeba szukać przede wszystkim w branżach, które w najbliższych latach będą się dynamicznie rozwijać. Na rynku stale tworzą się szanse dla osób pomyslowych, jedynie trzeba mieć odwagę, aby je wykorzystywać. Oczywiście, równie ważne, co znalezienie pomysłu, jest odpowiednie przygotowanie – zarówno analiza rynku, oszacowanie kosztów, jak i odpowiednie ukształtowanie produktu/usługi¹⁴⁴.

Trafna odpowiedź na pytanie, jaki powinien być produkt, którego oczekują klienci, jest niezbędna, jeśli chce się osiągnąć sukces. W tym celu należy zastanowić się nad tym, kim są potencjalni klienci oraz poznać ich potrzeby i aspiracje. Następnie trzeba zastanowić się nad pozycjonowaniem produktu, które ma wyróżnić go w świadomości nabywców tworzących rynek docelowy, na tle produktów konkurencyjnych. Należy pamiętać, że najczęstszymi przyczynami niepowodzeń we wprowadzaniu nowych produktów są m.in.: brak własnych badań rynku, problemy techniczne związane z projektowaniem i produkcją, błędna segmentacja rynku, brak przewidywanych możliwych reakcji konsumentów, zła kalkulacja pojemności rynku i kosztów.

¹⁴⁴ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, op. cit., s. 15.

Jeżeli została już określona branża i nisza rynku dla danej działalności gospodarczej, należy sporządzić biznesplan. Biznesplan to szczegółowy plan działania firmy, jaki przedsiębiorcy przedstawiają na piśmie, to mapa, która pokazuje przedsiębiorcy jak dotrzeć do celu. Jest to dokument opisujący przedsięwzięcie gospodarcze, które chce się zrealizować w przyszłości, wraz z analizą i oceną wszystkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań mających wpływ na jego powodzenie¹⁴⁵.

Biznesplan musi zawierać wiele istotnych faktów i poważanych informacji, a zarazem stanowić interesującą i przyjemną lekturę. Zawartość biznesplanu może być nieco różna w przypadku różnych firm, jednak zwykle powinien on zawierać informacje, takie jak¹⁴⁶:

- idea handlowa i cele handlowe,
- właściciele i ich kwalifikacje zawodowe,
- branża,
- produkty,
- ceny,
- rynek,
- konkurencja,
- klienci,
- marketing i sprzedaż,
- dostawcy,
- analiza finansowa,
- zagrożenia i możliwości,
- prognozy na przyszłość.

Zwyczajowo dla małego biznesu biznesplan to od 3 do 10 stron. Należy unikać ogólników i powierzchownych sformułowań. Adekwatny biznesplan powinien zawierać następujące elementy¹⁴⁷:

- podsumowanie wykonawcze,
- analiza rynku i konkurencji,
- opis firmy i jej działalności;
- projekt oferty i sposób jej realizacji – opis strategii marketingowej,
- profil organizacyjny firmy,
- profil techniczny,
- plan finansowy,
- założenia i ryzyka, czyli analiza słabych i mocnych stron biznesu,
- harmonogram działania.

¹⁴⁵ Por. źródło: http://www.biznes-plan.pl/definicja_biznes_planu.html, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁴⁶ D. Młodzikowska, B. Lundén, *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL IFO POLSKA Sp. z o.o., Białystok 2013, s. 27.

¹⁴⁷ W. Markowski, *ABC small business'u*, Wydawnictwo MARCUS S.C., Łódź 2013, s. 77.

Podsumowanie wykonawcze otwiera biznesplan, ale ten punkt opracowuje się na końcu. Jest to krótkie, czytelne streszczenie planowanego biznesu. W podsumowaniu należy umieścić: organizację firmy, rodzaj działalności, cele przedsięwzięcia obecne i długofalowe, podstawowe cechy produktów i usług, konkurencyjność oferty, własne możliwości finansowe i rzeczowe, potrzeby finansowe i ich strukturę, projektowane dochody i możliwości spłaty kredytów.

Analiza rynku dotyczy m.in.:

- struktury demograficznej przyszłej klienteli: jej wiek, płeć,
- struktury socjalnej: wykonywane zawody i wysokość dochodów, także poznanie preferencji klientów związanych z danym regionem,
- określenie rodzaju i wielkość rynku: skupiony czy rozproszony, możliwość jego wzrostu i chłonności – możliwości nabywcze klienteli, jego możliwości do rozrostu, nasycenie rynku,
- mobilność, czyli stabilność rynku.

W ramach analizy rynku bardzo ważne jest rozpoznanie i charakterystyka konkurencji. Należy określić jej słabe i mocne strony.

Opis firmy i jej działalności obejmuje lokalizację i lokal, zatrudnienie, wyposażenie, przewidywane obroty. Należy także nakreślić cele, do których się dąży, czyli: projektowany obszar działania, produkt, zatrudnienie, jak firma ma być postrzegana przez klientów, dostawców, zadania bieżące i działalność długofalowa zapewniająca realizację programu. Na podstawie przeprowadzonych analiz można szczegółowo określić, jakie zalety powinna posiadać oferta, a jakich wad mieć nie powinna. Należy podjąć decyzję, czy wchodzi się w lukę okazjonalną, czy też będzie się zdobywać rynek na dłużej. Należy także szczegółowo opisać ofertę swojej firmy. Sposób realizacji oferty to, obok planu finansowego, kwintesencja biznesplanu. Powinien zawierać następujące elementy: produkt, usługa – cechy wyróżniające, program wzrostu jakości; opakowanie – rodzaj opakowania, wygląd, sposoby pakowania; cena – stworzenie polityki cenowej, polityka promocji; dystrybucja – dotarcie do masowego odbiorcy, właściwi akwizytorzy, właściwa promocja, lokalizacja, położenie kartograficzne.

Profil organizacyjny firmy powinien zawierać: informacje o współwłaścicielach i ich udziałach – jeżeli występują; lokalizację i własność obiektu; schemat organizacyjny; informacje o personelu kierowniczym – kwalifikacje i doświadczenie – jeżeli występują; informacje o zatrudnieniu obecnym i planowanym; informacje o outsourcingu – zlecenia na zewnątrz części usług, np. prowadzenie księgowości.

Profil techniczny powinien zawierać: opisaną linię produkcyjną, nowoczesność wyposażenia, wystrój biura, sklepu; podaną własność środków trwałych, posiadane patenty, własne rozwiązania techniczne; porównanie z konkurencją; plany rozwojowe na tle tendencji panujących w branży.

Plan finansowy, obok marketingu, jest drugim punktem, który przesądza o wartości biznesplanu. Określa on: zasoby finansowe firmy; ilość i rodzaje

zapotrzebowania finansowego; strukturę nakładów – inwestycje obrotowe, długo i krótkoterminowe; terminy niezbędnego zasilania gotówkowego; potrzebne gwarancje kredytowe; bilans firmy – przewidywane zyski i planowany przepływ pieniędzy; plan spłaty kredytów; dochody i podatki za ostatni rok; perspektywiczny plan zasilania finansowego; bilans własny – czyli aktywa i pasywa.

Opracowano 10 porad dla debiutantów w biznesie opisanych w tygodniku „Business Week”, a mianowicie:

- „1. Trzymaj się z dala od branż, o których nie masz pojęcia.
2. Ciężko pracuj nad jakością usług i produktów.
3. Naucz się kreować popyt. Kluczem do sukcesu jest przekonanie klienta, że Twoja oferta jest mu rzeczywiście potrzebna.
4. Zorganizuj profesjonalny marketing, stałym klientom zaoferuj coś ekstra, to oni generują 80% przychodów firmy.
5. Nie bój się wejść na zatłoczony rynek – niższe marże lub innowacyjne drobiazgi mogą dać Ci przewagę konkurencyjną.
6. Pilnuj kosztów, ale nie wpadnij w pułapkę sknerstwa. Zbyt małe inwestycje mogą zaważyć na jakości usług.
7. Nieustannie szukaj sposobów na wzbogacenie swojej oferty.
8. Obserwuj trendy, przenoś je na lokalny rynek.
9. Nie kopiuj bezkrytycznie pomysłów, nawet jeśli sprawdziły się na innych rynkach.
10. Zawsze miej w zanadrzu następny dobry pomysł. Gdy pierwszy nie wyjdzie, nie powinieneś tracić nadziei”¹⁴⁸.

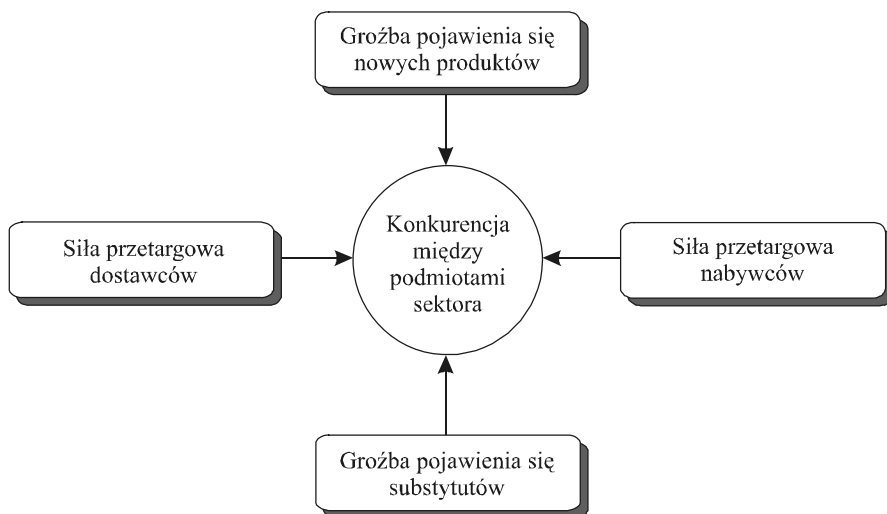
Analiza rynku

Analiza rynku jest jednym z elementów biznesplanu, a dla działalności jednoosobowej w zasadzie kluczowa. Rzetelna analiza pozwala na poprawne oszacowanie kosztów i potencjalnych przychodów firmy. Dotyczy kilku sfer działalności przedsiębiorstwa. Po pierwsze, analizować możemy sam potencjał rynkowy firmy – mamy wtedy do czynienia z analizą mocnych i słabych stron firmy a także szans i zagrożeń otoczenia rynkowego. Po drugie, otoczenie rynkowe składa się z dwóch obszarów: mikro i makro. Dlatego też dopełnieniem analizy szans i zagrożeń rynkowych bądź też efektem końcowym, jakim jest analiza szans i zagrożeń rynkowych przedsiębiorstwa, jest analiza mikrootoczenia i analiza makrootoczenia.

Analiza 5 sił Portera. Analizę mikrootoczenia można przeprowadzić podstawowym narzędziem, jakim jest analiza 5 sił Portera. Obejmuje ona następujące zagadnienia:

¹⁴⁸ 33 pomysły na biznes, „Business Week” 26.05 – 8.06.2005, s. 22.

1. Analiza konkurencji między podmiotami sektora – należy przeanalizować strukturę wewnętrzną sektora poprzez ustalenie procentowego udziału w rynku kilku największych konkurentów. Można również skorzystać z informacji statystycznych i określić udział konkurencji poprzez wielkość obrotów.
2. Analiza groźby pojawienia się nowych produktów – należy określić, jak duże są bariery wejścia do sektora i co składa się na koszt wejścia. Należy zastanowić się, jakie bariery ekonomiczne i biurokratyczne należy pokonać. Jak w przyszłości będzie rozwijał się sektor? Czy będą inwestowane w niego „pieniądze”? Czy jest on postrzegany jako atrakcyjny przez banki i innych inwestorów?
3. Analiza groźby pojawienia się substytutów – należy zidentyfikować rodzaje substytutów, które są na rynku i jak odbierane są przez klientów. Jakie substytuty mogą pojawić się w przyszłości? Czy konkurencja jest w stanie przenieść się na produkcję substytutów?
4. Analiza siły oddziaływania dostawców – należy podzielić dostawców na jednorodne grupy, przyjmując jako kryterium rodzaj produktów, wielkość dostawy, kierunek geograficzny lub inne czynniki. Następnie należy posegregować dostawców uzależniając to od siły oddziaływania, jaką będą oni mieli na przyszłą działalność gospodarczą.
5. Analiza siły oddziaływania nabywców – należy dokonać segmentacji rynkowej, dzieląc nabywców na jednorodne grupy według kryterium wielkości, szybkości regulowania należności, potencjału finansowego itp.



Rys. 6. Graficzne przedstawienie analizy 5 sił Portera

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 22.

Analiza makrootoczenia metodą scenariuszową. Rynek to nie tylko nasz sektor, który oddziałuje na naszą firmę bezpośrednio. Są również inne czynniki, które musimy uwzględnić w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Analiza makrootoczenia dotyczy czynników zewnętrznych, które wpływają na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców. Istotną różnicą pomiędzy otoczeniem dalszym (makro) a otoczenie bliższym (konkurencyjnym) jest to, że na otoczenie makro przedsiębiorca nie ma w zasadzie wpływu. Musi je poznać, obserwować, nie może natomiast bezpośrednio na nie wpływać i kształtować, jak to ma miejsce w przypadku otoczenia konkurencyjnego. Analiza otoczenia dalszego polega na określeniu siły oddziaływania poszczególnych czynników makro na decyzje przedsiębiorcy. Jest ona uzależniona od branży, w której działa przedsiębiorca.

Pierwszym krokiem w wykonaniu analizy otoczenia metodą scenariuszową jest wypisanie i pogrupowanie czynników makrootoczenia. Do czynników makro zaliczyć można m.in.: podatki, inflację, oprocentowanie kredytów, cykl życia technologii, modę, ochronę środowiska, stosunki z zagranicą, wysokość ceł itp. Czynniki te grupujemy w pięć sfer tematycznie ze sobą powiązanych. I tak, wyróżniamy:

- 1) Sferę ekonomiczną: inflacja, oprocentowanie kredytów, restrykcyjność systemu podatkowego, polityka celna, zakres cen urzędowych, restrykcyjna polityka monetarna;
- 2) Sferę technologiczną: nieciągłość zmian technologicznych, skracanie cykli życia technologii, tempo zmian w procesach produkcyjnych, jakość zaplecza naukowo-badawczego;
- 3) Sferę społeczną: wpływ mody, ilość czasu wolnego, bezrobocie, zamożność społeczeństwa, presja związków zawodowych, nacisk na ochronę środowiska;
- 4) Sferę polityczną: liczba obowiązujących licencji, zakres regulacji UE, kontrola rządowa kapitału zagranicznego, wielkość zamówień publicznych;
- 5) Sferę międzynarodową: izolacja Polski na rynkach międzynarodowych, integracja z UE, dążenie do regionalizmu, napięte stosunki z zagranicą, konkurencja krajów rozwijających się.

Aby dokonać analizy, należy każdemu czynnikowi przypisać odpowiednią siłę wpływu dodatnią: w zakresie od 1 do 5 lub ujemną: w zakresie od -1 do -5. Każdy czynnik może charakteryzować się trendem wzrostowym, stabilizacyjnym lub regresywnym. Przeprowadzający analizę przedsiębiorca musi oprzeć się na informacjach pewnych, podawanych przez źródła solidne i wiarygodne, np. specjalistyczną prasę, opracowania i prognozy gospodarcze zamieszczone na stronach rządowych itp. Od posiadanych informacji uzależniony jest wynik końcowy analizy. Zatem, drugim krokiem jest zastosowanie omawianej skali do oceny wpływu poszczególnych czynników makrootoczenia oraz przyznania wag poszczególnym siłom wpływu.

Tabela 9. Oddziaływania negatywne i pozytywne

Siła oddziaływania negatywnego					Siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
b. duża	duża	średnia	mała	b. mała	b. mała	mała	średnia	duża	b. duża

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

Analiza scenariuszowa polega na ocenieniu czy dany czynnik ma dodatnią czy też ujemną siłę wpływu na nasz podmiot. Dlatego też tabela 9 ukazuje układ sił wpływu od -5 do +5. Siły ujemne to siły negatywnie wpływające na naszą działalność. Siła „-5” oznacza bardzo silne negatywne oddziaływanie. Siła „-1” oznacza, że negatywny wpływ istnieje, ale jego siła jest minimalna. Podobnie jest z oddziaływaniem na „plus”. Siła „+1” oznacza pozytywne oddziaływanie, ale w niewielkim natężeniu, natomiast siła „+5” ma ogromne pozytywne oddziaływanie na naszą organizację.

Tabela 10. Analizy tendencji otoczenia

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
Sfera ekonomiczna			
np. inflacja...	W S R		
Sfera społeczna			
np. wpływ mody...	W S R		
Sfera polityczna			
np. liczba obowiązujących licencji...	W S R		
Sfera technologiczna			
np. nieciągłość zmian technologicznych...	W S R		
Sfera międzynarodowa			
np. stosunki z Rosją...	W S R		

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Tabela 10 ukazuje podział otoczenia dalszego na pięć podstawowych obszarów: ekonomiczny, społeczny, polityczny, technologiczny i międzynarodowy. W zestawieniu tym, także ujmujemy tzw. trendy, które mogą wystąpić w najbliższej (około 5 lat) przyszłości. Możemy więc w poszczególnych obszarach założyć trend wzrost (W), trend stabilizację (S) i trend regres (R). Każdy z czynników składających się na poszczególne sfery należy w ten sposób zidentyfikować i opisać. Dodatkowo jeszcze należy przypisać siłę wpływu albo dodatnią, albo ujemną. Następnie do każdego trendu określamy prawdopodobieństwo jego wystąpienia, w taki sposób, żeby suma prawdopodobieństw wyniosła „1”. Należy w tym miejscu wykazać się znajomością branży i realiów gospodarczych, orientować w polityce, czy też w stosunkach międzynarodowych, jeżeli profil naszej organizacji tego wymaga.

T r z e c i m krokiem jest zbudowanie scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i prawdopodobnego.

Tabela 11. Scenariusz optymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu dodatnia
Sfera ekonomiczna	
	średnia siła wpływu
Sfera społeczna	
	średnia siła wpływu
Sfera polityczna	
	średnia siła wpływu
Sfera technologiczna	
	średnia siła wpływu
Sfera międzynarodowa	
	średnia siła wpływu

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Po opracowaniu analizy tendencji otoczenia należy zbudować scenariusze. Pierwszym scenariuszem jest scenariusz optymistyczny. W powyższej tabeli (por. Tab. 11) wypisujemy poszczególne sfery z podziałem na czynniki charakteryzujące tę sferę i nanosimy największe siły wpływu dodatnie. Podsumujemy każdą sferę wyciągając średnią siłę wpływu.

Tabela 12. Scenariusz pesymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu ujemna
Sfera ekonomiczna	
średnia siła wpływu	
Sfera społeczna	
średnia siła wpływu	
Sfera polityczna	
średnia siła wpływu	
Sfera technologiczna	
średnia siła wpływu	
Sfera międzynarodowa	
średnia siła wpływu	

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Kolejnym etapem jest opracowanie scenariusza pesymistycznego. Postępujemy analogicznie do scenariusza optymistycznego, z tym że tym razem nanosimy w sferach i czynnikach składowych największe siły oddziaływania ujemnego. Budowę scenariusza kończymy także wyliczeniem średniej ujemnej siły wpływu w każdej sferze.

Tabela 13. Scenariusz prawdopodobny

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu ujemna	Siła wpływu dodatnia
Sfera ekonomiczna			
średnia siła wpływu			
Sfera społeczna			
średnia siła wpływu			
Sfera polityczna			
średnia siła wpływu			
Sfera technologiczna			
średnia siła wpływu			
Sfera międzynarodowa			
średnia siła wpływu			

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Powyższa tabela (por. Tab. 13) prezentuje scenariusz prawdopodobny. Istotą tego scenariusza nie są największe siły wpływu dodatnie lub ujemna, ale najwyższe prawdopodobieństwo występowania trendu danego czynnika. Następnie do tego prawdopodobieństwa dopisujemy siłę wpływu. Może to być siła albo dodatnia, albo ujemna.

C z w a r t y m krokiem jest graficzne przedstawienie wyników naszych badań oraz interpretacja wykresu.

Analiza powinna zawierać informacje o tym, jaka sfera jest najbardziej dynamiczna, jaka najmniej, która cechuje się spokojem, a która jest burzliwa.

Reasumując, pierwszym krokiem analizy jest stworzenie arkusza roboczego, w którym opisany zostanie każdy czynnik. Opis ten zawiera nazwę czynnika, trzy trendy oraz siły wpływu na przedsiębiorstwo. Kolejny krok to stworzenie scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego oraz prawdopodobnego. Ostatnim etapem jest naniesienie danych na graf i analiza wyników. Celem lepszego zobrazowania omawianych treści poniżej zostanie przedstawiona przykładowa analiza scenariuszowa otoczenia makroprzedsiębiorstwa produkcyjnego:

Firma Produkcyjna „Produkt” Edward Nowak, siedziba firmy: ul. Hallera 54, 53–234 Wrocław, NIP: 987 654 87 98, REGON: 159847623. Firma produkuje elementy plastikowe do sprzętu AGD. Współpracuje w dużymi producentami sprzętu AGD. Nie prowadzi wymiany handlowej z zagranicą. W analizie scenariuszowej właściciel skupił się na czterech sferach: ekonomicznej, społecznej, technologicznej i politycznej.

Tabela 14. Arkusz roboczy analizy scenariuszowej – tablica tendencji otoczenia

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu	Prawdopodobieństwo
Sfera ekonomiczna			
Inflacja	W	-4	0,6
	S	+1	0,2
	R	+3	0,2
Oprocentowanie kredytów	W	-4	0,6
	S	-1	0,2
	R	+5	0,2
Podatki	W	-5	0,6
	S	-2	0,2
	R	+5	0,2
Sfera społeczna			
Wpływ mody	W	+1	0,2
	S	+2	0,7
	R	-2	0,1
Zamożność	W	+5	0,2
	S	+2	0,7
	R	-5	0,1
Wpływ na ochronę środowiska	W	-4	0,2
	S	+2	0,7
	R	+3	0,1
Sfera polityczna			
Liczba obowiązujących licencji	W	-5	0,2
	S	-2	0,7
	R	+4	0,1
Wielkość zamówień publicznych	W	+5	0,2
	S	+2	0,7
	R	-5	0,1

Sfera technologiczna			
Nieciągłość zmian technologicznych	W	+5	0,2
	S	+1	0,7
	R	-3	0,1
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	W	-4	0,2
	S	+2	0,7
	R	+2	0,1
Cykl życia technologii	W	-3	0,2
	S	+1	0,7
	R	+2	0,1

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Tabela prezentuje wyniki analizy otoczenia makro. W poszczególnych sferach przedstawiono siły wpływu zarówno ujemne, jak i dodatnie oraz uwzględniono prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś trendu. Przykładowo w sferze politycznej badany był czynnik „liczba obowiązujących licencji”. Przy trendzie wzrostowym wpisano siłę wpływu „-5”, co oznacza, że gdyby ilość wymaganych licencji wzrosła w najbliższym okresie, to znacznie by to utrudniło prowadzenie działalności gospodarczej firmy „Produkt”. Przy trendzie stabilnym siła wlewu jest nadal ujemna (-2), co oznacza, że obowiązujące przepisy prawa także w dość znacznym stopniu utrudniają prowadzenie działalności gospodarczej w tej branży. Przy trendzie spadkowym (R) przypisano siłę wpływu „+4”, co oznacza, że zliberalizowanie przepisów prawa dotyczącego ilości pozwoleń i licencji wpłynęłoby pozytywnie na rozwój firmy i zapewne branży. Określono także prawdopodobieństwo wystąpienia trendu. Założono, że trend stabilizacyjny jest najbardziej prawdopodobny i przypisano mu wagę 0,7.

Kolejnym etapem analizy jest skonstruowanie scenariuszy możliwych zdarzeń. Opierając się na informacjach zawartych w tabeli tendencji otoczenia, należy opracować:

- scenariusz optymistyczny,
- scenariusz pesymistyczny,
- scenariusz prawdopodobny.

Scenariusz optymistyczny tworzymy w oparciu o siły wpływu, które posiadają najwyższą wartość dodatnią. Przykładowo, czynnik „inflacja” posiada najwyższą siłę wpływu +3, czynnik „cykl życia technologii” +2. Siły te nanosimy w tabeli „Scenariusz optymistyczny”.

Tabela 15. Scenariusz optymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu dodatnia
Sfera ekonomiczna	
Inflacja	+3
Oprocentowanie kredytów	+5
Podatki	+5
Średnia siła wpływu	+4,33
Sfera społeczna	
Wpływ mody	+2
Zamożność	+5
Wpływ na ochronę środowiska	+3
Średnia siła wpływu	+3,33
Sfera polityczna	
Liczba obowiązujących licencji	+4
Wielkość zamówień publicznych	+5
Średnia siła wpływu	+4,5
Sfera technologiczna	
Nieciągłość zmian technologicznych	+5
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	+2
Cykl życia technologii	+2
Średnia siła wpływu	+3,0

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

W tabeli (por. Tab. 15) zaprezentowano scenariusz optymistyczny dla firmy „Produkt”. Zebrano w min tylko maksymalne plusowe siły oddziaływania i wyliczono średnie dla poszczególnych sfer. Średnie siły wpływu w poszczególnych sferach kształtują się następująco:

- ekonomiczna – 4,33,
- społeczna – 3,33,
- polityczna – 4,50,
- technologiczna – 3,00.

Scenariusz pesymistyczny tworzymy w oparciu o siły wpływu, które posiadają najwyższą wartość ujemną. Przykładowo czynnik „inflacja” posiada naj-

wyższą ujemną siłę wpływu -4 , czynnik „cykl życia technologii” -3 . Siły te nanosimy w tabeli „Scenariusz pesymistyczny”.

Tabela 16. Scenariusz pesymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu dodatnia
Sfera ekonomiczna	
Inflacja	-4
Oprocentowanie kredytów	-4
Podatki	-5
Średnia siła wpływu	$-4,33$
Sfera społeczna	
Wpływ mody	-2
Zamożność	-5
Wpływ na ochronę środowiska	-4
Średnia siła wpływu	$-3,66$
Sfera polityczna	
Liczba obowiązujących licencji	-5
Wielkość zamówień publicznych	-5
Średnia siła wpływu	$-5,0$
Sfera technologiczna	
Nieciągłość zmian technologicznych	-3
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	-4
Cykl życia technologii	-3
Średnia siła wpływu	$-3,33$

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

W tabeli (por. Tab. 16) zaprezentowano scenariusz pesymistyczny dla firmy „Produkt”. Zebrano w min tylko maksymalne ujemne siły oddziaływania i wyliczono średnie dla poszczególnych sfer. Średnie siły wpływu w poszczególnych sferach kształtują się następująco:

- ekonomiczna: $-4,33$,
- społeczna: $-3,66$,
- polityczna: $-5,00$,
- technologiczna: $-3,33$.

Scenariusz prawdopodobny tworzymy w oparciu o największe prawdopodobieństwo. Do tego prawdopodobieństwa przypisujemy siłę wpływu. Może być to siła wpływu dodatnia lub ujemna, wynikająca bezpośrednio z prawdopodobieństwa. Przykładowo czynnik „inflacja” posiada najwyższe prawdopodobieństwo 0,6, do którego przypisana jest siła wpływu ujemna o wartości -4 . Siły te nanosimy w tabeli „Scenariusz prawdopodobny”.

Tabela 17. Scenariusz prawdopodobny

Elementy scenariusza	Siła wpływu dodatnia	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu ujemna
Sfera ekonomiczna			
Inflacja		0,6	-4
Oprocentowanie kredytów		0,6	-5
Podatki		0,6	-5
Średnia siła wpływu		X	-4,66
Sfera społeczna			
Wpływ mody	+2	0,7	
Zamożność	+2	0,7	
Wpływ na ochronę środowiska	+2	0,7	
Średnia siła wpływu	+2,0	X	
Sfera polityczna			
Liczba obowiązujących licencji	+1	0,7	
Wielkość zamówień publicznych		0,7	-2
Średnia siła wpływu	+1	X	-2
Sfera technologiczna			
Nieciągłość zmian technologicznych	+1	0,7	
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	+2	0,7	
Cykl życia technologii	+1	0,7	
Średnia siła wpływu	+1,33	X	

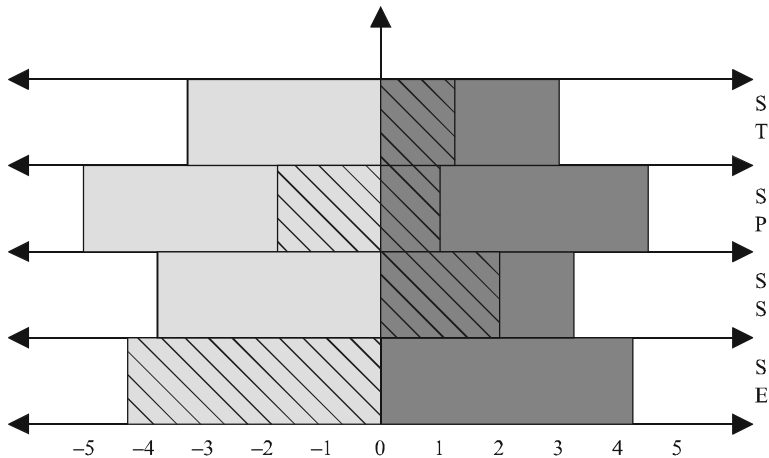
Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Tabela (por. Tab. 17) prezentuje scenariusz prawdopodobny. Oznacza to, że w tym zestawieniu przedstawiono poszczególne czynniki analizowanych sfer uwzględniając najwyższe prawdopodobieństwo. Następnie do najwyższego prawdopodobieństwa przypisana jest odpowiednia siła. Należy więc ją uwzględ-

nić w tabeli. Ostatnim krokiem jest wyliczenie średnich z sił ujemnych i dodatnich. Przykładowo strefa polityczna posiada zarówno średnią siłę wpływu dodatnią na poziomie „+1” oraz średnią siłę wpływu ujemna na poziomie „-2”.

Ostatnim krokiem analizy makroocenienia jest stworzenie wykresu, na którym nanosi się możliwe scenariusze zdarzeń. Na jednym grafie prezentuje się scenariusz optymistyczny, pesymistyczny i prawdopodobny. Następnie należy dokonać analizę wykresu. Trzeba wskazać sfery, które są dynamiczne, a także sfery, na które należy zwrócić szczególną uwagę prowadząc działalność gospodarczą.

Analiza wykresu polega na tym, by zwrócić uwagę na te siły wpływu ujemne i dodatnie, które są mocno „odchylone” od osi zero. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na scenariusz prawdopodobny. Odczytać można z niego, które sfery są dynamiczne i mogą w przyszłości mieć znaczący wpływ na nasze decyzje gospodarcze. Poniżej zaprezentowano wyniki scenariuszy.



Rys. 7. Graficzne przedstawienie scenariuszy

Źródło: opracowanie własne, na podstawie M. Romanowska, G. Gierszewska, op. cit.

Z analizy wynika, że wszystkie sfery w okresie brany pod uwagę – okres 3–5 lat – będzie się charakteryzował dużą dynamiką. Kolor ciemnoszary oznacza odchylenia od osi zero w pozytywnym aspekcie, kolor jasnoszary odchylenia w negatywnym znaczeniu, a pochyłe kreski to scenariusz prawdopodobny. Analizując wykres należy zwrócić uwagę na sferę ekonomiczną, ponieważ scenariusz prawdopodobny pokrywa się ze scenariuszem pesymistycznym. Pozostałe sfery, pomimo dużej dynamiki, są spokojniejsze. Scenariusz prawdopodobny ma niewielkie odchyły od osi zero. Poza tym w niewielkich fragmentach pokrywa się z płaszczyznami scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego.

Podsumowując, szczególną uwagę należy zwrócić na sferę ekonomiczną, w której zmiany mogą mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny.

A n a l i z a S W O T. Technika analityczna SWOT polega na posegregowaniu posiadanej informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

- **S** (*Strengths*) – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu;
- **W** (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu;
- **O** (*Opportunities*) – szanse: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany;
- **T** (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych.

W niektórych wykładniach mówi się: mocne i słabe strony to czynniki wewnętrzne, szanse i zagrożenia – to czynniki zewnętrzne. W innej interpretacji: mocne i słabe strony to cechy stanu obecnego, a szanse i zagrożenia to spodziewane zjawiska przyszłe. Wreszcie u niektórych autorów: mocne i słabe strony to czynniki zależne od nas (te, na które mamy wpływ planistyczny i zarządczy), a szanse i zagrożenia to czynniki obiektywne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu sprawczego.

Tabela 18. Lista czynników podlegających szczegółowej ocenie w analizie SWOT

ZASOBY FIRMY (mocne i słabe strony):	SZANSE I ZAGROŻENIA:
I. Marketing/Sprzedaż/Dystrybucja: <ul style="list-style-type: none"> — jakość produktów, — asortyment (szerokość, głębokość, długość), — wizerunek produktów, — marka i jej siła, — cykl życia produktów, — jakość, — serwis po sprzedaży, — poziom cen, — warunki kredytowania, — marże, — wielkość obrotu, — kanały dystrybucyjne, — udział w rynku, — pokrycie rynku siecią dystrybucji, — zasięg geograficzny, — przystosowanie do potrzeb rynku, — umowy z odbiorcami, — opinia klientów o produkcie. 	I. Makrootoczenie: <ul style="list-style-type: none"> — stopa inflacji, — stopa kredytowa, — stopa podatkowa, — stopa wzrostu PKB, — stopa lokalnego bezrobocia, — lokalny poziom dochodów, — lokalne zwyczaje w handlu i sposobie życia, — koszt energii (dostęp do tańszych źródeł), — koszt podstawowych surowców, — ograniczenia cen w stosunku do zarobków, — bariery w ochronie środowiska (prawo), — bariery celne (prawo), — czynniki demograficzne, — zawieranie małżeństw, — procent segmentów młodzieżowych i w wieku starszym, — emancypacja kobiet,

II. Produkcja i logistyka:

- lokalizacja,
- stan zapasów zalegającym w magazynach,
- stan budynków,
- możliwości rozbudowy,
- połączenia transportowe,
- sąsiedztwo klientów,
- jakość sprzętu,
- jakość metod zarządzania,
- zdolności wytwórcze,
- gotowość do produkowania krótkich serii,
- stopień automatyzacji,
- ciągłość cyklu (logistyka wewnętrzna),
- koszty produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego,
- obieg informacji w firmie
- elastyczność/łatwość reagowania na zmiany potrzeb klientów i dostosowania technologii.

III. Badania + Rozwój:

- dziedziny badań,
- nakłady na badania (% obrotów),
- patenty zastrzeżone,
- śledzenie trendów technologicznych.

IV. Finanse:

- struktura kapitału (własny, obcy),
- zapotrzebowanie na środki obrotowe,
- poziom zadłużenia,
- poziom należności od innych,
- płynność finansowa,
- rentowność ekonomiczna,
- rentowność finansowa,
- koszty ogólne,

V. Kontrola zarządzania

- jakość informatyki,
- plan finansowania,
- dostęp do banków danych,
- analiza kosztów,
- plan zarządzania środkami płynnymi,
- rachunki klientów,
- przedsiębiorczość i inicjatywa kierownictwa,
- poziom kadry zarządzającej.

VI. Zasoby ludzkie:

- rekrutacja/integracja,
- szkolenie/doskonalenie,
- poziom rotacji/fluktuacji,
- systemy motywacyjne,
- kwalifikacje i umiejętności,
- systemy awansu/kariery,

- przepisy w zakresie ochrony zdrowia,
- przepisy podatkowe,
- przepisy prawa pracy,
- zmiany społeczno-kulturalne,
- stan lokalnych urzędów w infrastrukturze (drogi, telefony itp.).

II. Mikrootoczenie:

- faza rozwoju branży,
- siła dostawców, porozumienia, pewność dostaw,
- zagrożenie wstecz w cyklu przedprodukcyjnym (dostawcy),
- siła klientów (ich organizacje),
- ryzyko utraty klientów,
- łączenie się, połączenia aktualnych konkurentów (grupy strategiczne, alianse),
- ryzyko nowych konkurentów,
- ryzyko produktów zastępczych,
- trudności transportowe,
- porozumienia w dziedzinie badań i rozwoju,
- technologie przemieszczania materiałów, magazynowania,
- nowe rynki,
- ewolucja postaw klientów,
- działania interwencyjne podejmowane przez państwo,
- kanały dystrybucji,
- integracja w cyklu poprodukcyjnym (odbiorcy),
- warunki dostaw,
- rozpoznanie rynku dostawców.

<ul style="list-style-type: none"> — poziom zarobków, — systemy ocen pracowników, — delegacja zadań, uprawnień, odpowiedzialności, — stosunki w pracy, — zgodność celów kierownictwa i załogi. 	
---	--

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT sprowadza się do odpowiedzi na serię pytań:

- Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
- Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?

Jak łatwo wywnioskować pytania/analizę można też przeprowadzić w odwrotnym kierunku, tzn. od zewnątrz do wewnątrz:

- Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę?
- Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?
- Czy dane zagrożenie niweluje daną silną stronę?
- Czy dane zagrożenie uwypukla daną słabość?

Zadaniem słuchaczy seminarium było opracowanie krótkiej analizy rynku, za pomocą analizy 5 sił Portera, na którym miało działać ich hipotetyczne przedsiębiorstwo. Analiza rynku polegała na wskazaniu głównych czynników kształtujących konkurencję w sektorze, scharakteryzowaniu potencjalnych klientów, ocenie roli dostawców oraz wskazaniu cech, jakimi odznaczają się produkt/usługa konkurencji. Podczas analizy konkurencji, słuchacze wskazali liczbę potencjalnych firm, z którymi przyjdzie im rywalizować w danym sektorze. Jedna grupa nie wskazała żadnego podmiotu konkurencyjnego w branży, ponieważ stwierdziła, że ich usługa edukacyjna jest na tyle innowacyjna, że w okolicy, w której zamierzają działać, takowa nie istnieje. Pozostałe grupy wskazując liczbę firm konkurencyjnych sygnalizowały, że orientują się w słabych stronach tych podmiotów. Upatrywali w tym swoją szansę rynkową – identyfikując to jako niszę rynkową.

Poniższa tabela (por. Tab. 19) przedstawia zestawienie liczby konkurentów podanych przez słuchaczy seminarium.

Tabela 19. Liczba potencjalnych konkurentów

Zespół I – Pracownia Wspierania Rozwoju Dzieci Dorosłych	4
Zespół II – Prywatne biuro pracy JOB 4 YOU	6
Zespół III – KINDER CAFFE	3
Zespół IV – Placówka Językowo-Taneczna MOYA	0
Zespół V – Poradnia Rodzinna	7

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej uwagi studenci poświęcili analizie klientów, wskazując takie kryterium jak: ich zamożność, wiek, potrzeby edukacyjne, status społeczny, miejsce pracy itp. Każdy z zespołów opracował własną hierarchię czynników, które uważali za kluczowe. W większości grup stopień zaspokojenia potrzeby klientów oraz dostępność usług wskazywana była na pierwszym miejscu. Kolejnym czynnikiem, ważnym z punktu widzenia słuchaczy, był wiek. To od niego uzależniali popyt na proponowane przez siebie usługi edukacyjne. Oferta zespołów była skierowana przede wszystkim do ludzi młodych lub w wieku średnim. Tylko jeden zespół oferował usługi każdej grupie wiekowej. Kwestia zamożności została potraktowana przez seminarzystów w dość specyficzny sposób. Uważali, że jest to ważny aspekt korzystania z usług edukacyjnych, jednak jeżeli istnieje potrzeba u klienta, by skorzystać z takiej usługi, to, jak podkreślali słuchacze, czasem „pieniądze nie grają roli”.

Poniższa tabela (por. Tab. 20) przedstawia strukturę czynników charakteryzujących potencjalnych klientów.

Tabela 20. Struktura czynników charakteryzujących potencjalnych klientów

Zespół	Lista czynników w kolejności od najważniejszej
Zespół I – Pracownia Wspierania Rozwoju Dzieci Dorosłych	Potrzeba edukacji
	Wiek
	Zamożność
	Status społeczny
Zespół II – Prywatne biuro pracy JOB 4 YOU	Miejsce pracy
	Zamożność
	Status społeczny
	Wiek
Zespół III – KINDER CAFFE	Potrzeba edukacji
	Zamożność
	Miejsce pracy
	Status społeczny
Zespół IV – Placówka Językowo-Taneczna MOYA	Potrzeba edukacji
	Wiek

	Zamożność
	Status społeczny
	Miejsce pracy
Zespół V – Poradnia Rodzinna	Potrzeba edukacji
	Wiek
	Zamożność
	Status społeczny
	Miejsce pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe czynniki, charakteryzujące klientów, seminarzyści uznali za mniej istotne lub w ogóle niemające wpływu na sukces rynkowy ich przedsięwzięcia. Do tych czynników zakwalifikowali m.in.: poziom wykształcenia, struktura wydatków miesięcznych itp.

Znaczenie dostawców zostało zmarginalizowane przez studentów. Dostawcy nie będą sferą otoczenia konkurencyjnego, które w istotny sposób będzie wpływać na sposób prowadzenia firmy edukacyjnej. Seminarzyści uważali, że dostęp do usług najmu, do usług zewnętrznych typu księgowość, dostawcy pomocy dydaktycznych itp., jest nieograniczony i nie stwarza on większych trudności. Uzasadniali swoje wypowiedzi tym, że jest dużo szkół, czy innych instytucji, które chętnie wynajmą lokal. Istnieje wiele hurtowni i sklepów, w których można zaopatrzyć się w pomoce dydaktyczne. Żadnym problemem dla słuchaczy nie było wynajęcie cateringu, transportu czy usług księgowych.

Analiza produktu firm konkurencyjnych była wypadkową analizy potrzeb klientów oraz konkurencji. We wszystkich grupach ćwiczeniowych, za podstawowy czynnik odróżniający ich produkt od konkurencji podano innowacyjność. Przede wszystkim studenci skupili się, by ich produkt był obecny w sieci internetowej, lub też usługi przez nich świadczone były rozbudowane. Z drugiej strony poziom cen, jaki zastosowaliby byłby niewiele wyższy od cen proponowanych przez konkurencję za jeden rodzaj usługi. Inne cechy ich oferty, w rozumieniu słuchaczy, nie mają wpływu na to, czy są bardziej czy mniej konkurencyjni. Innowacyjność swojego produktu połączyli także z czynnikami, które determinowały zachowania klientów.

Dopełnieniem analizy rynkowej metodą 5 sił Portera była analiza SWOT. Jako główną słabą stronę własnej firmy seminarzyści wymienili to, że jest nieznaną na rynku. Inne czynniki, które zostały uznane za słabe strony przedsiębiorstwa to:

- wiek właścicieli i kadry firmy,
- brak odpowiednich środków na szeroko zakrojoną reklamę i promocję,
- brak odpowiednich środków na rozwój działalności firmy.

Za mocne strony własnej firmy słuchacze podali następujące czynniki:

- innowacyjność przedsięwzięcia,

- wykształcenie właścicieli i kadry podmiotu,
- poziom cen usług,
- zróżnicowanie oferty,
- możliwość edukacji przez internet.

Za szansę rynkową słuchacze przede wszystkim wskazali rozwój sieci internetowej oraz branżę edukacyjną, która ciągle się rozwija. Inne czynniki nie były brane pod uwagę. Seminarzyści skupili się na innowacyjności branży i swoich usług oraz na nienasyceniu rynku edukacyjnego. Głównym zagrożeniem dla przyszłych przedsiębiorców był system prawny regulujący edukację w Polsce.

Na podstawie analizy rynku studenci mieli oszacować swoje przychody i koszty. Koszty zostały podzielone na stałe i zmienne. Przychody to główne wpływy ze świadczonych usług. Tabela poniżej (por. Tab. 21) przedstawia strukturę kosztów stałych i zmiennych, wskazanych przez grupy ćwiczeniowe.

Tabela 21. Struktura czynników charakteryzujących potencjalnych klientów

Zespół	Koszty:	
	Stale:	Zmienne:
Zespół I	wynagrodzenie	pomoce dydaktyczne
	opłata za lokal	dodatkowe usługi internetowe
	ZUS	reklama i promocja
	usługi internetowe	
	media	
Zespół II	wynagrodzenie	reklama i promocja
	opłata za lokal	usługi internetowe
	ZUS	media
		koszty związane z uruchomieniem działalności
Zespół III	ZUS	media
	opłata za lokal	materiały biurowe
	wynagrodzenie	wynagrodzenia z umów cywilnoprawnych
	usługi księgowe	
	ubezpieczenia	
Zespół IV	usługi księgowe	materiały biurowe
	internet	media
	ZUS	
	opłata za lokal	
Zespół V	czynsz	media
	ZUS	reklama i promocja
	wynagrodzenia	pomoce dydaktyczne

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tych wielkości można było wybrać formę opodatkowania podatkiem dochodowym. Dodatkowo informacje te pozwoliły określić próg rentowności. Wielkości uzyskane przez studentów były różne. Dwie grupy oszacowały koszty na poziomie wyższym niżeli przychody. Pozostałe grupy wygenerowały niewielką nadwyżkę przychodów nad kosztami. Wstępna analiza tych wielkości spowodowała wśród słuchaczy poruszenie. Padły głosy, że przedsięwzięcie jest nierentowne i nie ma większego sensu. Dlatego też analiza przychodów i kosztów była ważną lekcją i pozwoliła na urealnienie ambicji i pomysłów na działalność gospodarczą. Jest też dobrym wyznacznikiem dalszej analizy finansowej firmy.

Podsumowując – analiza rynkowa jest podwaliną podjęcia decyzji dotyczącej założenia własnej działalności. Daje ona pełen obraz otoczenia, w którym przyjdzie działać przedsiębiorcy. Dodatkowo, rozwiewa wszelkie wątpliwości dotyczące rentowności przedsięwzięcia. Uświadamia przyszłemu przedsiębiorcy, jakie obowiązki go czekają, jaki ogrom pracy musi ponieść na rozwój swojej firmy oraz jakie nakłady finansowe musi ponieść w związku z uruchomieniem działalności i jej rozwojem.

Bibliografia:

- Bogaczyk I., Krupski B., Lubińska H., *Własna firma. Zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej*, FORUM, Poznań 2005.
- Markowski W., *ABC small business 'u*, Wydawnictwo MARCUS S.C., Łódź 2011.
- Młodzikowska D., Lundén B., *Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą*, BL IFO POLSKA Sp. z o.o., Białystok 2011.
- Piasecki B. (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan w praktyce*, CeDeWu.pl, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2008.
- 33 pomysły na biznes, „BusinessWeek” 26.05 – 8.06.2005.

Netografia:

- www.biznes-plan.pl/definicja_biznes_planu.html, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- www.rzeczpospolita.pl/dodatki/dodatek2 z dn. 25.04.2012, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- www.kip.gov.pl, [dostęp: 13.10.2014 r.].
- www.zus.pl, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Akty prawne:

- Obwieszczenie Ministra Finansów z dn. 14 listopada 2013 r. w sprawie stawek karty podatkowej, kwoty, do której można wykonywać świadczenia przy prowadzeniu

- niektórych usług z wyjątkiem świadczeń dla ludności, oraz kwartalnych stawek ryczałtu od przychodów proboszczów i wikariuszy, obowiązujących w 2014 r.
- Ustawa z dn. 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 nr 99, poz. 1001).
- Ustawa z dn. 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 155, poz. 1095 z 2007 r., zpz.).
- Ustawa z dn. 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. nr 217, poz. 1588 z 2006 r.).
- Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (Dz. U. 1997 nr 137 poz. 926).
- Ustawa z dn. 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r., nr 14, poz. 1756 z późn. zm.).

Rozdział V

FUNDRAISING JAKO SPRAWDZONY I SKUTECZNY SPOSÓB POZYSKIWANIA FUNDUSZY NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ

Istota fundraisingu

Termin *fundraising* powstał z połączenia dwóch słów: *fund* – fundusze i *raising* – zbieranie. Oznacza po prostu zbieranie funduszy i to głównie na cele charytatywne, publiczne¹⁴⁹. Najczęściej fundraising określa się jako „proces organizowania pieniędzy na określony cel, w szczególności dla organizacji charytatywnej” bądź jako „proces z prośbą o wsparcie finansowe (zwykle w formie dotacji) dla sprawy niekomercyjnej”. W *Wikipedii* fundraising definiowany jest jako „(...) proces zdobywania funduszy poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, firm, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych”¹⁵⁰. Anna Świdorska opisuje fundraising „(...) jako pozyskiwanie funduszy, które polega na tworzeniu pozytywnych relacji oraz znalezieniu źródeł finansowania odpowiednich dla danego typu organizacji non-profit, które chcą zwiększyć swoje zdolności w pozyskiwaniu funduszy i skuteczności gromadzenia środków”¹⁵¹.

Podstawowym celem fundraisingu jest pozyskiwanie funduszy, które zbiera się przede wszystkim na cele społeczne. Czynią to różne organizacje i instytucje: naukowe, sportowe, religijne, młodzieżowe, domy dziecka, szpitale, hospicja, szkoły czy uczelnie¹⁵². Pozyskane środki – zarówno rzeczowe, jak i finansowe – przekazywane są na projekt jednorazowy lub na stałą działalność organizacji, instytucji.

¹⁴⁹ Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (dalej: PSF); <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/idea/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁵⁰ Por. źródło: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Fundraising>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁵¹ A. Świdorska, *Zarządzanie działaniami fundraisingowymi*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 17.

¹⁵² Ibidem, s. 16.

Według Adama Grzegorzcyka fundraising jest formułą organizacyjną dobroczynności, a w układzie społecznym ma sens tylko wtedy, jeśli znajdzie się ktoś, kto zechce pomóc komuś innemu – należy go rozumieć jako zbieranie funduszy w celu pomagania potrzebującym¹⁵³. Jest też trwałym procesem – wszelkie organizacje dążą do wytworzenia stałych grup darczyńców, które wspierają je w określonych okolicznościach i sytuacjach, bo skuteczność działań fundraisingu leży w trwałości, konsekwencji i cykliczności¹⁵⁴.

A. Grzegorzcyk zauważa również, że – choć podstawową funkcją fundraisingu jest pozyskiwanie środków finansowych lub rzeczowych – współcześnie jednak „(...) w coraz większej liczbie przypadków fundraising wykorzystuje się nie tylko do pozyskiwania funduszy, a do pozyskiwania pomocy. (...) Bardzo często (...) organizacje społeczne w krajach rozwiniętych nie dążą do pozyskiwania środków, gdyż nie występuje w tym zakresie deficyt (...), jednak potrzeba często sprowadza się do zaangażowania, uczestnictwa, empatii, wytworzenia odpowiedniej struktury postaw. Coraz częściej procesy fundraisingowe są nastawione na pozyskiwanie wolontariuszy, którzy wykonują wiele zadań i prac społecznych bardziej systematycznie, konsekwentnie i z większym zaangażowaniem, niż wynajęci do tego celu pracownicy”¹⁵⁵.

Opisując istotę fundraisingu trzeba podkreślić, że nie jest on tylko „(...) przeszeniem o datki – to zagadnienie z dziedziny zarządzania organizacjami i gospodarowania finansami. Łączą się z nim nierozzerwalnie – planowanie, metodyka i etyka”¹⁵⁶. Fundraising to dobrze zarządzane, przemyślane, odpowiednio realizowane i w pełni etyczne działania, których celem jest pozyskanie środków na zaspokojenie potrzeby proszącego.

W praktyce fundraising można zastosować w organizacji/institucji o dowolnej wielkości. Jest procesem, który planuje się i przeprowadza na podstawie analizy sytuacji finansowo-materiałnej organizacji/institucji oraz zgodnie z przyjętymi ich celami strategicznymi. Podstawowym sposobem pozyskiwania funduszy jest przeprowadzanie kampanii/akcji fundraisingowej. Mała organizacja/institucja może prowadzić małe kampanie, większa – nawet ogólnopolskie. W przygotowaniu i prowadzeniu kampanii fundraisingowych najważniejsze są relacje organizacji/institucji z otoczeniem i jej wizerunek – czyli to, co instytucja/organizacja naprawdę robi dla innych i jak jest to postrzegane. „Istotą fundraisingu jest budowanie wieloletnich, stabilnych relacji z otoczeniem: urzędami, sponsorami, członkami organizacji i jej darczyńcami”¹⁵⁷. Tym samym nie-

¹⁵³ A. Grzegorzcyk, *Funkcje fundraisingu w działalności organizacji pozarządowych*, [w:] Idem (red.), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 134–135.

¹⁵⁴ Ibidem, s. 139.

¹⁵⁵ Ibidem, s. 137–138.

¹⁵⁶ PSF, <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/idea/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁵⁷ Ibidem.

zbędni są specjaliści, którzy będą „(...) posłańcami czy wręcz ambasadorami organizacji, instytucji w jej staraniach o wsparcie”¹⁵⁸. Pozyskiwaniem funduszy zajmują się zawodowi fundraiserzy, którzy są rekrutowani na potrzeby poszczególnych kampanii, akcji, projektów, jak również zatrudniani są na stałe celem pozyskiwania środków dla organizacji/instytucji¹⁵⁹. „Na Zachodzie każda uczelnia, szkoła, placówka edukacyjna ma swoich fundraiserów, którzy znajdują sponsorów, piszą wnioski o dotacje, zjednują hojnych darczyńców”¹⁶⁰.

Działania fundraisingowe są prowadzone na całym świecie i choć fundraising stosowany przez organizacje społeczne jest młodą (nową) dziedziną aktywności społecznej, rozwija się bardzo dynamicznie i zyskuje coraz większe znaczenie w dziedzinie zarządzania instytucjami. W Polsce natomiast, znaczenie tego typu działań zaczyna dopiero nabierać wartości, ale nadal często ma charakter intuicyjny, w szczególności jeśli chodzi o obszar zarządzania¹⁶¹.

W celu ujednoczenia zasad i rozwiązań, jakie są stosowane w prowadzeniu działalności fundraisingowej ustanowiono *Międzynarodową Deklarację Zasad Etycznych w Fundraisingu*. Dokument ten został uchwalony 16 października 2006 roku przez przedstawicieli organizacji fundraisingowych z 24 państw podczas IV Międzynarodowego Szczytu Fundraisingu w Noordwijkerhout w Holandii. „Głównym przesłaniem *Deklaracji* jest ujednoczenie zasad panujących wśród organizacji, które prowadzą działania fundraisingowe na całym świecie, poprzez stworzenie jednej, uniwersalnej deklaracji regulującej podstawowe zasady, których należy przestrzegać”¹⁶². W *Deklaracji* wyznaczono pięć podstawowych uniwersalnych zasad oraz wytyczne co do standardów działalności fundraisera, takich jak: uczciwość, szacunek, konsekwencja, empatia oraz przejrzystość¹⁶³. Tym samym „(...) fundraiserzy powinni zawsze pracować w sposób uczciwy, nie wprowadzając w błąd swoich potencjalnych darczyńców i beneficjentów. Wszelkie działania powinny być prowadzone z szacunkiem dla darczyńców i beneficjentów, ale również z szacunkiem do zawodu fundraisera”¹⁶⁴. Działania te muszą być prowadzone w sposób jawny (fundraiserzy powinni sporządzać przejrzyste sprawozdania z prowadzonej działalności i pozyskanych funduszy, umieszczając w sprawozdaniach w sposób jasny i przejrzysty zasady gospodarowania środkami, darowiznami oraz poniesione wydatki i koszty). W swojej działalności fundraiserzy powinni też kierować się określonymi stan-

¹⁵⁸ Ibidem.

¹⁵⁹ W Polsce organizacją zrzeszającą profesjonalnych fundraiserów jest Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

¹⁶⁰ PSF, <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/idea/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁶¹ A. Świdorska, op. cit., s. 42–43.

¹⁶² Ibidem, s. 19.

¹⁶³ *International Statement of Ethical Principles in Fundraising* (dalej: ISEPiF), <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/etyka/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁶⁴ ISEPiF, <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/etyka/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

dardami, które dotyczą takich zagadnień, jak: odpowiedzialność odnośnie do darowizn; relacje z darczyńcami, beneficjentami i pracodawcami; odpowiedzialność za kontakty, marketing i udostępnienie informacji; raporty z zarządzania, finanse i koszty fundraisingu; płatności i rekompensata oraz zgodność z prawem narodowym¹⁶⁵. Przykładowo: w przypadku darowizn dużą uwagę przywiązuje się do dobrowolności działań, aby potencjalni darczyńcy nie byli przymuszani ani żeby (w żaden sposób) nie były stosowane jakiegokolwiek formy nacisku, nękania, zastraszania lub przymusu do przekazywania darowizn. W przypadku gdy darczyńca jasno wskaże, na co konkretnie mają być przeznaczone środki przez niego przekazane, decyzja taka musi być respektowana i wykonana przez fundraisera.

W *Deklaracji* nakazuje się, aby fundraiserzy w trakcie swojej pracy używali takich technik pozyskiwania funduszy, aby nie naruszać godności osób, z którymi współpracują oraz osób, od których chcą te środki pozyskać. Przykładowo: w przypadku gdy darczyńca zgłosi wniosek o usunięcie go z listy lub bazy danych darczyńców, fundraiser powinien to wykonać niezwłocznie. *Deklaracja* określa także kwestie wynagrodzenia fundraiserów. Zakłada się, że winni oni pracować jako wolontariusze, choć mogą otrzymywać stałe wynagrodzenie (nieuzależnione od wielkości pozyskanych funduszy). Za niedopuszczalne uważa się przyjmowanie korzyści majątkowych i niemajątkowych przez fundraiserów, za decyzje, jakie podejmują w imieniu organizacji¹⁶⁶.

W Polsce profesja fundraisingu pojawiła się stosunkowo niedawno – po 2004 roku. 28 stycznia 2006 roku uchwalono na *zebraniu założycielskim Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu statut tej organizacji*¹⁶⁷. W październiku 2011 roku na konferencji fundraisingu w Warszawie została przyjęta *Deklaracja Etyczna Fundraisingu* wzorowana na *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*. Dokument został wypracowany przez przedstawicieli ponad setki polskich, aktywnych fundraisingowo organizacji.

Polscy fundraiserzy przyjmując *Deklarację* pisali: „(...) motywowani pragnieniem służby ideałom filantropii, poświęceniu na rzecz obrony godności ludzkiej i dbania o dobro wspólne przy zachowaniu różnorodności kulturalnej i pluralizmu oraz świadomości spoczywającej na nas moralnej odpowiedzialności wynikającej z pozyskiwania środków na działalność społeczną, pragnąc zdefiniować wartości, pomagające pogłębić transparentność, chronić prywatność i godność podopiecznych, a także zdobyć zaufanie społeczne i sprostać oczekiwaniom darczyńców, szanując ich prywatność, niezależność i interesy – my, niżej podpisani, niniejszym przyjmujemy Deklarację Etyczną Fundraisingu

¹⁶⁵ ISEPiF, <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/etyka/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ PSF, <http://www.fundraising.org.pl/stowarzyszenie/statut/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

i zobowiązujemy się do przestrzegania jej zasad”¹⁶⁸. Tym samym „fundraising stał się zawodem wykonywanym przez setki osób w Polsce”¹⁶⁹. Jawi się jako z a w ó d p r z y s z ł o ś c i . Szczególnie przydatny w instytucjach edukacyjnych.

Podczas organizowania publicznych zbiorów finansowych i rzeczowych oraz jakichkolwiek działań fundraisingowych prowadzonych przez organizację/instytucję trzeba przestrzegać obowiązującego w tym zakresie prawa. Większość działań fundraisingowych odbywa się na zasadzie zbiorów (dobrowolnych). Zanim dojdzie do fizycznego pozyskiwania funduszy od przyszłych darczyńców należy taką zbiórkę zgłosić do odpowiednich władz i otrzymać pozwolenie. Zgłoszeniom podlegają: wszelkie publiczne zbiórki (w gotówce lub w naturze), które są przeznaczone na pewien z góry określony cel. Od bieżącego roku „Zbiórka publiczna może zostać przeprowadzona po jej zgłoszeniu przez organizatora zbiórki i zamieszczeniu informacji o zgłoszeniu przez ministra właściwego do spraw administracji publicznej na ogólnopolskim elektronicznym portalu zbiorów publicznych”¹⁷⁰. Zgłoszenie zbiórki publicznej jest dokonywane z użyciem formularza elektronicznego, choć dopuszcza się również możliwość dokonania tej czynności w wersji papierowej¹⁷¹. W przypadku gdy zbiórka ma być organizowana na terenie jakiegoś obiektu prywatnego, to zgody na przeprowadzenie zbiórki powinien udzielić właściciel takiego obiektu czy lokalu.

Ustawa o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych¹⁷² określa cele, w ramach których mogą być organizowane zbiórki publiczne, poprzez odesłanie do innego aktu prawnego, jakim jest ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹⁷³, a dokładniej do art. 4. ust. 1. Wśród celów odnajdujemy m.in. pomoc społeczną, wspieranie rodziny i systemu pieczy zastępczej, działalność na rzecz integracji i reintegracji zawodowej, i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, działalność charytatywną, działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych, ochronę i promocję zdrowia, działalność na rzecz osób niepełnosprawnych, naukę, szkolnictwo wyższe, edukację, oświatę i wychowanie, etc.¹⁷⁴

¹⁶⁸ *Deklaracja Etyczna Fundraisingu* z dn. 14 października 2011, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Warszawa 2011, <http://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2012/06/DeklaracjaEtyczna.pdf>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁶⁹ PSF, <http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/etyka/>, [dostęp: 13.10.2014 r.] Stowarzyszenie prowadzi od 8 lat cykliczne szkolenia z fundraisingu. Ukończyło je dotąd ponad 8000 osób, w tym sporo nauczycieli-pedagogów.

¹⁷⁰ Art. 5. Ustawa z dn. 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz. U. 2014. poz. 498.

¹⁷¹ Art. 5 i 6. Ibidem.

¹⁷² Ustawa z dn. 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz. U. 2014. poz. 498.

¹⁷³ Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003.96.873 z późn. zm..

¹⁷⁴ Art. 4 ust. 1. Ibidem.

Metody, narzędzia i typy działań fundraisingowych

Do najczęściej stosowanych metod fundraisingowych można zaliczyć: imprezy publiczne (*special events*), kwesty, loterie, aukcje, sprzedaż cegiełek, akcje internetowe (aktywne banery na stronach internetowych). Jako szczególną metodę A. Świderska wskazuje dialog bezpośredni (*direct dialogue*), która polega na „pozyskiwaniu funduszy bezpośrednio od indywidualnych osób”¹⁷⁵. Pozyskiwanie i przekonywanie potencjalnych darczyńców do wsparcia danej instytucji, organizacji może się odbywać np. w trakcie bezpośrednich rozmów ulicznych.

Świderska wyróżnia także typowe działania fundraiserskie. Zalicza do nich:

1. Tworzenie zdolności do pozyskiwania funduszy – oznacza działania polegające na: wyznaczaniu celów działania, rozpoznawaniu możliwości (rynków) pozyskiwania środków finansowych (szczególnie rozpoznawaniu potencjalnego rynku darczyńców i stworzenie bazy danych przyszłych darczyńców oraz określenie sposobów i środków komunikacji z nimi), określeniu możliwości organizacji różnych imprez publicznych;
2. Pozyskiwanie darczyńców – oznacza działania – na podstawie szczegółowej bazy danych potencjalnych darczyńców – prowadzące do wyjaśniania celowości działań fundraisingowych i nakłaniające darczyńców do wsparcia instytucji–organizacji w formie np. spotkań osobistych, rozmów telefonicznych, korespondencji tradycyjnej lub elektronicznej;
3. *Special events fundraising* – oznacza organizowanie działań edukacyjnych i promujących (w formie różnych imprez, akcji) idee, wartość i znaczenie fundraisingu;
4. *Special events* i *public relations* – oznacza organizowanie różnorodnych imprez, wydarzeń, akcji w celu pozyskania środków finansowych lub rzeczowych na rzecz instytucji, organizacji;
5. Przekazywanie nieruchomości – oznacza działania polegające na przyjmowaniu (pozyskiwaniu) w formie datków (zapisy majątkowe, darowizny) nieruchomości;
6. Planowanie kapitałowe, datki korporacyjne oraz dotacje rządowe – długofalowe działania polegające na nawiązywaniu trwałych kontaktów (relacji) z darczyńcami indywidualnymi i instytucjonalnymi celem pozyskiwania okazjonalnych środków¹⁷⁶.

¹⁷⁵ A. Świderska, op. cit., s. 16–17.

¹⁷⁶ Ibidem, s. 17–18.

Do pozyskiwania funduszy w działalności fundraisingowej wykorzystuje się określone narzędzia, wśród których przeważają:

1. Imprezy publiczne – charytatywne, połączone ze zbiórkami pieniędzy tzw. *special events* – są to zazwyczaj takie wydarzenia, jak: imprezy sportowe, pikniki, koncerty, zjazdy (np. absolwentów szkół), które można organizować w placówkach edukacyjnych i w ramach tych wydarzeń prowadzić kwesty, aukcje, loterie, sprzedaż cegiełek pozyskując w ten sposób środki pieniężne lub rzeczowe na konkretne potrzeby danej instytucji, organizacji;
2. Ulotki informacyjne, foldery, listy fundraisingowe – to narzędzia służące do promowania, informowania o celach, potrzebach instytucji, organizacji, które wymagają wsparcia finansowego;
3. Internetowe banery, specjalne linie telefoniczne oraz smsy – to coraz bardziej popularne narzędzie pozyskiwania środków na potrzeby organizacji/instytucji. Pozyskiwane w ten sposób środki są przekazywane przez sponsorów danej akcji proszącej organizacji bądź instytucji;
4. Osobiste, bezpośrednie kontakty z darczyńcami „od drzwi do drzwi” – technika polegająca na indywidualnych spotkaniach z potencjalnymi darczyńcami, w ramach których przekonuje się do wsparcia danej instytucji, organizacji (celu, potrzeby);
5. Kampanie „1%” – narzędzie (sposób) do pozyskiwania dodatkowych funduszy na statutowe cele organizacji, instytucji pożytku publicznego, którego istotą jest przekazanie 1% podatku dochodowego przez podatnika na rzecz wybranej organizacji/instytucji¹⁷⁷.

Cechy dobrego fundraisera

Skuteczność działań fundraisingowych zależy od wielu czynników, elementów procesu pozyskiwania środków, m.in.: określenia celu działania, dobrego planu (zaplanowania działań), organizacji (np. stworzenia odpowiedniej bazy danych), metody, stosowanych narzędzi, wytrwałości i konsekwencji w postępowaniu. W dużym stopniu zależy ona także od osoby, która przyjmuje stanowisko fundraisera i zajmuje się profesjonalnym pozyskiwaniem środków finansowych lub rzeczowych. Dość powszechnie osoba taka określana jest jako „profesjonalny pośrednik dobra”, której głównym zadaniem jest pozyskanie darczyńcy bądź sponsora. Świdarska określa stanowisko fundraisera jako stanowisko osoby kreatywnej, czyli takiej, która potrafi organizować i pożytkować różne wydarzenia o charakterze społecznym, kulturalnym, edukacyjnym czy też sportowo-rekreacyjnym dla pozyskania funduszy na cele konkretnej organizacji, instytucji. Musi to być osoba, która potrafi właściwie dobrać (wyselekcjonować) i od-

¹⁷⁷ Ibidem, s. 35–36.

powiednio skierować przygotowaną ofertę do konkretnej grupy darczyńców, którzy identyfikują się z celami danej organizacji, instytucji¹⁷⁸. Jednocześnie powinna to być osoba, która zadba o właściwe, pozytywne relacje instytucji, w imieniu której działa z najbliższym otoczeniem, środowiskiem społecznym, społecznością lokalną – czyli potencjalnymi darczyńcami. Właściwością skutecznego fundraiserza powinna być duża aktywność, mobilność, gdyż większość czasu swojej pracy powinien on spędzać w terenie pozyskując nowych darczyńców. Od fundraiserza wymaga się także dobrego zorganizowania, elastyczności i wysokiego poziomu samomotywacji do prowadzonych działań¹⁷⁹.

Na podstawie informacji udostępnianych przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (PSF), specjaliści od profesjonalnego pozyskiwania funduszy najczęściej są zatrudniani w organizacjach pozarządowych, choć coraz powszechniej zatrudnia się ich w placówkach edukacyjno-kulturalnych i opiekuńczych (m.in. szkołach, uczelniach wyższych, domach kultury, teatrach, muzeach, domach dziecka), szpitalach, hospicjach, instytucjach rekreacyjno-sportowych. Według PSF w ostatnich latach rynek pracy dla fundraiserów ciągle się rozwija, wyraźnie wzrasta tendencja do zatrudniania przez różne instytucje specjalistów skutecznie pozyskujących fundusze. Tę profesję – według Świdorskiej – „można śmiało określić zawodem przyszłości”. Wydaje się, że ogromne pole do działania mają i w najbliższej przyszłości mieć będą fundraiserzy w pracy na rzecz placówek, instytucji edukacyjnych. Otwiera to możliwości sprawdzenia się (pracy) dla wielu absolwentów pedagogiki, którzy specjalizują się w zakresie organizacji i zarządzania placówkami edukacyjnymi. Studenci pedagogiki tej specjalności są w ramach swoich studiów dobrze przygotowywani do takiej pracy. Oprócz wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych są wyposażeni w tzw. kompetencje miękkie (umiejętności interpersonalne) i kompetencje społeczne, niezbędne do prowadzenia działalności fundraisingowej. Doskonali się również w zakresie przedsiębiorczości w praktyce edukacyjnej w ramach organizowanych specjalistycznych seminariów i kursów, czego dobrym przykładem jest specjalistyczne seminarium naukowe poświęcone tej problematyce zorganizowane przez autorów niniejszej publikacji. Z całą pewnością nabywają i podnoszą w trakcie studiów i szkoleń jedną z kluczowych kompetencji określonych przez Parlament Europejski, jaką jest inicjatywność i przedsiębiorczość. Tym samym, studenci pedagogiki charakteryzują się wieloma cechami, predyspozycjami, które powinien posiadać profesjonalny fundraiser.

Świdorska sporządziła katalog pożądanych cech dobrego fundraiserza, do których zalicza „(...) zorganizowanie i uporządkowanie, które jest istotne podczas wielości prowadzonych działań – ważna jest jednocześnie koncentracja ale i z drugiej strony podzielność uwagi oraz zdolność przekonywania. Fundraiser

¹⁷⁸ Ibidem, s. 30.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 29–30.

jako osoba reprezentująca daną instytucję lub organizację, powinien swoim ubiorem, zachowaniem oraz stylem mówienia pozostawić po sobie dobre wrażenie¹⁸⁰. Do niezbędnych cech w tym zawodzie zalicza: „(...) komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów, siłę przebicia, konsekwencję i odwagę. Jest to praca przeznaczona dla osób otwartych, które nie są nieśmiałe lub małowówne. W pozyskiwaniu funduszy przydatne są także cechy osobowe takie jak: rzetelność, szczerość, przejrzystość i co najważniejsze determinacja w osiągnięciu założonego celu. W działaniach w tym zawodzie przydatna jest znajomość podstaw z zakresu ekonomii, prawa, socjologii oraz psychologii. Za kluczowe można uznać również umiejętności menadżerskie¹⁸¹. Wśród pożądanых cech fundraisera badaczka wyróżnia także: „(...) uprzejmość, takt, umiejętność słuchania i panowania nad sobą oraz inteligencję emocjonalną. Ponadto niezwykle ważna jest umiejętność podejmowania szybkich decyzji, odporność na stres, wytrwałość, odwaga oraz inicjatywa. (...) Ze względu na częste spotkania «twarzą w twarz» oraz komunikację werbalną, wskazanym by było aby osoba startująca na stanowisko fundraisera nie miała wad wymowy, które mogłyby utrudnić komunikację werbalną z klientem¹⁸².

Z informacji, jakie można zaczerpnąć za pośrednictwem Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu, dotychczas pracę fundraisera najczęściej podejmują absolwenci m.in. zarządzania, marketingu, ekonomii, psychologii czy socjologii. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacyjną, społeczną i charakter placówek edukacyjnych, wydaje się zasadne (a może konieczne), aby pozyskiwaniem dodatkowych środków na działalności tych instytucji zajęli się dobrze przygotowani do tej pracy studenci (absolwenci) pedagogiki.

Fundraising w praktyce finansowania placówki edukacyjnej (szkoły)

Fundraising jawi się jako dobry i skuteczny sposób na poprawę kondycji finansowej placówek edukacyjnych, szczególnie szkół. Co prawda dzisiaj w Polsce niewiele jest placówek edukacyjnych, które zdobyły się na pozyskanie profesjonalisty od pozyskiwania środków finansowych, ale w niedalekiej perspektywie można się spodziewać, że fundraiserzy zaistnieją w tych instytucjach powszechnie. Niestety dzisiaj, praktyka pozyskiwania darczyńców (datków) przez polskie szkoły jest czymś niezwykle rzadkim co wydaje się konsekwencją stereotypowego myślenia o roli państwa (władz lokalnych) w zakresie finansowa-

¹⁸⁰ Ibidem, s. 30.

¹⁸¹ Świdarska podkreśla konieczność znajomości przez fundraiserów aktualnych ustaw i przepisów dotyczących pozyskiwania funduszy, zarówno tych o zasięgu krajowym, jak i lokalnym, tworzonym przez władze lokalne. Ponadto oczekuje od fundraiserów umiejętności poprawnego wydatkowania i rozliczania pozyskanych środków. Ibidem, s. 30.

¹⁸² Ibidem.

nia szkół. Do rzadkości należą placówki, w których dyrektorzy zwracają się z prośbą o wsparcie finansowe do własnych absolwentów. Robert Kawalko, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu, analizując powyższą sytuację stwierdza: „(...) gdyby zadać absolwentom szkół pytanie – czy ktoś z was został kiedykolwiek poproszony o pieniądze przez którąś z ukończonych szkół, to odpowiedź zawsze jest taka sama – nie, nikt nigdy nie poprosił nas/mnie o to abym został darczyńcą. W Stanach Zjednoczonych taka sytuacja jest niemożliwa: prawie każdy dorosły człowiek jest regularnie proszony przez fundraiserów każdej ze swoich byłych szkół o udział w kwestach, inwestycjach, klubach i balach. Fundraiserzy mają tam tyle pracy, że niektóre uczelnie średniej wielkości mają ich na etatach nawet 200. Siła relacji z absolwentami jest tak wielka, że wielu z nich zapisuje szkołom całe majątki. Nie jest przesadą powiedzieć, że tam cały naród walczy o dobre szkoły”¹⁸³.

Wydaje się, iż dzisiaj funkcjonowanie placówek edukacyjnych, szkół, które chcą być atrakcyjne na rynku edukacyjnym i przyciągać do siebie coraz większą liczbę klientów, jest trudne bez czynienia starań o pozyskiwanie dodatkowych funduszy na swoją działalność. Fundraising jest tu jednym ze skutecznych i sprawdzonych działań, o które warto zabiegać i stosować. Dyrektorzy placówek edukacyjnych decydujący się na uruchomienie fundraisingu w swoich instytucjach, muszą – zdaniem R. Kawalki – rozpocząć od utworzenia bazy adresowej absolwentów i przyjaciół szkoły, następnie napisania strategicznego planu pozyskiwania funduszy, który musi być spójny z planem rozwoju placówki i pozyskania kandydata na specjalistę od zdobywania funduszy¹⁸⁴.

Podstawowym warunkiem skuteczności fundraisingu jest właściwie zbudowana, dobrze prowadzona i systematycznie aktualizowana baza adresowa absolwentów. Stanowić ona może bezcenne źródło informacji nt. czynnych i potencjalnych darczyńców. Nowoczesna (elektroniczna) i pełna baza danych (w odróżnieniu od tych tradycyjnych, często spotykanych jeszcze w szkołach, gdzie nieaktualizowane dane na temat absolwentów przechowywane są np. w luźnych teczkach lub segregatorze a metoda komunikowania się z absolwentami to najczęściej ogłoszenie w prasie lub plakat) powinna zawierać nie tylko dane o absolwentach, ale także o sympatykach placówki, osobach przyjaźnie nastawionych do niej, obecnych i byłych pracownikach czy liderach społeczności lokalnej, w której funkcjonuje instytucja. Podstawowe dane powinny zawierać – oprócz nazwisk i adresów absolwentów i związanych z placówką osób – także informacje dotyczące np. tego, gdzie osoby te pracują (pracowały), do jakich organizacji należą (należały) i przede wszystkim – czy, jak i ile razy wspomagały placówkę. Wymagana jest

¹⁸³ R. Kawalko, *Fundraising – droga do zamożnej szkoły*, [w:] I. Dzierzowska (red.), *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Dr Josef Raabe, Warszawa 2008/2011, C. 4.17, s. 2–3.

¹⁸⁴ R. Kawalko, op. cit., s. 3.

w bazie danych pełna historia kontaktów z darczyńcami i szczegółowy opis formy, wielkości i częstotliwości wsparcia, jakiego udzielili placówce. Pozwoli to wyselekcjonować grupy darczyńców, tych dużych, hojnych i regularnych i tych okazjonalnych. To z kolei ułatwi dobranie właściwych metod kontaktowania się (komunikowania) z darczyńcami i np. odpowiednie formy podziękowania, które w pełni usatysfakcjonują darczyńców. Trzeba bowiem pamiętać, że dostatecznie usatysfakcjonowany darczyńca chętniej będzie ponownie wspierał instytucję, niż ten, który takiej gratyfikacji nie odczuje. Według Grzegorzcyka: „(...) satysfakcja, którą nabywają darczyńcy, jest nieuświadomiona w momencie zaproszenia ich do udziału w kweście. Jednak już w wyniku takiego udziału taka satysfakcja towarzyszy darczyńcom. Im jest ona silniejsza, bardziej niezwykła, oparta na oryginalnych przesłankach i fizycznych dowodach, tym jest lepiej zapamiętywana i łatwiej się do niej odwołać w przyszłości. (...) Satysfakcję kreują często proste, łatwe do wykonania gesty czy działania, wymagające jednak kreatywności, konsekwencji i dobrego zorganizowania. Satysfakcję budują podziękowania przekazywane darczyńcom i ważne jest znaleźć dla nich odpowiednią formę. W przypadku akcji cyklicznych, czy wielokrotnych należy pamiętać, że darczyńca wartościuje dowody satysfakcji. Jeśli zatem miałyby one być różne, ich potencjalna wartość emocjonalna dla darczyńcy powinna być zbliżona. Jednokrotne uhonorowanie darczyńcy znaczącym dowodem wdzięczności będzie skutkowało analogicznymi oczekiwaniami w przyszłości, a ich niespełnienie (np. poprzez standardowe podziękowanie) będzie skutkowało rozczarowaniem”¹⁸⁵. Dalej autor stwierdza także, że satysfakcję podtrzymuje również pamięć. Warto zatem, za pomocą elektronicznej bazy danych, wysyłać darczyńcom indywidualne, spersonalizowane życzenia np. imiennowe czy urodzinowe¹⁸⁶. To z pewnością przyczyni się do podtrzymania satysfakcji darczyńcy, wzmocni relację i więź z obdarowanym.

Ogromie ważna z punktu widzenia skuteczności pozyskiwania funduszy na działalność placówki edukacyjnej (pozyskania darczyńców, sponsorów) jest odpowiednio zaplanowana strategia rozwoju placówki. Jasno sprecyzowana wizja, misja, cele, plan działalności instytucji, ułatwiają przekonywanie potencjalnych darczyńców do jej wsparcia; do wsparcia placówki, której kierownictwo wie do czego zmierza, co chce osiągnąć, ma konkretne plany i zadania co do jej funkcjonowania i rozwoju. Po prostu – dla instytucji, która ma plan rozwoju, łatwiej pozyskuje się pieniądze; instytucje muszą też precyzyjnie określić powody, dla których ich darczyńcy mieliby je wspierać (te powody są w jakimś stopniu zawarte w charakterze działalności statutowej samej placówki). Przyszli darczyńcy chętniej przekazują znaczące środki, gdy mają świadomość uczestniczenia w czymś ważnym, wielkim, znaczącym, niecodziennym; mają większe

¹⁸⁵ A. Grzegorzcyk, op. cit., s. 140–141.

¹⁸⁶ Ibidem, s. 141.

przekonanie we wspieraniu organizacji, instytucji, których cel działalności rozumieją, wierzą w jego słuszność i gdy uczestnictwo w przedsięwzięciu daje im satysfakcję. Według Kawalki istnienie wielkiego planu „(...) pozwala odejść od codzienności, popatrzeć poza horyzont i opowiedzieć o tym przyszłym sponsorom i darczyńcom. Oni niekiedy nie chcą już słuchać o różowej farbie na lamperię czy nowych kosztach na śmieci. Woleliby porozmawiać o nowym stadionie, laboratorium na poziomie uniwersyteckim czy o scenie z profesjonalnym oświetleniem, nagłośnieniem i kurtyną. Chcą zobaczyć coś wielkiego, w czym mogą mieć swój udział i jako mecenasii zapisać w historii szkoły. Być pamiętani przez następne pokolenia, wpisywani do ksiąg pamiątkowych i kronik, a na poziomie lamperii czy koszy trudno będzie im to osiągnąć”¹⁸⁷.

Istotny z punktu widzenia skuteczności prowadzenia kampanii fundraisingowej jest dobrze skonstruowany, przedyskutowany (przez wszystkich bezpośrednio biorących udział w kampanii) a nawet przetestowany (w rozmowach z potencjalnymi darczyńcami opiniującymi kampanię) plan pozyskiwania pieniędzy. Jednym z ważniejszych elementów takiego planu jest racjonalnie zaplanowany budżet. Trzeba w nim ująć zakładane wydatki na prowadzenie kampanii (chodzi o szczegółowy opis wydawania pieniędzy, ujęcie wszystkich kosztów, jakie pochłonie kampania), jak i spodziewane wpływy (chodzi o rzeczowy i racjonalny opis zakładanych wpływów), tu – jak pisze Kawalko – „(...) rozstrzyga się skala kampanii, czyli wartość inwestycji, a od jakości pomysłu i sprawności działań zależy jej opłacalność, czyli stopa zwrotu”¹⁸⁸. Planując kampanię fundraisingową, której istotą jest pozyskanie środków na realizację założonego celu (np. wybudowanie kortów tenisowych przy szkole) trzeba dość precyzyjnie wyliczyć, określić, wielkość środków, jakie chcemy pozyskać. Uwiarygadnia to działania fundraisingowe i proszącego, który dokumentuje w ten sposób kompetencje i rzeczowość w ocenie swoich potrzeb. Także przyszły darczyńca woli dokładnie wiedzieć o jaką kwotę chodzi.

Przyszłego darczyńcę, sponsora, pozyska się wtedy, kiedy przekona się go do wagi celu, jaki się przyjmuje, kiedy umiejętnie zaprezentuje się mu potrzeby placówki oraz jej osiągnięcia, a także to, co jest niezbędne do realizacji danego projektu. Darczyńca musi być przekonany, że jego środki finansowe będą wykorzystane na ważny cel. Agata Sawicka radzi przestrzegać kilku podstawowych zasad przy pozyskiwaniu darczyńców na rzecz placówki edukacyjnej. Przede wszystkim – podkreśla – należy osobiście rozmawiać z potencjalnym sponsorem, a w rozmowie należy profesjonalnie przedstawić potrzeby placówki, jasno określić co zamierza się zrobić, kiedy i dla kogo. Sponsora trzeba prosić – bez tego jest nikłe prawdopodobieństwo pozyskania funduszy. Według A. Sawickiej, należy działać „(...) konkretnie, profesjonalnie, konsekwentnie i uparcie – trzeba

¹⁸⁷ R. Kawalko, op. cit., s. 7.

¹⁸⁸ Ibidem, s. 10.

sponsorowi wskazać, jakie przedsięwzięcie będzie wspierał i jaka konkretnie kwota jest do tego niezbędna¹⁸⁹. Aby nie zniechęcić do siebie potencjalnego darczyńcy i nie stracić źródła finansowania – według Sawickiej – nie wolno: przekreślać nazwy firmy czy nazwiska sponsora; sprawiać wrażenia człowieka źle zorganizowanego, spóźniać się na spotkania; dawać do zrozumienia, że darowizna lub fundusze nam się należą; wymuszać i żądać od sponsora nierealnych terminów; prezentować potrzeby, projekty bez przekonania oraz w sposób mało profesjonalny; koncentrować się tylko na „wyciągnięciu” pieniędzy od sponsora; niczego wymuszać i zastraszać darczyńcę; dopuszczać do tego, aby swoją postawą, zachowaniem lub tym, co się mówi sprawiać wrażenie, że tak naprawdę nie wiemy zbyt wiele o przedsięwzięciu placówki, na które chcemy zdobyć środki; kpić ze sponsora i ośmieszać go; zapomnieć sprawdzić wiarygodności sponsora; błagać darczyńcę (lecz prosić); prosić kogoś, kto nie ma prawa podejmować decyzji¹⁹⁰.

Planując kampanię fundraisingową, należy także uwzględnić podziękowania (wdzięczność). Podziękowanie jest niezbędnym elementem planu pozyskiwania funduszy i – jak pisze Sawicka – dzięki podziękowaniom, każda instytucja czy indywidualny darczyńca zostaną uhonorowani i docenieni za swoje działania; jednocześnie przyczyni się to do wzmocnienia i utrwalenia więzi, relacji z darczyńcami, które mogą zaowocować w przyszłości dalszą pomocą z ich strony¹⁹¹. Przygotowując podziękowania należy przede wszystkim ustalić ich formę i sporządzić odpowiednie materiały. Dziękować należy każdemu darczyńcy i to jak najszybciej. Według Kawałki „(...) to ważne, bo każdy darczyńca oczekuje takiego gestu – niektórzy będą sprawdzać kilka razy dziennie, czy ich nazwisko pojawiło się już w podziękowaniach na stronie internetowej szkoły, a jeśli go nie znajdują, będą rozczarowani. Jeśli dziękczynny e-mail, przychodzi po dwóch lub trzech tygodniach, to jego wartość emocjonalna jest już prawie żadna. Podobnie z dyplomami – muszą być gotowe do wypisania i oprawienia przed rozpoczęciem kampanii i wręczone niezwłocznie”¹⁹².

Zasady prowadzenia skutecznej kampanii fundraisingowej na rzecz placówki edukacyjnej

Według Kawałki sprawną i skuteczną kampanię pozyskiwania funduszy na rzecz wspierania placówki edukacyjnej (szkoły) należy prowadzić z uwzględnieniem poniższych zasad. Autor zaleca, aby w pierwszej kolejności:

¹⁸⁹ A. Sawicka, *Jeśli nie fundraising, to co?*, [w:] I. Dzierzgowska (red.), *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Dr Josef Raabe, Warszawa 2008/2012, C. 4.28, s. 7.

¹⁹⁰ Ibidem, s. 8–9.

¹⁹¹ Ibidem, s. 8.

¹⁹² Ibidem, s. 8–9.

1. „(...) określić potrzebę, którą trzeba zaspokoić, (...) należy nazwać problem, który trzeba rozwiązać. Im jest bardziej konkretny, wymierny i łatwy do wyobrażenia, czy wręcz namacalny i możliwy do pokazania (np. na zdjęciu czy filmie), tym ma większe szanse na trafienie do serc darczyńców”. Trzeba przy tym pamiętać, że „(...) darczyńcy nie dlatego wpłacają pieniądze, że szkoła ma potrzeby, lecz dlatego, że dyrektor szkoły stwarza im szansę zaspokojenia jakiejś ich potrzeby – bycia hojnym, poczucia przynależności do szkolnej wspólnoty, poczucia zaangażowania w ważne sprawy. Gdy definiujemy problem czy potrzebę, myślimy o darczyńcach, a nie o sobie”;
2. Następnie, w sposób atrakcyjny należy zaprezentować potencjalnym darczyńcom, „(...) ciekawą, krótką, prostą, nieco zaskakującą, rzeczową, wiarygodną i emocjonalną historię o kampanii”. Powinna ona przekonywać do wpłacania pieniędzy na określony cel;
3. Kolejnym krokiem powinno być zaproszenie do działania. W komunikacie/prośbie trzeba precyzyjnie, w jednym krótkim zdaniu, określić czego oczekujemy. Należy dokładnie przemyśleć, jakie jedno zdanie sprawi, że potencjalny darczyńca, sponsor, zdecyduje się przekazać pieniądze – „(...) np. w kampanii czadowa-tablica.pl misjonarze mówią: jeśli podarujesz nam co najmniej 30 złotych i poprosisz o to samo twoich znajomych, to zbudujemy nową szkołę w Czadzie i przyślemy ci z niej zdjęcie z twoim nazwiskiem napisanym na tablicy”;
4. Dalszym etapem działania fundraisingowego powinno być budowanie osobistych relacji. Trzeba przekonać darczyńców, że łączą ich z placówką jakiegoś więzi, że przynależą do społeczności szkoły. Dlatego „(...) należy prosić ich po imieniu lub po nazwisku tak często, jak to możliwe. Unikać anonimowych maili wysyłanych do wielu adresów naraz i kserowanych pism do sponsorów. Takie akcje nie są skuteczne, bo wyglądają jak spam czy reklama (...). Trzeba podpisywać się pod każdą wiadomością mailową z imienia i nazwiska, a podpisy na listach składać odręcznie niebieskim długopisem. Winno się traktować darczyńców jak członków rodziny i pozwolić im odczuć, że nam na nich zależy, że ich szanujemy. Za każdą wpłatę dziękujemy najpóźniej następnego dnia, a do największych darczyńców dzwoniczmy lub udajemy się osobiście z podziękowaniami”;
5. Trzeba precyzyjnie dookreślić początek i koniec kampanii fundraisingowej, wskazać terminy, w których należy dokonywać wpłat, „prosić o natychmiastowe działanie, używając słowa «dzisiaj» i «teraz»”;
6. Należy zwracać się do właściwie dobranych osób – „(...) przekonanie, że każdy jest naszym potencjalnym darczyńcą zwykle nie ma pokrycia w rzeczywistości. Trzeba znać profil idealnego darczyńcy i jasno go opisać. (...) Zanim rozpoczniemy zbieranie pieniędzy, musimy znaleźć kilka osób, które

należą do tej najlepszej grupy docelowej i sprawdzić, co sądzą o naszym planie. Można zapytać, jak go ulepszyć”;

7. W ostatnim etapie postępowania, należy upewnić się, że wpłacanie datków pieniężnych będzie przebiegało bezproblemowo i że sposób przekazywania pieniędzy przez darczyńców nie będzie stanowił dla nich technicznego problemu. „Zanim uruchomimy stronę internetową czy rozdamy blankiety do wypełnienia (trzeba wcześniej pozyskać zezwolenie na prowadzenie kwesty), musimy przetestować każdą z metod, wpłacając jakąś kwotę”. Dopóki testowe datki nie wpłyną na konto, nie wolno zakładać, że wszystko działa należycie i rozpocząć kampanii¹⁹³.

Dla poprawy kondycji finansowej placówek edukacyjnych fundraising wydaje się jednym z właściwych i skutecznych sposobów na pozyskanie dodatkowych środków finansowych lub rzeczowych na ich działalność; środków które pozwolą zaspokoić bieżące potrzeby placówek, przyczynią się do ich rozwoju, wzbogacenia oferty na rynku usług edukacyjnych. Dzięki działaniom fundraisingowym instytucje edukacyjne zyskują dodatkowy kapitał – ludzki, społeczny, wzmacniając relacje, więzi z osobami–darczyńcami, którzy w jakimś stopniu identyfikują, wiążą się z placówką, co w przyszłości skutkować może nie tylko dalszym wsparciem finansowym. Specyfika i charakter placówek edukacyjnych warunkuje zatrudnianie (pracę) w nich osób doskonale rozumiejących tę specyfikę i charakter, osób odpowiednio przygotowanych do pracy w takich instytucjach – pedagogów. W placówkach edukacyjnych pedagogzy są zatrudniani na różnych stanowiskach, w zależności od ukończonej specjalizacji. Wielu pełni funkcję dyrektorów i kierowników. Zakres ich obowiązków jest szeroki, ilość zadań – ogromna; w praktyce często utrudnia to podjęcie kolejnego zadania, polegającego na pozyskiwaniu dodatkowych funduszy. W takich sytuacjach warto pozyskać specjalistę – fundraisera, a w najlepszym razie – absolwenta pedagogiki, pedagoga, który nabył w trakcie studiów i dodatkowych szkoleń, niezbędne w tej profesji przygotowanie.

Bibliografia:

- Grzegorzczak A., *Funkcje fundraisingu w działalności organizacji pozarządowych*, [w:] Idem (red.), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
- Kawałko R., *Fundraising – droga do zamożnej szkoły*, [w:] I. Dzierzgowska (red.), *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Dr Josef Raabe, Warszawa 2008/2011.

¹⁹³ R. Kawałko, op. cit., s. 12–13.

Sawicka A., *Jeśli nie fundraising, to co?*, [w:] I. Dzierzgowska (red.), *Nowa szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Dr Josef Raabe, Warszawa 2008/2012.

Świdorska A., *Zarządzanie działaniami fundraisingowymi*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.

Netografia:

<http://www.slideshare.net/Mirzam86/zarzdanie-dziaaaniami-fundraisingowymi>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

<http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/idea/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

<http://pl.wikipedia.org/wiki/Fundraising>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

<http://www.fundraising.org.pl/0-fundraisingu/etyka/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

<http://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2012/06/DeklaracjaEtyczna.pdf>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Rozdział VI

METODA *LEAN STARTUP* JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE BUDOWĘ MODELU BIZNESOWEGO FIRMY

*Words may inspire,
but only action creates change.*
Simon Sinek¹⁹⁴

Czym jest model biznesowy firmy?

W otaczającym nas świecie funkcjonuje wiele podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Wśród nich są również takie, które w swojej działalności opierają się o wiedzę pochodzącą z obszarów przypisanych pedagogice. Z całą pewnością prowadzenie własnej firmy jest jednym ze sposobów zarabiania. Może być również sposobem na łączenie zarabiania z realizacją pasji życiowych. Dlatego też rozdział ten będzie odnosił się do zagadnień związanych z funkcjonowaniem firmy, a dokładniej zostaną w nim poruszone tematy dotyczące modelu biznesowego przedsiębiorstwa: czym jest model biznesowy, jakie są jego części składowe oraz jak zastosować metodę Lean Startup do wypracowania dochodowego modelu biznesowego. Ponadto zostaną omówione wypracowane podczas projektu koncepcje różnych placówek edukacyjnych (kawiarni edukacyjnej, prywatnego biura pracy, pracowni diagnostyczno-terapeutycznej, placówki językowo-tanecznej oraz poradni rodzinnej).

Jak wynika z publikacji Głównego Urzędu Statystycznego *Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2014 r.* na koniec marca zarejestrowanych jako bezrobotnych było 28,8% osób w wieku 25–34 lat¹⁹⁵. Z kolei z raportu firmy Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absol-*

¹⁹⁴ [Słowa potrafią inspirować, ale zmiany można wprowadzać tylko czynem]. S. Sinek, *Start With Why*, <https://www.startwithwhy.com/default.aspx>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁹⁵ Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2014. Główny Urząd Statystyczny.

wentów¹⁹⁶ wynika, iż tylko 5,2% respondentów deklarujących, że posiadają plany zawodowe, określało je jako założenie i prowadzenie własnej firmy. Pokazuje to, że pomimo istotnych trudności ze znalezieniem i utrzymaniem pracy, niewiele osób planuje podjąć wyzwanie dotyczące prowadzenia własnego biznesu. Wiele osób natomiast ma przemożną chęć oddania swojej kariery w cudze ręce¹⁹⁷. Dlatego też warto promować i rozpowszechniać ideę prowadzenia własnej działalności przez studentów i absolwentów.

Jedno z ważniejszych zagadnień, na które należy zwrócić uwagę, dotyczy modelu biznesowego firmy. Czasami słyszymy, że:

- „Firma X ma dobry model biznesowy”;
- „Model firmy Y jest łatwy bądź trudny do skopiowania”;
- „Firma Z dokonuje zmiany swojego modelu biznesowego”;
- „Model biznesowy jest przestarzały; model biznesowy jest innowacyjny” itp.

Co to takiego jest i dlaczego warto oraz należy poświęcić czas nie tylko na zrozumienie tego pojęcia, ale również praktyczne zajęcie się nim? Czy osoby rozpoczynające działalność gospodarczą powinny w ogóle zajmować się problematyką, która na pierwszy rzut oka wydaje się zagadnieniem dla dużych firm, ich menadżerów oraz naukowców i specjalistów od zarządzania? W takim razie warto zacząć od wyjaśnienia, czym jest ten model biznesowy.

Bardzo ciekawego i prostego porównania użyli: Ramon Casadesus-Masanell oraz Joan E. Ricart¹⁹⁸. Zastosowali oni alegorię do samochodu: zanim będziemy z niego korzystać, musimy podjąć wiele decyzji, np. na temat przeznaczenia samochodu, jego mocy, wielkości, wyposażenia itp. Decyzje dotyczące projektowania i konstruowania samochodu nazwali strategią. Przyjmując strategię naszej firmy dokonujemy szeregu wyborów – strategia to wybór:

- albo firma prowadzi hostel i wówczas oferuje niskie ceny oraz ograniczony zakres obsługi,
- albo prowadzi hotel pięciogwiazdkowy, który ma bogaty pakiet świadczeń dla swoich klientów oraz odpowiednio wysoką cenę.

Z kolei to, co jest wynikiem strategicznych decyzji, czyli samochód, który został skonstruowany, to właśnie model biznesowy. W toku podjętych decyzji powstaje pojazd, który w pewnych warunkach okaże się pojazdem idealnym, ale w innych warunkach – może być zbyt mały lub zbyt duży, zbyt słaby albo w ogóle nieprzystosowany do konkretnych warunków.

¹⁹⁶ Por. źródło: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf, [dostęp: 13.10.2014 r.].

¹⁹⁷ A. Malenda-Iwankiewicz, *Oddam karierę w dobre ręce*. Materiał niepublikowany przygotowany dla potrzeb realizacji projektu Akademia Żaka, Wrocław 2007.

¹⁹⁸ J.E. Ricart, R. Casadesus-Masanell, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” [dalej: HBRP], wrzesień 2011, nr 103.

Podobnie ma się sprawa z modelem biznesowym naszej firmy. Umożliwi nam realizację pewnych działań, ale inne mogą okazać się niewykonalne, np. w kawiarni na 10 stolików z całą pewnością stworzymy odpowiedni klimat do przyjacielskich spotkań, ale raczej trudno będzie zrealizować wesele na 100 osób.

Inną prostą definicję modelu biznesowego proponuje Joan Magretta. Dla niej „model biznesowy”¹⁹⁹ jest opisem tego, jak działa dane przedsiębiorstwo.

Stworzenie takiego opisu wymaga chwili zastanowienia się, przemyślenia. Jednak w przypadku wielu osób zakładających własną działalność dominuje skoncentrowanie się na produkcie – a dokładniej rzecz biorąc – na pomysłu na produkt. Osoby takie wierzą, że wpadły na genialny pomysł, który na pewno spodoba się klientom i zapewni im wyśmienite, i systematyczne dochody. Zapominają tym samym, że produkt, to tylko jeden z elementów, które są niezbędne do skutecznego funkcjonowania firmy.

Dodatkowo należy uwzględnić fakt optymistycznego nastawienia do własnego pomysłu. Oczywiście „wiara góry przenosi”, a przedsiębiorca, który nie wierzy w sukces swojego produktu i/lub usługi jest skazany na porażkę już na samym początku. Jednak na długotrwały sukces firmy składa się wiele elementów. Ważne jest nie tylko, co wytwarzamy, a więc co jest naszym produktem lub usługą, ale również to, w jaki sposób produkt dostarczamy naszym klientom, jaką będzie mieć cenę, skąd weźmiemy środki do wytworzenia naszego produktu itp. Czasami może wydawać się, że firmy prowadzą taką samą działalność, jednak w rzeczywistości będą posługiwały się innymi modelami. Załóżmy, że na rynku funkcjonują dwie firmy: A oraz B. Każda z nich prowadzi sprzedaż oprogramowania, świadczy usługi szkoleniowe oraz serwisowe:

— Firma A prowadzi sprzedaż oprogramowania. Jest to jej główne źródło przychodów. Dodatkowo firma A świadczy szkolenia na rzecz swoich klientów. Przychody ze szkoleń pokrywają koszty związane z realizacją tychże szkoleń, ale stanowią element budowania relacji z klientem. W ramach oferty firma realizuje bezpłatne usługi serwisowe u swoich klientów. Serwis generuje koszty, ale nie dostarcza przychodów – jest przede wszystkim elementem budowania relacji.

— Firma B prowadzi sprzedaż oprogramowania „po kosztach”. Dodatkowo firma świadczy usługi szkoleniowe, które stanowią jej główne źródło przychodów. Ponadto firma świadczy usługi serwisowe, które są bezpłatne tylko w okresie gwarancji. Po jej zakończeniu usługi serwisowe stanowią źródło przychodów²⁰⁰.

Jak zauważa J. Magretta: „(...) wielką siłą modelu biznesowego jako narzędzia planowania jest to, że koncentruje on uwagę na sposobie, w jaki jego po-

¹⁹⁹ Ibidem.

²⁰⁰ J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „HBRP”, marzec 2003, nr 1, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=7&t=tajniki-modelu-biznesowego>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

szczególne elementy układają się w spójną całość²⁰¹. Zmusza nas do krytycznego, ale jednocześnie twórczego spojrzenia na własną firmę. Nie chodzi bowiem tylko o zaprojektowanie i skonstruowanie samochodu, ale również o to, abyśmy mogli wybrać się nim na niezapomnianą przygodę – a więc, aby model biznesowy organizacji dostarczał jej właścicielom oczekiwanych korzyści.

Jak zatem przystąpić do pracy nad modelem biznesowym? Na co zwrócić uwagę? Wartościowe podejście wspierające tworzenie modeli biznesowych zostało przedstawione przez Alexandra Osterwaldera oraz Yves Pigneur w książce *Tworzenie modeli biznesowych*²⁰². Autorzy przyjęli definicję, wg której: „(...) model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”²⁰³. Ujmując to w prosty sposób: organizacja tworzy produkt (i/lub usługę), który dostarcza klientom korzyści, za które zapłacą na tyle dużo, że opłaca się to organizacji.

Autorzy wyszczególnili dziewięć podstawowych elementów składających się na model biznesowy:

- segmenty klientów,
- propozycja wartości,
- kanały,
- relacje z klientami,
- strumienie przychodów,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe działania,
- kluczowi partnerzy,
- struktura kosztów²⁰⁴.

Wszystkie te elementy zazębiają się ze sobą tworząc jedną całość. To znaczy, że za każdym razem sprawdzamy, jak kolejny dołożony element wpływa na pozostałe.

Warto również podkreślić, iż właśnie ta całość tworzy indywidualne DNA firmy. O ile produkty same w sobie łatwo skopiować, podrobić (ponoć w Chinach wyprodukują wszystko przynajmniej o 30% taniej), to najtrudniej skopiować model biznesowy firmy. Dlatego dobrze opracowany model może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Podstawowe elementy modelu biznesowego

Segmentacja klientów. Pierwszym krokiem będzie określenie segmentów klientów, do których firma będzie chciała dotrzeć z ofertą. Wiele

²⁰¹ Ibidem.

²⁰² A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

²⁰³ Ibidem, s. 18.

²⁰⁴ Ibidem, s. 20–21.

osób traktuje rynek i występujących na nim klientów jako jednorodną masę, a przecież tak nie jest. Pokazuje to chociażby „odwieczny” dylemat: kawa czy herbata, pizza na cienkim czy na grubym cieście.

Dlatego warto podzielić klientów na mniejsze grupy, czyli posegmentować ich. Każdy z segmentów będzie posiadał swoje charakterystyczne cechy oraz potrzeby. Dzięki takiemu zabiegowi będzie o wiele łatwiej poznać i zrozumieć klientów, a to pozwoli na przygotowanie oferty lepiej dopasowanej do potrzeb konkretnej grupy klientów. Z kolei lepiej dopasowana oferta powinna przełożyć się na większą sprzedaż i wyższe zyski.

Segmenty klientów mogą wynikać z:

- oczekiwań przez klientów innej oferty – klienci hoteli oraz hosteli,
- różnego sposobu docierania do klienta – klient sklepu internetowego lub klient sklepu rzeczywistego,
- konieczności stosowania różnych relacji – osobisty doradca lub anonimowa obsługa,
- różnej zamożności klientów – klienci bogaci lub biedni.

Możemy również stosować inne podejście: klient rynku masowego, klient rynku niszowego, klient indywidualny i klient biznesowy. Popularne jest również segmentowanie rynku ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, zachowania. Szczególnie dużo cennych informacji dotyczących segmentacji można znaleźć w dziele specjalisty z zakresu marketingu Philipa Kotlera²⁰⁵.

Dla zobrazowania różnorodności segmentów klientów można posłużyć się przykładem producentów ekspresów do kawy:

- są firmy, które produkują bardzo dobre ekspresy, które pozwalają na zmielenie i zaparzenie kawy, jednak ekspresy te są drogie i często niedostępne dla osób o niższych dochodach; w tym przypadku klient ponosi wysoki koszt początkowy, ale później ma niski koszt użytkowania – kupuje kawę w ziarnach; dodatkowo ma wolność wyboru producenta kawy;
- z kolei do innej grupy klientów trafiają firmy produkujące ekspresy i kawę w kapsułkach – w tym przypadku zakup urządzenia jest możliwy po zdecydowanie niższej cenie, jednak koszt użytkowania jest relatywnie wyższy; dodatkowo obliguje do zakupu kapsułek konkretnej firmy.

Analizując grupy docelowe klientów warto również zwrócić uwagę na to, kto podejmuje decyzję o zakupie. W firmie może to być: właściciel, szef działu zakupów, szef działu merytorycznego lub też sekretarka. Podobnie w sytuacji klientów indywidualnych. O wyborze koloru farby, a w konsekwencji producenta, może w większym stopniu decydować kobieta aniżeli mężczyzna.

Dlatego też segmentacja rynku jest kluczowym działaniem, które będzie implemencjonowało m.in. takie, a nie inne kanały i sposoby komunikacji. Nietrafione okre-

²⁰⁵ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management 14th Edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2012.

ślenie klientów sprawi, że przedsiębiorca będzie kierował swoje wysiłki do nieodpowiednich odbiorców, co może negatywnie wpłynąć na wyniki finansowe firmy.

Propozycja wartości. W krótkim ujęciu propozycja wartości stanowi powód, który sprawia, iż klienci wybierają ofertę firmy A zamiast oferty innej firmy. Oznacza to, że klient dostrzega korzyści z zakupu konkretnego produktu i/lub usługi.

Dla klientów sklepów dyskontowych główną wartością może być niska cena produktów. Z kolei osoby dokonujące zakupów w sklepach z tzw. „zdrową żywnością” znacznie większą uwagę skupiają na jakości kupowanych produktów spożywczych, jednocześnie akceptując ich wyższą cenę. Jeszcze inne osoby mogą preferować zakupy w hipermarketach ze względu na bardzo szeroki i różnorodny asortyment.

Dlatego też należy rozważyć, jakiej wartości, a więc jakich korzyści mogą oczekiwać klienci stanowiący konkretny segment rynku. Co będzie dla nich na tyle ważne, że zechcą zapłacić? Co sprawi, że zechcą zapłacić jeszcze więcej?

Według A. Osterwaldera wartość dla klienta może stanowić m.in.²⁰⁶:

- cena produktu,
- dostępność produktu,
- wzornictwo,
- marka produktu,
- standaryzacja,
- możliwość personalizacji,
- nowość,
- bezpieczeństwo,
- użyteczność,
- oraz wiele innych, jak również różnorodne kompilacje pomiędzy tymi elementami.

Warto również zastanowić się, co wyróżni naszą ofertę spośród wszystkich innych pozostałych, które znajdują się na rynku. W czym będziemy lepsi od konkurencji, a więc jak bardzo nasza oferta dostarczy klientowi większej wartości.

Kanały. Gdy już wiadomo, kto będzie klientem oraz co firma chce temu klientowi zaoferować, to następnym obszarem, który należy poddać analizie są kanały. Według autorów publikacji *Tworzenie modeli biznesowych* obszar ten obejmuje takie zagadnienia, jak: kanały komunikacji z klientami, kanały dystrybucji i sprzedaży²⁰⁷. Kanały mogą służyć zwiększeniu wiedzy klienta na temat produktu, podniesienia jego świadomości. Mogą również służyć zbieraniu informacji i opinii klientów na temat produktu oraz firmy, która ten produkt wytwarza. Powinny również umożliwić klientowi dokonanie zakupu, a w razie potrzeby umożliwić również otrzymanie wsparcia posprzedażowego.

²⁰⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, op. cit., s. 27–29.

²⁰⁷ Ibidem, s. 30.

Wielu producentów różnych dóbr korzysta z pośrednich kanałów docierania do klienta w postaci hurtowni i dystrybutorów. Z kolei inne firmy budują swoje własne sieci. Każde podejście posiada zarówno plusy, jak też minusy. Podobnie w branży szkoleniowej. Trener może samodzielnie poszukiwać sobie klientów i realizować dla nich usługi. Może również nawiązać współpracę z jedną lub kilkoma firmami i świadczyć usługi dla ich klientów.

Znając segmenty klientów, do których firma planuje docierać ze swoją ofertą należy zadać sobie pytanie o to, jakie kanały dotarcia oraz obsługi klienta będą dla niego odpowiednie, które kanały będą opłacalne ekonomicznie itp. Być może, dla początkującego trenera lepszym rozwiązaniem będzie nawiązanie współpracy z już istniejącą firmą szkoleniową. Dzięki temu będzie mógł skoncentrować się na realizacji zadań merytorycznych, czyli szkoleń, a mniej czasu będzie poświęcać na pozyskiwanie klientów. Z kolei, gdy zbuduje sobie osobistą markę, to być może uzna, że warto pracować samodzielnie i zacząć docierać do klientów bezpośrednio.

Relacje z klientami. Kolejnym obszarem, na który zwracają uwagę autorzy publikacji są relacje z klientami²⁰⁸. Dobrze jest, aby już na początku drogi planowania działalności potrafić określić jak te relacje powinny wyglądać. Być może z punktu widzenia segmentu klientów, do których firma chce docierać, rodzaju wartości, którą chce im dostarczać oraz wybranych kanałów, bardziej istotne będą relacje bezpośrednie. Z kolei w innym przypadku lepiej mogą sprawdzać się relacje anonimowe, oparte o zautomatyzowane rozwiązania. Oczywiście zastosowany model relacji będzie wpływał z jednej strony na odczucia klienta względem firmy, a co za tym idzie również na przychody. Z drugiej strony będzie generował określone koszty.

Autorzy publikacji do przykładowych kategorii relacji zaliczają²⁰⁹:

- relacje osobiste,
- relacje poprzez dedykowanego opiekuna,
- samoobsługa,
- obsługa zautomatyzowana,
- relacje poprzez różnego rodzaju społeczności,
- relacje oparte o współtworzenie produktu.

Relacje mogą być związane z budowaniem przywiązania do marki – niektóre marki mają swoich wręcz „wyznawców”, zagorzałych użytkowników i propagatorów. Z kolei inne firmy są nastawione na prostą sprzedaż swoich wyrobów.

Strumienie przychodów. Strumienie przychodów wskazują, w jaki sposób oraz jak duże pieniądze będą płynąć do firmy za sprzedawane produkty i/lub usługi.

²⁰⁸ Ibidem, s. 32.

²⁰⁹ Ibidem, s. 33.

Wielu młodych przedsiębiorców popełnia istotny błąd polegający na braku wypracowanej strategii cenowej dla swoich produktów i/lub usług. Przyjmują założenie, że powinni wystartować z niskimi cenami i dzięki temu łatwiej będzie im przekonać klientów do zakupów. Jednak, gdyby klienci kierowali się tylko ceną, to segment produktów prestiżowych nie byłby tak lukratywnym rynkiem. Po drugie, gdy przyzwyczaimy klientów do niskiej ceny, to trudno będzie nam uzasadnić późniejsze ewentualne podwyżki.

Do przykładowych strumieni przychodów, wg autorów publikacji, można zaliczyć²¹⁰:

- sprzedaż produktów i/lub usług – sprzedaż szkolenia,
- opłata za korzystanie – sesje coachingowe, opłata za nocleg w hotelu, za przejazd płatną drogą, dostęp do sali szkoleniowej,
- abonament – pobyt dziecka w punkcie opieki, opłata za zajęcia,
- wypożyczenie oraz leasing,
- licencje,
- prowizje,
- tzw. retra – np. w prowadzonej kawiarence z miejscem zabaw dla dzieci rodzice płacą za zajęcia oraz za produkty, które mogą tam nabyć; jednak kawiarenka może również zarabiać dodatkowe pieniądze od dostawców produktów za to, iż ich produkty są specjalnie pozycjonowane.

K l u c z o w e z a s o b y. Aby móc wytworzyć obiecaną klientom wartość, każda firma potrzebuje do tego celu angażować zasoby. Część z nich będzie stanowiło tzw. zasoby kluczowe, bez których nie byłoby możliwe dostarczenie klientom obiecaną wartość. Mogą one być zasobami ludzkimi, materialnymi czy też intelektualnymi lub finansowymi. Czasami do rozpoczęcia działalności potrzebna jest skomplikowana infrastruktura (jak w przypadku np. firm biotechnologicznych), a czasami wystarczą wiedza oraz umiejętności przedsiębiorcy (jak w przypadku trenerów czy coachów).

Zasoby mogą być własnością firmy, mogą być wynajmowane bezpośrednio przez firmę lub przez pośredników (np. leasing pracowniczy).

K l u c z o w e d z i a ł a n i a. Posiadane przez firmę kluczowe zasoby są wykorzystywane do realizacji kluczowych działań, a więc tych najistotniejszych, dzięki którym firma może sprawnie funkcjonować, wytwarzać oraz dostarczać klientom obiecaną wartość. W tym przypadku należy zastanowić się, na czym będą polegały kluczowe działania firmy. Czy to będzie produkcja, a może usługi, a może – jak w przypadku franczyzodawcy – zarządzanie siecią.

K l u c z o w i p a r t n e r z y. Ponadto warto zdefiniować kluczowych partnerów, czyli te podmioty i osoby, które mają najistotniejszy wpływ na prawidłowe funkcjonowanie firmy. Kluczowym partnerem dla trenera może być

²¹⁰ Ibidem, s. 34–35.

firma szkoleniowa, z którą współpracuje. Jeśli firma będzie dostarczać mu klientów, to trener będzie miał pracę. Jeśli jednak działania sprzedażowe partnerskiej firmy nie będą dostarczały klientów, to wówczas trener nie będzie uzyskiwał oczekiwanych korzyści ze współpracy. Dla restauracji kluczowym partnerem może być dostawca produktów żywnościowych. Jeśli produkty będą świeże, to restauracja będzie mogła przyrządzać smaczne posiłki. Jednak dostawca, który spóźnia się oraz dostarcza towar złej jakości może znacząco wpłynąć na pogorszenie wizerunku firmy.

Dlatego warto umieć zdefiniować najważniejszych partnerów, określić działania, za które są odpowiedzialni oraz relacje, jakie chcemy z nimi utrzymywać.

S t r u k t u r a k o s z t ó w . Ostatnim elementem, który, według autorów, należy poddać analizie, jest struktura kosztów, która: „(...) obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesowego”²¹¹. Są one związane m.in. z:

- wytwarzaniem obiecanej wartości,
- utrzymaniem kanałów,
- dostarczaniem wartości.

Niektóre firmy posiadają modele biznesowe nastawione na jak najniższe koszty, np. tani przewoźnicy autobusowi czy też tanie linie lotnicze.

Dlatego warto zobaczyć, jakie koszty stałe oraz jakie koszty zmienne będzie generować zakładany model biznesowy. Należy też sprawdzić, które zasoby oraz działania kosztują najwięcej. A także, czy uda się pozyskać wystarczające przychody, aby pokryć koszty.

Przedstawione narzędzie *Business Model Canvas* nie wyczerpuje wszystkich zagadnień, jakie wpływają na funkcjonowanie firmy. Jednakże, z całą pewnością, jest dobrym punktem wyjścia. Dzięki opracowaniu takiej mapy drogowej możliwe jest:

- zmniejszenie ryzyka pominięcia istotnych elementów działania firmy,
- zwiększenie szansy na poprawne skalkulowanie kosztów jej działania,
- zweryfikowanie, czy różne założenia są ze sobą logicznie powiązane.

Co istotne, tak opracowaną mapę można pokazać innym osobom, które nie są nastawione emocjonalnie do pomysłu autora/autorów. Dzięki temu uzyskuje się okazję do bardziej obiektywnej oceny.

Jednak bardzo wartościowym rozwiązaniem jest powiązanie *Business Model Canvas* z metodą *Lean Startup*. *Lean Startup* jest podejściem do tworzenia nowych, zwłaszcza innowacyjnych produktów. Istotne w tej metodzie są: szybkie iteracje (zamiast liniowego planu działania odbywają się w ramach krótkich cykli, pętli co sprzyja wysnuwaniu wniosków), pozyskiwanie opinii klientów,

²¹¹ Ibidem, s. 44.

wielka wizja oraz wielkie ambicje²¹². Twórca tej metody, m.in. na podstawie własnych doświadczeń, zauważa iż nie warto tworzyć złożonych planów, których powodzenie opiera się na licznych założeniach, co do których odpowiedniego zafunkcjonowania nie ma pewności. Lepiej korygować kurs na bieżąco, czemu sprzyja praca z wykorzystaniem pętli tworzenie-pomiary-uczenie się. Dzięki temu łatwiej podejmować decyzje, czy nadal iść obraną drogą, czy jednak korzystniej będzie zmienić kurs²¹³.

Wykorzystanie narzędzia *Business Model Canvas* przez uczestników projektu

Podczas zrealizowanego projektu uczestnicy otrzymali zadanie opracowania założeń modelu biznesowego dla następujących przykładów: kawiarnia edukacyjna, prywatne biuro pracy, pracownia diagnostyczno-terapeutyczna, placówka językowo-taneczna oraz poradnia rodzinna. Każdy zespół w swojej pracy wykorzystał narzędzie *Business Model Canvas*.

W przypadku kawiarni edukacyjnej zespół określił, że swoją ofertę skieruje do następujących segmentów klientów: rodzice chcący kreatywnie spędzić czas z dziećmi w wieku od 3 do 6 lat, rodzice chcący odpocząć, dzieci oraz dziadkowie. Z kolei głównymi wyróżnikami propozycji wartości miałyby być, z jednej strony, zapewnienie kreatywnie spędzonego czasu, a z drugiej – odpoczynku rodzicom. Analizując ten przypadek warto głębszej analizie poddać potrzeby rodziców chcących spędzić z dziećmi czas aktywnie i kreatywnie oraz potrzeby rodziców, którzy chcą odpocząć. Może okazać się bowiem, że istnieją między tymi dwiema grupami spore rozbieżności, których nie da się zaspokoić w jednym miejscu.

Z kolei zespół odpowiedzialny za prywatne biuro pracy określił grupę docelową jako: osoby bezrobotne, osoby zmieniające pracę, pracodawcy, osoby doszkalające się (zarówno bezrobotni, jak też osoby pracujące), studenci oraz uczniowie. Według uczestników propozycję wartości, jaką ta placówka powinna zaferować stanowi: zatrudnienie, wiedza, umiejętności oraz kontakty. Analizując wstępne założenia tego pomysłu warto zwrócić uwagę na bardzo szeroko zdefiniowaną grupę docelową. Z całą pewnością warto dokonać bardziej szczegółowej segmentacji i skoncentrować się na węższej grupie, której będzie można zaferować coś bardziej atrakcyjnego, aniżeli inne tego typu placówki.

Określając nawet wstępne założenia modelu biznesowego firmy warto pamiętać o zasadzie koperty stosowanej przez Krzysztofa Obłója²¹⁴. Zgodnie z tą

²¹² E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice 2012, s. 35.

²¹³ Ibidem, s. 38.

²¹⁴ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2013, s. 97.

zasadą model biznesowy powinien być jak koperta. Z jednej strony należy włożyć do niej spójne i powiązane ze sobą decyzje na temat funkcjonowania firmy, dzięki czemu uzyskają one wspólne opakowanie. Z drugiej strony koperta to nie karton, lub kontener, przez co nie wrzucimy do niej wszystkiego. Konieczne jest podjęcie decyzji na temat granic działalności firmy: czym firma zajmuje się i czym nie zajmuje się.

Trzeci zespół odpowiedzialny był za opracowanie założeń dla pracowni diagnostyczno-terapeutycznej. Odbiorcami świadczonych usług miałyby być dzieci z deficytami, dorośli z deficytami oraz dzieci wybitnie uzdolnione. Oferowana propozycja wartości dotyczyła m.in. ukierunkowania oraz zaplanowania ścieżki rozwoju, profilaktyki, eliminacji bądź zmniejszenia deficytów, diagnozy, wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Jak widać również w tym przypadku segmenty klientów, do których ma dotrzeć oferta są zdefiniowane w sposób bardzo szeroki. Może to w znaczący sposób utrudniać komunikację oferowanej propozycji wartości. Wynika to z faktu, iż inne komunikaty mogą być skuteczne na przykład wobec dzieci z deficytami oraz ich opiekunów, a inne wobec dzieci wybitnie uzdolnionych. Również same pojęcia: deficyt i uzdolnienie są bardzo szerokie. Osoby prowadzące działalność z całą pewnością specjalizują się w wybranych obszarach i w tych obszarach mogą skutecznie pomagać, a w innych nie będą miały takiej możliwości. Jeśli chodzi o propozycję wartości, to jest to raczej lista zadań (zaplanowanie ścieżki, diagnoza), aniżeli wartość, jaką klient może otrzymać. Warto poszukiwać korzyści dla klienta – co uzyska klient, jak zmieni się życie dziecka oraz opiekuna dzięki skorzystaniu z oferty.

W przypadku placówki językowo-tanecznej zespół określił segmenty klientów jako: osoby poszukujące wiedzy i doświadczeń, a także alternatywnych źródeł rozwoju. Z kolei propozycja wartości zawierała m.in. takie sformułowania, jak: kursy językowe, warsztaty taneczne. Z całą pewnością są to działania, które będą realizowane, jednak same w sobie nie muszą stanowić wartości tak istotnej dla klienta, aby chciał z tej oferty skorzystać. Ponadto jedną z propozycji wartości miałby być kontakt z grupą różnorodną wiekowo. Określając propozycję wartości należy pamiętać, iż ma ona stanowić wartość dla klienta. Z punktu widzenia firmy kontakt z osobami w różnym wieku może wydawać się czymś ciekawym i wartościowym, jednak z punktu widzenia tak zdefiniowanych grup klientów (m.in. osoby poszukujące wiedzy i doświadczenia) niekoniecznie to założenie musi być prawdziwe.

Ostatni zespół skoncentrował się na poradni rodzinnej, której oferta miałaby zostać skierowana do dzieci, młodzieży, rodziców o niskim i średnim statusie społecznym oraz do nauczycieli na co dzień pracujących z tymi dziećmi. Do głównych strumieni przychodów zespół zaliczył fundusze europejskie, środki pochodzące z budżetu samorządu terytorialnego, akcji promocyjnych, zbiórek w ramach tzw. 1% (poradnia może funkcjonować w formie organizacji pozarząd-

dowej). Budując model biznesowy warto zwrócić uwagę, czy tworzona organizacja ma podejmować działania wobec segmentów klientów, dla których na rynku już funkcjonują oferty, czy też ma możliwość znalezienia niszy, na którą nikt do tej pory nie zwrócił uwagi. W przypadku poradni rodzinnej ofertę można kierować do osób o niskim lub średnim statusie społecznym. Jednak na tym polu działa już wiele innych organizacji publicznych oraz pozarządowych. Można również ofertę skierować do osób o wysokim statusie społecznym. Wówczas strumienie przychodów zamiast opierać się na środkach publicznych i ewentualnych datkach, mogłyby opierać się na opłatach wnoszonych przez klientów. Z całą pewnością pozostałe elementy modelu biznesowego, jak np. kanały, kluczowe zasoby, działania, koszty również musiałyby opierać się o inne założenia.

Przedstawiona powyżej analiza skoncentrowana została przede wszystkim na dwóch z dziewięciu obszarów, jakie są zawarte w *Business Model Canvas*. Jednak są to najbardziej istotne obszary. Błędnie określone segmenty klientów oraz nieprecyzyjnie dobrana propozycja wartości skutkują kolejnymi nietrafionymi założeniami odnośnie do rodzaju relacji z klientami, kanałów które będą wykorzystywane m.in. do kontaktu z klientami, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, działań, co w konsekwencji przełoży się na ponoszenie niepotrzebnych kosztów i trudności firmy w jej funkcjonowaniu.

Metoda *Lean Startup*

Praca nad skutecznym modelem biznesowym firmy lub też w szerszym ujęciu organizacji (nawet organizacje pozarządowe, które z założenia swoich twórców są non-profit powinny mieć model biznesowy, który umożliwi im skuteczne funkcjonowanie) nie kończy się na opracowaniu założeń. To dopiero początek. Jest to pierwszy krok, na który z całą pewnością należy znaleźć czas. Zadaniem takiej mapy jest zmniejszenie ryzyka, że osoby zaangażowane w rozwój firmy będą wykonywać zadania, które nie prowadzą do założonego celu. Warto bowiem mieć ciągle na uwadze to, co kiedyś powiedział Peter F. Drucker: „Nie ma nic bardziej bezproduktywnego, niż robienie efektywnie tego, co nie powinno być zrobione”²¹⁵. Wypracowanie poprawnej mapy zwiększa szanse na skupieniu się na tych elementach i działaniach, które są naprawdę ważne i potrzebne. Pozwoli również na uniknięcie pułapki, w którą wpada wielu założycieli nowych firm. Osoby te są bardzo mocno skoncentrowane na pomysle na produkt. Sądzą, że wymyśliły idealne rozwiązanie funkcjonujących problemów. Ponadto mają przeświadczenie, że konieczne jest zabłyśnięcie na rynku, wywołanie efektu „wow”, „powalenie klientów i konkurencji na kolana” i wówczas nie będzie problemu ze sprzedażą produktu. Dlatego też osoby te poświęcają czas oraz

²¹⁵ Por. źródło: <http://blogs.hbr.org/2014/05/3-myths-that-kill-strategic-planning/>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

pieniądze na dopracowanie produktu. Dopiero mając dopracowany produkt są skłonni pokazać go klientom. Na taką sytuację zwracają uwagę Vincent Onyemah, Martha Rivera Pesquera oraz Abdul Ali²¹⁶.

Oczywiście, stworzenie takiej mapy drogowej nie oznacza, że firma ma zagwarantowany sukces. Nie ma gwarancji, że opracowany model biznesowy:

- pozwoli wytworzyć produkty i/lub usługi, które spotkają się z wystarczającym zainteresowaniem klientów,
- sposób wytwarzania produktów i/lub usług będzie kosztował mniej, niż to co będą gotowi zapłacić klienci,
- czy sposób dotarcia do klientów rzeczywiście pozwoli skutecznie do nich dotrzeć.

Jest to jednak punkt wyjścia, który w następnym kroku powinien zostać poddany weryfikacji. Ten punkt wyjścia jest wypadkową tego, w co nowy przedsiębiorca wierzy, co wie i jakie ma doświadczenia.

Rodzi się istotne pytanie. Jak ten punkt wyjścia przeobrazić w odnoszącą sukcesy firmę i/lub inną formę organizacji. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na metodę Lean Startup. Zgodnie z przyjętym podejściem „startup” to: „(...) ludzka instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności”²¹⁷. Istotną częścią tej definicji jest właśnie element niepewności, zwłaszcza skrajnej niepewności, w jakiej przychodzi działać nowym podmiotom. Jak już zostało wspomniane osoby zakładające firmę czynią założenia, które następnie są weryfikowane w rzeczywistości.

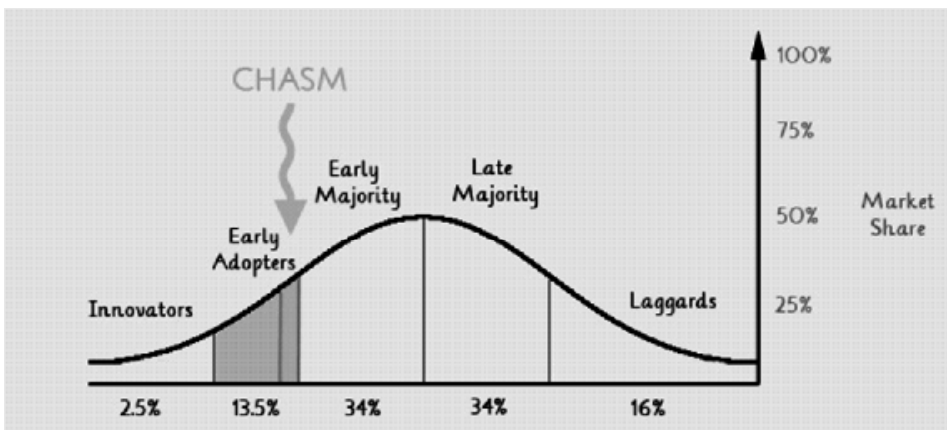
Według autora metody Lean Startup, Erica Riesa celem startupu jest: „(...) jak najszybciej znaleźć właściwy produkt, czyli taki, którego klienci chcą i za który są skłonni zapłacić”²¹⁸. Dla sukcesu firmy istotne jest to, jak szybko pozyska ona informację na temat rzeczywistych potrzeb klientów i jak szybko zdobytą wiedzę będzie potrafiła przekształcić w produkt lub usługę. Dlatego też bardzo ważnym elementem tej metody jest proces weryfikowanego uczenia się. Ważniejsze jest bowiem to, ile potwierdzonej wiedzy zdobędzie się dzięki prowadzonym działaniom, a nie jak dużo firma zbuduje – np. dla firmy szkoleniowej ważniejsze jest, które elementy budowanego programu szkoleniowego klienci oceniają jako wartościowe, a które elementy są dla klientów zbędne, niż to, jak dużo programów szkoleniowych zostanie stworzonych. Oznacza to, że produktywność polega na odkrywaniu właściwych, przydatnych z punktu widzenia klienta cech produktu, nad którym firma pracuje.

²¹⁶ V. Onyemah, M. R. Pesquera, A. Ali, *Najczęstsze błędy przedsiębiorców*, HBRP, wrzesień 2013, s. 53–54.

²¹⁷ E. Ries, op. cit., s. 41.

²¹⁸ Ibidem, s. 32.

W tym celu firma powinna rozpocząć swoje działania od prowadzenia zaplanowanych eksperymentów²¹⁹. Oznacza to, że zamiast od samego początku wdrażać produkt na szeroką skalę, lepiej skierować pierwsze kroki do tzw. klientów wczesnego rynku²²⁰. Pojęcie to nawiązuje do koncepcji Everetta M. Rogersa, dotyczącej mechanizmów upowszechniania się innowacji w społeczeństwie²²¹. Jednakże według Simona Sinka równie dobrze koncepcja ta opisuje proces upowszechniania się idei²²². Według jej założeń społeczeństwo dzieli się na pięć segmentów, które przebiegają wzdłuż krzywej Gaussa: innowatorzy, wczesni naśladowcy, wczesna większość, późna większość oraz maruderzy. Uczestnicy wczesnego rynku, czy też inaczej innowatorzy oraz wczesni naśladowcy są osobami, które mocno odczuwają potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań swoich problemów, są otwarci na wszelkie nowinki (zarówno technologiczne, jak również w obszarze idei), a co za tym idzie, mniej uwagi zwracają na doskonałość oferty. To, co jest istotne z punktu widzenia nowego produktu, osoby takie również chętniej dzielą się swoimi uwagami i spostrzeżeniami.



Rys. 8. Podział społeczeństwa wg S. Sinka

Źródło: <http://thesumbuddy.com/wp-content/uploads/2014/03/Law-of-Diffusion-of-Innovation1.jpg> [dostęp: 13.10.2014 r.].

Kolejnym szczególnym elementem koncepcji Lean Startup jest tzw. „produkt minimalnie satysfakcjonujący”²²³. Skoro początkowe kroki mają być skierowane do klientów wczesnego rynku, a więc osób, które są skłonne wybaczyć pewne niedociągnięcia, to można pokazać im produkt, który nie jest dopracowa-

²¹⁹ Szczegółowe informacje na temat wykorzystania naukowych metod prowadzenia eksperymentu w ramach metody Lean Startup można znaleźć w: E. Ries, op. cit., s. 78–100.

²²⁰ Ibidem, s. 85.

²²¹ S. Sinek, *Zacznij od dlaczego*, Helion, Gliwice 2013, s. 145.

²²² Ibidem.

²²³ E. Ries, op. cit., s. 124.

ny. Jeśli spodoba im się to, co zostało przedstawione, to można dopracować produkt. Jeśli jednak okaże się, że produkt w ogóle nie wzbudza zainteresowania, to jego autorzy zaoszczędzą czas oraz pieniądze.

Według E. Riesa: „(...) wszelka dodatkowa praca, która nie jest niezbędna w celu rozpoczęcia procesu uczenia się, stanowi formę marnotrawstwa”²²⁴. Dla zobrazowania można posłużyć się przykładem placówki językowo-tanecznej. Autorzy pomysłu na łączenie tańca oraz nauki języka obcego mogliby wynająć salę taneczną, przygotować ją do swoich zajęć, opracować konspekty nauczania języka, opracować szczegółowe materiały, przygotować i zrealizować kampanię informacyjną itp. Już od samego początku taka działalność byłaby skazana na ponoszenie wysokich kosztów. Jednocześnie nie ma żadnej gwarancji, że zajęcia spotkałyby się z wystarczająco dużym zainteresowaniem. Z drugiej strony autorzy pomysłu mogliby opracować minimalnie satysfakcjonujący produkt, który przybrałby np. formę zajęć tanecznych w parku. Oferta mogłaby zostać skierowana do dzieci lub młodzieży, a język nauczany byłby poprzez ręcznie zrobione plansze. W ten sposób, przy minimalnym wysiłku finansowym oraz organizacyjnym firma rozpoczęłaby testowanie swojego pomysłu. Jeśli okazałoby się, że idea wzbudza zainteresowanie, a uczestnicy odczuwają, że korzystają na takiej ofercie, to wówczas można uruchomić działania zmierzające do zmiany miejsca prowadzenia zajęć.

Dzięki przeprowadzonym eksperymentom firma zyskuje cenne informacje na temat potrzeb klientów, swojego produktu oraz innych elementów składających się na przyjęty model biznesowy. Na podstawie zebranych informacji może dokonać odpowiednich modyfikacji zarówno w swoim produkcie, jak też innych w obszarach działania, np. sposobie informowania klienta na temat produktu lub usługi. W ten sposób firma przechodzi pętlę: tworzenie – pomiary – uczenie się przy jednoczesnym zadbaniu, aby wysiłek był jak najmniejszy.

Może oczywiście okazać się, że dotychczasowe działania nie przynoszą oczekiwanych efektów, tzn., że albo produkt nie dostarcza wartości dla klientów, albo nie dostarcza wartości dla jego twórcy/ów (tzn., klienci doceniają produkt, ale cena, jaką chcą zapłacić jest zbyt niska dla przedsiębiorcy). Wówczas firma staje przed dylematem: czy podążać nadal obraną drogą i dokonywać ewolucyjnych modyfikacji, czy też dokonać tzw. „zwrot”. Polega on na tym, iż: „(...) jedną nogą stoimy twardo w miejscu, korzystając ze zdobytej dotychczas wiedzy, a drugą nogę stawiamy na zupełnie nowym obszarze, dokonując tym samym istotnej zmiany strategicznej w celu rozpoczęcia nowego procesu weryfikowanego uczenia się”²²⁵. Zwrot sam w sobie nie jest niczym złym. Chodzi przecież nie o to, aby udowodnić, że początkowo przyjęty model biznesowy jest poprawny, ale o to, aby stworzyć rentowny model biznesowy. Taki zwrot może

²²⁴ Ibidem, s. 128.

²²⁵ Ibidem, s. 199.

odbyć się np. w kierunku nowego segmentu klientów lub w kierunku innych potrzeb dotychczasowych klientów.

Poszukiwanie i dochodzenie do rentownego modelu biznesowego jest z całą pewnością wyzwaniem. Oczywiście nie oznacza to końca przygody. W końcu świat nie stoi w miejscu i jest bardzo różnorodny. Dobrą lekcję warto wyciągnąć z sytuacji, jaka spotkała twórców parku rozrywki *Euro Disneyland*²²⁶. Otwierając w 1992 roku pod Paryżem park rozrywki jego twórcy postanowili zastosować model biznesowy, który świetnie sprawdzał się w USA. Jednak okazało się, że Europejczycy mają inne przyzwyczajenia, co negatywnie wpłynęło na wyniki finansowe przedsięwzięcia. Dopiero dokonanie modyfikacji sposobu działania parku przyniosło oczekiwane rezultaty finansowe. Lekcja ta pokazuje jak istotna jest poprawna analiza modelu biznesowego.

Bibliografia:

- Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2014. Główny Urząd Statystyczny
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management 14th Edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey 2012.
- Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, HBRP, marzec 2003, nr 1, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=7&t=tajniki-modelu-biznesowego>, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- Malenda-Iwankiewicz A., *Oddam karierę w dobre ręce*. Materiał niepublikowany, przygotowany dla potrzeb realizacji projektu Akademia Żaka, Wrocław 2007.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2013.
- Onyemah V., Pesquera M.R., Ali A., *Najczęstsze błędy przedsiębiorców*, HBRP, wrzesień 2013.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Ricart J.E., Casadesus-Masanell R., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, HBRP wrzesień 2011, nr 103.
- Sinek S., *Zacznij od dlaczego*, Helion, Gliwice 2013.

Netografia:

- <http://blogs.hbr.org/2014/05/3-myths-that-kill-strategic-planning>, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf, [dostęp: 05.11.2014 r.].
- Sinek S., *Start With Why*, <https://www.startwithwhy.com/default.aspx>, [dostęp: 05.11.2014 r.].

²²⁶ J. Magretta, op. cit.

Rozdział VII

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU PLACÓWKI EDUKACYJNEJ

Według Mariana Huczka „(...) działalność edukacyjna jest typową działalnością usługową”²²⁷, toteż placówki edukacyjne, jako podmioty rynkowe podlegają regułom wolnorynkowym, które obowiązują wszystkie podmioty gospodarcze. Dlatego – jak wskazuje Amir Jan Fazlagić – kierowanie nimi to „zarządzanie procesami świadczenia usług”²²⁸. Funkcjonując w otoczeniu rynkowym są one stale oceniane, a ich wizerunek wpływa na sposób kształtowania relacji z otoczeniem, co w konsekwencji ma również odzwierciedlenie w efektach ich działalności. Na problematykę niniejszego rozdziału składają się zagadnienia teoretycznie, związane z kształtowaniem wizerunku – z uwzględnieniem specyfiki edukacyjnej, a także wybrane sposoby wykorzystywania narzędzi *public relations (PR)* w działalności placówek edukacyjnych. W drugiej części natomiast autorka skupiła się na przedstawieniu wniosków dotyczących pracy uczestników seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*.

W przypadku placówek edukacyjnych rozpatrywanych w trakcie seminarium, czyli: kawiarni edukacyjnej, prywatnego biura pracy, pracowni diagnostyczno-terapeutycznej, placówki językowo-tanecznej i poradni rodzinnej, jednym z najważniejszych zadań PR jest zapewnienie odpowiedniego procesu komunikowania się przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Należy pamiętać, że działalność tego typu podlega stałej ocenie otoczenia na kilku płaszczyznach jednocześnie. Dlatego też zapewnienie najwyższej jakości pracy może okazać się niewystarczające, aby zagwarantować jej rynkowy sukces. Czynnikiem decydującym o powodzeniu przedsięwzięcia jest nie tylko wysoki poziom świadczonych usług, ale również – a może przede wszystkim – zintegrowany system informacyjny, który umożliwi wykreowanie wśród potencjalnych klientów pozytywnej opinii o marce. Właściwą komunikację między firmą a jej otoczeniem

²²⁷ M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002, s. 153.

²²⁸ A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003, s. 17.

oraz firmą a zatrudnionymi w niej osobami mogą zapewnić odpowiednio dobranie i wykorzystane narzędzia public relations.

Ze względu na fakt, że public relations jest rozległą dyscypliną wiedzy, kluczowe jest wyselekcjonowanie kwestii prymarnych, które umożliwiają prowadzenie efektywnych działań wpływających na postrzeganie placówki edukacyjnej. Zadanie to warto rozpocząć od określenia, czym jest public relations. W literaturze przedmiotu pojawia się ponad dwa tysiące²²⁹ zróżnicowanych definicji wyjaśniających termin public relations. Co więcej, niektóre z nich zupełnie różnią się między sobą, opierają się bowiem na innych aspektach funkcjonowania tej dziedziny. Przykładowo, Tomasz Goban-Klas postrzega PR jako: „(...) zarządzanie komunikowaniem między organizacją, a jej publicznościami”²³⁰. Definicja ta akcentuje priorytetową rolę komunikowania, które jest fundamentem skutecznych działań public relations. W nieco szerszym kontekście, bo uzupełnionym o kwestie komunikacji wewnętrznej, PR postrzega Barbara Rozwadowska: „(...) public relations to funkcja zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym), która ma służyć wypełnianiu misji organizacji”²³¹. W tej definicji zaakcentowano również nadrzędną rolę misji firmy względem działań PR. Oba wyjaśnienia wskazują na istotną rolę public relations, będącego ważną częścią zarządzania przedsiębiorstwem. Inną optyką posługują się z kolei William Stanton, Michael Etzel i Bruce Walker, którzy uznają public relations za „(...) składnik promocji, stanowiący szeroki, ogólny, komunikacyjny wysiłek, mający na celu kształtowanie postaw różnych grup wpływających na organizację”²³². Autorka pracy przyjmuje natomiast, że public relations to wszelkie systematyczne i długofalowe działania zmierzające do nawiązania i podtrzymania dobrych relacji firmy z jej otoczeniem, których podstawą jest komunikowanie, a efektem pozytywny wizerunek.

Jak wskazuje Arnold Pabian w literaturze istnieją dwa podejścia do public relations: „(...) pierwsze przyporządkowuje je promocji mix, drugie traktuje jako specyficzną funkcję zarządzania”²³³. Wśród teoretyków i praktyków istnieje wiele teorii traktujących PR jako narzędzie promocji, zarządzania bądź marketingu²³⁴. Rozdźwięk między poszczególnymi stanowiskami wynika przede

²²⁹ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 9.

²³⁰ S. Kuśmierski, *Public relations w procesie opiniotwórczym*, Almamer, Warszawa 2006, s. 28, [za:] T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji*, Warszawa 1996.

²³¹ B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 37.

²³² A. Pabian, *Promocja nowoczesne środki i formy monografia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 140.

²³³ Ibidem.

²³⁴ Przedstawicielem koncepcji lokującej PR w obrębie działalności marketingu jest Philip Kotler – profesor Katedry Marketingu Międzynarodowego w Kellogg School of Management na

wszystkim z optyki, jaką przyjmują twórcy definicji. Wśród osób związanych z public relations dominuje przekonanie o niezależności PR względem działań marketingowych. Z kolei specjaliści zajmujący się marketingiem uznają public relations jako integralną część swojej branży. Obserwując zmiany dokonujące się na przestrzeni ostatnich kilku lat, zwłaszcza te, które związane są z relacjami z mediami trudno nie zgodzić się z przekonaniem, że działania public relations w coraz większym stopniu – jeśli nie są częścią działań marketingowych – to są przynajmniej uzależnione od jednocześnie prowadzonej aktywności marketingowej, a nawet reklamowej.

Niezależnie od przyjętej optyki postrzegania PR, podstawą wszelkiej działalności public relations jest *k o m u n i k o w a n i e*, ponieważ umożliwia ono tworzenie relacji między firmą a jej otoczeniem. To właśnie komunikowanie organizacji z otoczeniem, a uściślając, z wyznaczonymi grupami odbiorców docelowych, pozwala zbudować trwałe więzi emocjonalne między usługodawcami i usługobiorcami. W konsekwencji natomiast, w dłuższej perspektywie czasowej, dzięki nieustającemu przepływowi informacji firma może stworzyć znaczący wyróżnik odróżniający ją od konkurencji. W etymologicznym znaczeniu pojęcie komunikowanie wywodzi się od łacińskiego czasownika *communicare*²³⁵, który oznacza „uczynić wspólnym”, „połączyć” oraz rzeczownika *communio*²³⁶ oznaczającego „wspólność”. *Słownik języka polskiego*²³⁷ określa ten termin jako „podawanie do wiadomości, przekazywanie informacji”; natomiast komunikowanie się jako „utrzymywanie z kimś kontaktu, ale również połączenie z innym pomieszczeniem”. Bogusława Dobek-Ostrowska, w nawiązaniu do dorobku nauki o komunikowaniu i licznych definicji, proponuje natomiast uniwersalne wyjaśnienie: „(...) komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideałami”²³⁸. T. Goban-Klas podkreśla natomiast, że komunikowanie „(...) nie jest procesem transmisji sygnałów, lecz procesem wymiany informacji, przekazywaniem idei zrozumiałych dla innych”²³⁹.

Jak zauważa Wojciech Budzyński to właśnie „(...) w wyniku komunikowania się przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia i pod wpływem informacji o przedsiębiorstwie z innych źródeł kształtowane jest wyobrażenie o tym przed-

Northwestern University, autor i współautor najważniejszych podręczników i opracowań z zakresu marketingu.

²³⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004, s. 11, [za:] *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1973, s. 101.

²³⁶ Ibidem.

²³⁷ Por. źródło: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowanie>, [dostęp: 08.07.2014 r.].

²³⁸ B. Dobek-Ostrowska, op. cit., s. 13.

²³⁹ T. Goban-Klas, *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997, s. 97.

siębiorstwie”²⁴⁰. Co więcej, to właśnie system komunikowania umożliwi dostosowanie się sposobu działania firmy do oczekiwań otoczenia podmiotowego. W trakcie realizacji zadań public relations w miarę możliwości należy więc dążyć do osiągnięcia dwukierunkowej wymiany informacji między firmą a grupami z jej otoczenia w celu „(...) osiągnięcia zrozumienia dla prowadzonej działalności i wytworzenia pożądanego wizerunku”²⁴¹.

Wizerunek jako element budowy przewagi konkurencyjnej

W rozważaniach dotyczących kształtowania wizerunku placówek edukacyjnych nie można pominąć wyjaśnienia czym jest w i z e r u n e k. Według Zbigniewa Zemlera „wizerunek firmy jest tym, co ludzie o nim myślą”²⁴². Z kolei W. Budzyński doprecyzowuje tę definicję, skupiając się na konkretnych grupach związanych z funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa: wizerunek „(...) jest jego [przedsiębiorstwa, wtrącenie – J.S.] obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają: klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych”²⁴³. W ujęciu proponowanym przez Philipa Kotlera wizerunek, czyli „(...) image to: zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby i obiekcie”²⁴⁴. Jak zauważa B. Rozwadowska: „(...) wizerunek jest pojęciem złożonym, a w jego ramach najczęściej wyróżnia się: wizerunek zwykły, lustrzany oraz pożądaný”²⁴⁵, dodatkowo można też wyodrębnić wizerunek optymalny. Wszystkie wymienione powyżej typy odnoszą się do tego samego podmiotu, mimo to oznaczają różne sposoby jego percepcji. Wizerunek „zwykły” określa jak organizacja postrzegana jest przez otoczenie, czyli odzwierciedla on realne i potoczne opinie na jej temat. Wizerunek „lustrzany” sugeruje natomiast, w jaki sposób organizacja postrzega samą siebie, choć zazwyczaj koncentruje się on na opiniach ścisłego kierownictwa oraz osób zaangażowanych w jego tworzenie, a także w działania zmierzające do promowania marki²⁴⁶. Kolejną odsłoną kreowania wizerunku jest wizerunek „pożądaný”, mówiący jak organizacja chciałaby być postrzegana przez otoczenie. Należy zatem uznać go za bezpośredni cel działań związanych z kształtowaniem wizerunku, który określany jest na podstawie misji przedsię-

²⁴⁰ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 20.

²⁴¹ Ibidem, s. 36.

²⁴² Z. Zemler, *Public relations: kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 31.

²⁴³ W. Budzyński, *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008, s. 73.

²⁴⁴ P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 31.

²⁴⁵ B. Rozwadowska, op. cit., s. 56.

²⁴⁶ Wizerunek „lustrzany” odzwierciedla się również w postrzeganiu firmy przez pracowników. Warto pamiętać, że czasem sposób oceny podmiotu przez pracowników może znacznie różnić się od oceny kierownictwa. W przypadku wystąpienia takiego rozdzwiewku w postrzeganiu firmy, przyczyn należy dopatrywać się w niewłaściwej organizacji przepływu informacji w firmie.

biorstwa. Wizerunek „optymalny” z kolei jest swoistym kompromisem pomiędzy rzeczywistymi opiniami o podmiocie a idealistycznymi założeniami stawianymi przez firmę²⁴⁷.

W procesie tworzenia wizerunku firmy, konieczne jest zwrócenie uwagi na takie jego elementy, jak detale identyfikujące oraz odróżniające ją od konkurencji, które tworzą jej *t o ż s a m o ś ć*. Tożsamość przedsiębiorstwa – jak definiuje Budzyński – jest „(...) sumą elementów, które identyfikują je, wyróżniając spośród innych przedsiębiorstw. Wyraża się ona w jego indywidualnym charakterze w formie wizualnej”²⁴⁸. Rozwadowska zauważa, że tożsamość tworzy „(...) symboliczną, a jednocześnie rzeczywistą więź, która pozwala rozpoznawać się członkom organizacji”²⁴⁹ poprzez kreowanie w odbiorcach „poczucia istnienia i przynależności”²⁵⁰. Co więcej, dostarczając odpowiedzi na pytanie „kim jesteście?” – w nawiązaniu do psychologii człowieka – jest niejako „osobowością” danej marki. Podobnie jak w przypadku wizerunku, w odniesieniu do tożsamości firmy również możemy mówić o czterech szczególnych jej rodzajach, które wyodrębnia Georges Nizard. Wyróżnia on tożsamość: „formalną”, „nieformalną”, „postrzegalną” oraz „złudną”²⁵¹. Pierwsza z nich jest związana z celowymi działaniami tworzonymi przez kierownictwo, kolejna jest uzależniona od poszczególnych pracowników, dlatego też ma płynny charakter. Tożsamość „postrzegalna” wyłania się dzięki analizie badawczej, natomiast „złudna” jest wynikiem wszystkich nieświadomych działań oraz postaw²⁵². Aby prawidłowo określić tożsamość firmy, jej elementy powinny spełniać kilka podstawowych założeń. Zgodnie z koncepcją Budzyńskiego, elementy te przede wszystkim muszą być: spójne ze specyfiką firmy, łatwe do zapamiętania, wyróżniające się od analogicznych elementów przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz pozbawione niekorzystnych skojarzeń²⁵³. Ponadto, powinny „rzucić się w oczy”²⁵⁴ oraz „być łatwo adaptowalne do różnych technik public relations”²⁵⁵. W najogólniejszym rozumieniu tożsamość „(...) to zbiór pewnych określonych bodźców, a wizerunek to sposób, w jaki są one odczytywane”²⁵⁶, wizerunek więc jest odbiciem tożsamości firmy w świadomości odbiorców.

Pozytywny wizerunek organizacji zapewnia placówce edukacyjnej właściwe funkcjonowanie poprzez tworzenie i podtrzymywanie korzystnych warunków

²⁴⁷ B. Rozwadowska, op. cit., s. 56.

²⁴⁸ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 73.

²⁴⁹ B. Rozwadowska, op. cit., s. 194.

²⁵⁰ Ibidem.

²⁵¹ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 75.

²⁵² Ibidem.

²⁵³ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 73–74.

²⁵⁴ Ibidem.

²⁵⁵ Ibidem.

²⁵⁶ B. Rozwadowska, op. cit. s. 55.

ków dla jej rozwoju. Co więcej, jak pisze Anna Dziadkiewicz, „(...) dobry wizerunek w oczach klientów jest warunkiem osiągnięcia sukcesu, podstawą konkurencyjności i gwarancją zaistnienia na rynku”²⁵⁷. Niebagatelne znaczenie ma również wizerunek dla relacji wewnętrznych, ponieważ „pomaga wdrażać i utrzymywać procedury organizacyjne, podnosi jakość zarządzania, zwiększa samodzielność pracowników w podejmowaniu przez nich decyzji w zakresie ich kompetencji oraz inspiruje powstawanie innowacji i nowych rozwiązań organizacyjnych”²⁵⁸.

Z praktyki zawodowej autorki artykułu wynika, że efektywne zarządzanie wizerunkiem wiąże się ze świadomym, długotrwałym, a przede wszystkim systematycznym realizowaniem działań, które prowadzą do wyróżnienia organizacji na tle konkurencji, czyli przedstawienia jej indywidualnego charakteru. Warto nadmienić, że właściwy wizerunek jest głównie efektem wysyłania spójnych komunikatów do otoczenia przez przedsiębiorstwo. Przede wszystkim takich, które wzbudzają pozytywne emocje u odbiorców i bazują na silnych stronach organizacji oraz wykorzystują bieżące trendy na rynku lub – wprost przeciwnie – jeszcze niezagospodarowane nisze.

Wizerunek placówki edukacyjnej a także informacje dotyczące działania tejsze mają znaczący wpływ na to, jak jest ona postrzegana przez decydentów, potencjalnych klientów, partnerów czy społeczność lokalną. Dlatego tak ważne jest, aby placówki edukacyjne zlokalizowane na terenie Dolnego Śląska potrafiły właściwie zatroszczyć się o to, jak są odbierane przez otoczenie. Przecież dobry wizerunek jest warunkiem osiągnięcia sukcesu, a także sprzyja pozycji na rynku (w tym przypadku rynku usług edukacyjnych). Konkurowanie z innymi firmami czy instytucjami o podobnej specyfice, wymaga zatem wykreowania wyrazistej marki, która będzie rezultatem świadomie stworzonego – a co najważniejsze – zakomunikowanego wizerunku.

W przypadku placówek edukacyjnych wizerunek, zdaniem autorki, powinien zmierzać w kierunku instytucji nowoczesnej, zorientowanej na potrzeby odbiorców, potrafiącej dostosować się do zmieniającego się rynku oraz oferującej przekaz wiedzy w atrakcyjnej i łatwo przyswajalnej formie. Stąd też największy nacisk powinien być położony z jednej strony na atrakcyjną formę, z drugiej zaś wysoką jakość proponowanych usług. Niebagatelne znaczenie ma także elastyczność czy też otwartość instytucji na zmianę i rozwój. Szybko zmieniające się otoczenie, dostrzegalne zmiany kulturalno-cywilizacyjne, gospodarcze oraz dominujące współcześnie zjawiska (społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo wiedzy) sprawiają, iż przed placówkami edukacyjnymi stawiane

²⁵⁷ A. Dziadkiewicz, *Dobry wizerunek w mediach*, „Marketing w praktyce” 2004, nr 3 (73), s. 34.

²⁵⁸ A. Grzegorzczak, *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, [w:] Idem (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 153.

są coraz większe wymagania. Nie powinno więc dziwić, że działania z zakresu public relations jawią się współcześnie jako nieodzowne.

Tworzenie spójnego wizerunku

Wszelkie działania z obszaru public relations zmierzające do kształtowania profesjonalnego wizerunku placówek edukacyjnych należy zacząć od przygotowania strategii PR. Jest ona bowiem swoistym fundamentem, który zapewni nie tylko solidną podstawę podejmowanych przedsięwzięć, ale pozwoli również dobrać – odpowiednio do specyfiki firmy – niezbędne narzędzia, perspektywę czasową, a nawet umożliwi zaplanowanie budżetu. Strategia, jak określa ją Rozwadowska, to „(...) głęboka refleksja nad tym, skąd przychodzimy, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy”²⁵⁹, dlatego opracowanie jej jest poszukiwaniem odpowiedzi na szereg pytań związanych z firmą oraz z jej otoczeniem. Według Budzyńskiego z kolei jest to długookresowa koncepcja postępowania o wieloletnim horyzoncie²⁶⁰.

Przystępując do tworzenia planu działania, zdaniem autorki, należy brać pod uwagę jedynie perspektywę długoterminową – choć w praktyce zazwyczaj przygotowuje się roczne strategie, które uaktualnia się wraz z wynikami oceny realizacji poszczególnych założeń. Niemniej warto pamiętać, że skuteczne public relations – niezależnie od opracowanych koncepcji – to działanie systematyczne, a przede wszystkim rozłożone w czasie. Nawet najlepiej przygotowana strategia, która nie będzie konsekwentnie i stale realizowana nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, bowiem wszelkie działania public relations nie mogą być wydarzeniami jednostkowymi.

Budowa strategii PR to żmudny i pracochłonny proces, w czasie którego należy krok po kroku opracować poszczególne etapy. W literaturze przedmiotu pojawiają się liczne propozycje związane ze strukturą strategii, które zwykle uzależnione są od perspektywy, jaką przyjmuje autor danej koncepcji. Przykładowo Budzyński²⁶¹ proponuje wykorzystanie koncepcji promocyjnych „6M”, która wyodrębnia sześć etapów:

- *mission*, czyli misji firmy bądź celów PR,
- *market*, czyli grup docelowych,
- *money*, czyli budżetu PR,
- *message*, czyli treści PR,
- *media*, czyli technik PR,
- *measurement*, czyli badania skuteczności²⁶².

²⁵⁹ B. Rozwadowska, op. cit., s. 87.

²⁶⁰ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 45.

²⁶¹ W. Budzyński, *Public relations strategia...*, op. cit., s. 45.

²⁶² Ibidem.

Z kolei u Rozwadowskiej odnaleźć można nieco inne ujęcie problematyki przygotowania strategii. Rozróżnia ona tylko cztery fazy, które obejmują znacznie szerszy zakres²⁶³. Pierwsza z nich to analiza sytuacji, czyli badanie sytuacji wyjściowej, określenie aktualnego i pożądanego wizerunku. Następnym krokiem jest planowanie, podczas którego należy wskazać cele oraz adresatów (grupy docelowe), a także wybrać media i przygotować harmonogramy i kosztorysy. Trzecim etapem jest realizacja, czyli wykonywanie poszczególnych elementów planu, a ostatnim – kontrola wyników polegająca na zbadaniu skuteczności zrealizowanych działań. W praktyce, pomimo stosowania się do ogólnych zasad, każdorazowo dostosowuje się zakres strategii do potrzeb konkretnego projektu. Inną bowiem strategię należy zaprojektować w przypadku firm i marek, które dopiero wkraczają na rynek, a inną w odniesieniu do tych posiadających przynajmniej kilkuletnie doświadczenie. Sposób planowania jest również zależny od zakresu działań realizowanych przez przedsiębiorstwo, a także jego wielkości czy posiadanego budżetu.

Przygotowanie strategii należy rozpoczynać od zapoznania się z misją i wizją firmy, ponieważ powinna ona być zawsze wtórna względem ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa²⁶⁴. Dopiero po zaznajomieniu się z koncepcją rozwoju można przystąpić do określania sytuacji wyjściowej, pamiętając iż czynność tę należy uznać za skomplikowany proces, który może być przeprowadzony na wiele różnych sposobów. Badanie strategiczne, zdaniem wielu specjalistów z zakresu PR, jest kluczowym elementem planowania, od którego zależy poprawność przygotowania całej strategii. Dlatego też – pomimo iż jest to zadanie czasochłonne – warto rzetelnie je opracować, co więcej „(...) w wyniku prowadzonych na wstępie badań należy znaleźć odpowiedź na pytanie, jaki jest aktualny wizerunek (...) firmy, a jaki jest pożądanym”²⁶⁵. Na tym etapie podejmowanych działań, konieczne jest określenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym, sprecyzowanie mocnych oraz słabych stron, a przede wszystkim ustalenie jak jest postrzegane w bliższym i w dalszym otoczeniu. Często praktyką jest również monitorowanie działań konkurencji, ponieważ, po pierwsze – umożliwia to stworzenie wyobrażenia dotyczącego ogólnych tendencji w danej branży, po drugie natomiast – ułatwia dalsze planowanie działań.

Jedną z prostszych i niezwykle skutecznych metod analizowania sytuacji zastanej w przedsiębiorstwie jest dyferencjał semantyczny²⁶⁶, dzięki któremu możliwe jest określenie sposobu, w jaki firma jest postrzegana przez różne grupy docelowe. Przygotowując ten rodzaj badań należy stworzyć listę przeciw-

²⁶³ B. Rozwadowska, op. cit., s. 88.

²⁶⁴ Rozwadowska, op. cit., s. 87.

²⁶⁵ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 42.

²⁶⁶ Więcej informacji na temat przygotowania dyferencjału semantycznego można znaleźć u Rozwadowskiej, op. cit. s. 92–93.

stawnych przymiotników określających cechy placówki edukacyjnej, a następnie osadzić je na dwubiegunowej skali. Dobrym rozwiązaniem będzie również wykorzystanie analizy SWOT, która określa mocne i słabe strony firmy, a także pozwala rozpoznać jej szanse oraz zagrożenia. W zidentyfikowaniu zastanego stanu przedsiębiorstwa można również posłużyć się innymi źródłami. Rozwadowska wskazuje, iż skarbnicą informacji mogą także być: pracownicy, reklamacje, doradcy zewnętrzni, dane statystyczne wewnętrzne oraz zewnętrzne, wycinki prasowe, wypowiedzi liderów opinii publicznej oraz raporty i opracowania²⁶⁷. Z praktyki zawodowej autorki wynika, że doskonałym źródłem informacji jest także internet, a właściwie materiały dotyczące firmy, które zamieszczone są na forach i portalach przez osoby z otoczenia przedsiębiorstwa. Analiza sytuacji wyjściowej to zatem w gruncie rzeczy metoda określenia, na jakim etapie znajduje się placówka edukacyjna przed przystąpieniem do realizacji zadań. Dlatego też, aby kolejne fazy opracowywania strategii przebiegały sprawnie, zebrane dane należy poddać wnikliwej analizie i przygotować ich interpretację.

Znając sytuację wyjściową placówki edukacyjnej można przystąpić do planowania działań PR. Elżbieta Walkiewicz podkreśla, że „(...) proces planowania działań PR wymaga określenia celów działania i wskazania konkretnych efektów”²⁶⁸, do których w przypadku szkoły i placówki oświatowej zalicza: zdobycie nowych klientów, pozyskanie trwałego zadowolenia klientów, uzyskanie informacji o potrzebach oraz oczekiwaniach klientów, wypracowanie dobrych kontaktów z otoczeniem oraz władzami lokalnymi, polepszenie kontaktów wewnętrznych²⁶⁹. Jak zauważa Rozwadowska²⁷⁰ w praktyce definiowanie celów zazwyczaj sprowadza się do pogłębiania stopnia znajomości firmy, usługi lub produktu, a także wzbudzania pozytywnych wrażeń, czyli *de facto* kreowania wizerunku. Na tym etapie ważna jest również identyfikacja otoczenia firmy, bowiem „(...) stanowi [ono, wtrącenie – J.S.] układ odniesienia dla realizacji celów przedsiębiorstwa”²⁷¹. Powinno się zatem wytypować w miarę jednorodną grupę, które musi „(...) charakteryzować wspólnota interesów, wyznawanie podobnych wartości lub podobny stosunek do organizacji”²⁷². Grupami docelowymi działań PR mogą być przykładowo pracownicy, klienci, konkurenci, określone media czy współpracujące firmy lub osoby. W trakcie planowania i realizacji strategii należy pamiętać, że „(...) rozbieżność między celami i rozwiązaniami planu a możliwościami i dyscypliną wdrożenia są najczęstszym powodem

²⁶⁷ B. Rozwadowska, op. cit., s. 94–96.

²⁶⁸ E. Walkiewicz, *Public relations w działalności szkoły*, [w:] E Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 117.

²⁶⁹ Ibidem, s. 123–124.

²⁷⁰ B. Rozwadowska, op. cit., s. 103.

²⁷¹ W. Budzyński, *Public relations strategia...*, op. cit., s. 47.

²⁷² B. Rozwadowska, op. cit., s. 100.

niewpodeń organizacji w ich posunięciach zarówno strategicznych, jak i taktycznych²⁷³.

Sposoby i narzędzia kształtowania wizerunku

W jednej z klasycznych pozycji książkowych związanych z budowaniem marki²⁷⁴, autor zwraca szczególną uwagę na potrzebę wyróżnienia się w tłumie. W sposób dosadny określa, że wpisywanie się w panujące trendy i wykorzystywanie tych samych mechanizmów działania, jak konkurencja może oznaczać śmierć marki, która nie zdoła przebić się na konkurencyjnym rynku. W procesie kształtowania wizerunku placówki edukacyjnej warto więc pamiętać, że nie tylko system identyfikacji wizualnej tworzony w trakcie zakładania nowego przedsiębiorstwa powinien stanowić swoisty wyróżnik, ale również rozbudowany i zintegrowany system informacyjny. Jak sugeruje Leslie De Chernatony i Malcolm McDonald – tylko „(...) 15% idei marki dociera do odbiorcy za pośrednictwem strony wizualnej, czyli poprzez takie elementy, jak: nazwa czy logotyp, podczas gdy 85% powstaje za sprawą niedostrzegalnych procesów tworzenia wartości dodanej, zachodzących wewnątrz organizacji”²⁷⁵. Do takich procesów z całą pewnością można zaliczyć obszar związany z komunikacją wewnętrzną oraz komunikacją między pracownikami a klientami. Szczególną rolę w kreowaniu wizerunku placówek edukacyjnych odgrywa więc czynnik zasobów ludzkich, gdyż w znaczącym stopniu przyczynia się on do sposobu postrzegania placówki przez otoczenie. To osoby zatrudnione w firmie i mający stały kontakt z klientami mają decydujący wpływ na opinie osób korzystających z usług danej placówki. Według Kazimierza Rogozińskiego „(...) jakość wykonywania i poziom obsługi będzie przede wszystkim wynikiem zachowania się personelu w danej specyficznej sytuacji i właściwie jest bez znaczenia czy i jakie mają wsparcie zaplecza lub jaki kapitał finansuje ich działalność”²⁷⁶. W tym kontekście warto przytoczyć myśl Kotlera, który podkreśla, że zadowolony klient podzieli się swoimi pozytywnymi odczuciami z trzema osobami, natomiast niezadowolony zniechęci do zakupu aż jedenaście²⁷⁷. Należy jednak

²⁷³ M. Huczek, op. cit., s. 165.

²⁷⁴ J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?*, IFC Press, Warszawa, 2001.

²⁷⁵ M. Kolasiński, *Podstawy i koncepcje brandingu szkół wyższych*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 141, [za:] V. D’Andrea, B. Stensaker, J. Allison, *Images and Identity In the Branding of the University – Exploring the Symbolic and Cultural Implications*, [w:] B. Stensaker, V. D’Andrea (red.), *Branding in Higher Education. Exploring an Emerging Phenomenon*, EAIR, Amsterdam 2007, s. 49.

²⁷⁶ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 109.

²⁷⁷ P. Kotler *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

pamiętać, że – wobec powszechnego dostępu do internetu i for internetowych – niezadowolony, a co gorsza, rozgniewany, klient może wielokrotnie zwiększyć siłę swojego przekazu. I tak, komunikat o niewywiązywaniu się ze zobowiązań, niskiej jakości oferowanych usług, nieprofesjonalnym zachowaniu pracowników lub nieprzyjemnej atmosferze może dotrzeć nawet do kilkudziesięciu lub kilkuset osób. Skutecznie tym samym zniechęci potencjalnych klientów do nawiązania współpracy z daną placówką edukacyjną. Kluczową rolę w kreowaniu wizerunku firmy związanej z usługami odgrywa zatem postawa jej pracowników.

Aby zapewnić wysoką jakość oferowanych usług, nie wystarczy tylko zatrudnić wykwalifikowaną kadre, ale należy zadbać również o właściwy sposób kierowania potencjałem ludzkim, co bezpośrednio wynika ze sposobu prowadzenia komunikacji wewnętrznej. Budowa pozytywnych relacji z otoczeniem bowiem zaczyna się przede wszystkim od dobrego wizerunku wewnętrznego, czyli takiego, który budowany jest w samej organizacji – wśród jej pracowników.

Podstawą kształtowania wewnętrznego public relations jest skuteczna informacja wypływająca od osób zarządzających. Jak wskazują Zuzanna i Piotr Zbróg „(...) najbardziej podstawowym warunkiem poprawy komunikacji na terenie placówki, udroźnienia przepływu informacji przede wszystkim w warstwie pionowej jest samo nastawienie dyrektora na współpracę”²⁷⁸. Co więcej, „(...) ranga kompetencji interpersonalnych dyrektora dla trwania, funkcjonowania i rozwoju organizacji jest tak duża, że niektórzy teoretycy formułują nawet tezę, iż elementem definiującym organizację jest właśnie komunikacja”²⁷⁹. Komunikacja wewnętrzna jednak nie jest jedynie zależna od osób zarządzających, ale również od pracowników, a w przypadku placówek edukacyjnych: nauczycieli, szkoleniowców i innych osób przekazujących wiedzę. Dlatego też należy pamiętać o konieczności włączania ich do bieżącej polityki firmy poprzez umożliwienie współdecydowania o sobie oraz współtworzenia planów rozwiązywania problemów pojawiających się w ich miejscu pracy. Zgrany zespół, a jednocześnie prawidłowo przebiegający proces komunikacji między współpracownikami, stanowi bowiem istotny element sukcesu rynkowego placówki edukacyjnej. Z kolei obniżenie poczucia przynależności do grupy (kadry) – niezależnie od przyczyny wystąpienia – może przyczynić się do zaburzenia funkcjonowania firmy. Procesy dezintegracyjne występujące w grupie pracowników przyczyniają się nie tylko do osłabienia zwartości zespołu i w konsekwencji pogorszenia jakości pracy, ale również – a może przede wszystkim – do zaburzenia identyfi-

²⁷⁸ Z. Zbróg, P. Zbróg, *Kompetencje interpersonalne dyrektora w kontekście zarządzania szkołą*, [w:] K. Czerwiński, J. Mika, R. Uździcki (red.), *Zarządzanie i komunikacja społeczna w edukacji: kontekst struktura, środowisko*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 12.

²⁷⁹ Ibidem, s. 15.

kacji pracowników z placówką, a w dłuższej perspektywie czasowej, do pogarszania wizerunku firmy także w otoczeniu zewnętrznym.

Komunikacja wewnętrzna to tylko jeden z elementów skutecznego zarządzania wizerunkiem placówek edukacyjnych. Innym ważnym narzędziem jest komunikacja na zewnątrz przedsiębiorstwa, która może przybierać różne formy. Jedną z nich są *r e l a c j e z m e d i a m i*, a ich głównym celem jest dotarcie – poprzez prasę, portale, radio, telewizję – do szerokiego grona odbiorców i zdobycie rozgłosu. Aby działania PR były skuteczne, należy wiedzieć, z jakimi mediami warto nawiązywać kontakt. Decyzję dotyczącą wyboru mediów podejmuje się na podstawie zdefiniowanej wcześniej grupy docelowej poprzez określenie, jakie preferencje w odbiorze mediów ma dana grupa (jaką prasę czyta, jakie rozgłosnie słucha, jakie programy telewizyjne ogląda i z jakich portali internetowych korzysta).

Przygotowując wszelkie materiały dla mediów należy kierować się prostymi zasadami. Przede wszystkim teksty warto przesyłać w specjalnych formatkach, na których informacje prasowe dostarczają profesjonalne agencje zajmujące się obsługą PR. Ułatwia to pracę dziennikarzowi, który niemal każdego dnia zasypany jest różnymi wiadomościami i musi odnaleźć wśród nich te najbardziej interesujące. *I n f o r m a c j a p r a s o w a* jest jednym z podstawowych narzędzi komunikacji z dziennikarzami. Składa się z tytułu, czyli nagłówka informacji prasowej, lidu, który jest streszczeniem całości oraz treści właściwej. Dzięki oficjalnemu szablonowi notki prasowej odbiorca komunikatu szybko zapozna się z głównym przesłaniem, odnajdzie dane kontaktowe, dowie się, jakiej firmy dotyczy informacja, a także określi precyzyjny termin jej otrzymania. Wszystkie te informacje bowiem powinien zawierać profesjonalnie przygotowany komunikat. Co jeszcze musi zawierać informacja prasowa? Przede wszystkim – w miarę możliwości – powinna dotyczyć bieżących trendów, świąt czy wydarzeń związanych z regionem czy branżą. Dobrze jest też przygotowywać materiały nieszablonowe, zawierające wypowiedź eksperta z danej dziedziny, które osadzone są w kontekście zrozumiałym i atrakcyjnym dla czytelnika. W przypadku placówek edukacyjnych można przykładowo wykorzystać wypowiedź psychologów, trenerów, lektorów czy innych osób związanych ze specyfiką prowadzonej placówki. Należy jednak unikać zbyt specjalistycznego języka: „slangu technicznego, a zwłaszcza biurokratycznego”²⁸⁰, a najlepiej dostosować go do profilu tytułu, do którego będzie wysyłana informacja prasowa. Dodatkowo, „(...) treść informacji nie powinna być agresywna, powinna natomiast unikać sformułowań niejednoznacznych, trudnych do interpretacji, negatywnych lub dających negatywne skojarzenia”²⁸¹. Przede wszystkim jednak materiał powinien

²⁸⁰ A. Kadragic, P. Czarnowski, *Public relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1997, s. 25.

²⁸¹ Ibidem.

być przygotowany w taki sposób, aby od razu nadawał się do publikacji w postaci bezpośredniego przedruku. Standardowo komunikaty przekazuje się dziennikarzom w formie elektronicznej, dołączając do podstawowego komunikatu zdjęcie, grafiki lub inne materiały pozwalające uatrakcyjnić przekaz.

Jak słusznie zauważa A. Dziadkiewicz „(...) rozgłos uzyskany za pośrednictwem mediów jest o wiele potężniejszy niż reklama^{282,283}. U źródeł takiego stwierdzenia należy przede wszystkim dopatrywać się niewielkiego zaufania do reklam. Taką tendencję zauważają Robert Góra i Dariusz Tworzydło, którzy spadek ich wiarygodności wiążą z intensyfikacją działań reklamowych, obejmującą niemal każdy dostępny kanał komunikacyjny: „(...) reklam jest niekiedy więcej niż treści informacyjnych w prasie, zaś filmy przerywane są często blokami reklamowymi²⁸⁴. Wskutek wszechobecnego występowania komunikatów reklamowych ich wiarygodność „(...) jest bliska zeru, zaś artykuły są wyspami obiektywizmu w morzu uprzedzeń²⁸⁵”.

Jednym z elementów kreowania wizerunku firmy jest umiejętność zarządzania sytuacją kryzysową. Z punktu widzenia public relations, sytuacją kryzysową jest każde wydarzenie, które może zaburzyć normalną działalność przedsiębiorstwa. Rozwadowska za sytuację kryzysową uważa natomiast każde wydarzenie, które „grozi pogorszeniem aktualnego wizerunku organizacji²⁸⁶”. Według Budzyńskiego kryzys to „(...) niespodziewane, niekorzystne wydarzenie o szerokim oddźwięku w otoczeniu firmy, które może zagrozić jej wizerunkowi²⁸⁷”. Z kolei Irv Schenkler i Tony Herrling podkreślają, że sytuacje kryzysowe „(...) charakteryzują się szybkim rozwojem wydarzeń oraz elementem zagrożenia – dla fizycznego istnienia bądź dobrobytu firmy²⁸⁸”. Równie duże zagrożenie kryzysy stanowią dla reputacji przedsiębiorstwa, która w procesie eskalacji problemu może zostać nadszarpnięta. Aby określona sytuacja trudna mogła zostać uznana za sytuację kryzysową, powinna wykazywać się kilkoma cechami, do których Budzyński zalicza: „(...) zaskoczenie, ograniczenie czasu reakcji, istotne zagrożenie podstawowych celów i funkcji firmy, duża niepewność i ryzyko,

²⁸² P. Kotler definiuje reklamę jako „(...) każdą opłaconą przez dającego się zidentyfikować sponsora formę nieosobistej prezentacji idei, towarów lub usług”. Podano za: A. Sergeant, przeł. W. Kisiel, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 158.

²⁸³ A. Dziadkiewicz, *Dobry wizerunek w mediach*, „Marketing w praktyce” 2004, nr 3 (73), s. 34.

²⁸⁴ R. Góra, D. Tworzydło, *Znaczenie public relations w działalności przedsiębiorstw – w świetle wyników badań bezpośrednich*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, WSiLiZ, Rzeszów 2004, s. 161, [za:] A. Ries, L. Ries, *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 104.

²⁸⁵ Ibidem.

²⁸⁶ B. Rozwadowska, op. cit., s. 167.

²⁸⁷ W. Budzyński, *Public relations strategia...*, op. cit., s. 159.

²⁸⁸ I. Schenkler, T. Herrling, przeł. M. Werbanowska, *Relacje z mediami*, ABC – Wolters Kluwer Business: International Publishing Service, Warszawa 2009, s. 113.

zagrożenie wizerunku firmy, nasilająca się intensywność oraz zainteresowanie się firmą osób postronnych, w tym mediów²⁸⁹.

Działania przeciwnikryzysowe aktywnie zapobiegające eskalacji problemów, zanim te przeistoczą się w potencjalny kryzys, a także działania w kryzysie są istotną częścią public relations, ponieważ mają duże znaczenie w kształtowaniu wizerunku. Według specjalistów odpowiednio przeprowadzone działania nie tylko nie pogorszą odbioru firmy przez otoczenie, ale mogą przyczynić się do poprawy jej wizerunku. Niemniej wykorzystanie sytuacji kryzysowej do kształtowania wizerunku bywa zadaniem trudnym – jak podaje Budzyński „tylko 15% [firm, wtrącenie – J.S.] wychodzi po kryzysie ze wzmocnionym wizerunkiem²⁹⁰. Jak należy postępować w takich sytuacjach, aby wizerunkowo zyskać? Budzyński wskazuje dziesięć zasad zachowania się w sytuacji kryzysowej: „(...) przewiduj nieprzewidywalne, bądź przygotowany, trzymaj nerwy na wodzy, nie kłam, nie udawaj, że nic się nie stało, nie snuj hipotez i nie spekuluj, nie podawaj niepotwierdzonych faktów, informuj na bieżąco media, reaguj błyskawicznie na plotki, pokaż, że kontrolujesz sytuację i masz wizję wybrnięcia z niej²⁹¹.

W kontekście rozważań wpływu sytuacji kryzysowych na wizerunek placówek edukacyjnych należy zaznaczyć, że – jako przedsiębiorstwa z sektora usług – są szczególnie narażone na problemy związane z zasobami ludzkimi. W niektórych przypadkach bowiem to ludzie mogą okazać się punktem zapalnym trudności, gdyż mogą być nieświadomi potrzeb i oczekiwań klientów lub polityki firmy. Dlatego niezmiernie ważne wydają się działania zmierzające do odpowiedniego wdrożenia pracowników nie tylko w bieżące prace placówki edukacyjnej, ale również w zasady skutecznej komunikacji kryzysowej.

Kształtowanie wizerunku placówki edukacyjnej to przede wszystkim podejmowanie szeregu działań, mających zapewnić pozytywne postrzeganie tejsze przez grupę odbiorców. Dzięki odpowiednio wykreowanemu wizerunkowi, który będzie łączyć się z wysoką jakością usług, firmy/institucje związane z branżą edukacyjną mogą nie tylko liczyć na stałe zainteresowanie swoją ofertą, dobrą reputację w środowisku, ale również na wzmocnienie motywacji i zaangażowania pracowników. Pamiętać bowiem należy, że pozytywny odbiór marki to kluczowy czynnik determinujący nastawienie do niej jej bliższego i dalszego otoczenia.

Prowadzenie placówki edukacyjnej jest specyficzną formą działalności. Z jednej strony – wobec niżu demograficznego i wciąż powstających nowych przedsięwzięć o profilu edukacyjnym – firmy i instytucje te cechują się wysokim poziomem konkurencyjności. W takiej sytuacji muszą wykazać się więc zintensyfikowanymi, a w pewnym zakresie również nietypowymi, zabiegami zmie-

²⁸⁹ W. Budzyński, *Public relations strategia...*, op. cit., s. 160.

²⁹⁰ *Ibidem*, s. 164.

²⁹¹ W. Budzyński, *Public relations zarządzanie...*, op. cit., s. 146.

rzającymi do wyróżnienia ich na tle wielu podobnych firm. Działania te muszą zainteresować odbiorców i przyciągnąć do przedsiębiorstwa osoby chcące podnieść swoje kwalifikacje. Z drugiej natomiast, w dobie ożywionego zainteresowania usługami edukacyjnymi, (co też jest charakterystyczne dla gospodarki opartej na wiedzy, w której ciągły rozwój staje się swoistym imperatywem), placówki edukacyjne mają poniekąd zapewnione zainteresowanie swoimi usługami. Warto jednak pamiętać, że przychylność publiczności uzyskują firmy, które zaoferują coś więcej niż tylko konkretne usługi. W tej złożonej sytuacji kluczem do sukcesu pozostaje więc odpowiednia komunikacja pozwalająca zbudować między usługobiorcami a przedsiębiorstwem szczególną więź. Dlatego też działania z obszaru PR, których podstawą jest właśnie komunikacja, wydają się wyjątkowo istotne. Zwłaszcza że pozwalają wykorzystującym je firmom działać długofalowo i wielotorowo – począwszy od komunikacji wewnętrznej, poprzez współpracę z mediami, a skończywszy na kształtowaniu pożądaných relacji z najbliższym otoczeniem.

Kształtowanie wizerunku placówki edukacyjnej przez uczestników seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*

W badaniach brało udział 25 studentów, którzy na podstawie przydzielonego projektu, rozwiązywali zadania związane z przedsiębiorczością w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej, a dotyczące kształtowania jej wizerunku. Osoby uczestniczące w badaniu udzielały pisemnych odpowiedzi na sześć zagadnień sprawdzających sposób postrzegania: *public relations* (PR) i wizerunku, a także umiejętności przygotowania koncepcji strategii PR oraz wykorzystania konkretnych narzędzi.

Pierwszą część badania odbiorców seminarium o przedsiębiorczości poświęcono analizie sposobu definiowania pojęcia PR. Eksploracji zagadnienia dokonano poprzez zbadanie odpowiedzi na pytanie: „Co to jest PR?”. Wśród pojawiających się wypowiedzi odnaleźć można skorelowanie PR z wizerunkiem oraz jego kształtowaniem. Uczestnicy dostrzegli ścisły związek między prowadzonymi działaniami public relations a wizerunkiem placówki edukacyjnej, bowiem najczęściej padały odpowiedzi: „wizerunek”, „reputacja”, „kreowanie wizerunku”, „kreowanie dobrej reputacji, dobrego imienia”. Część badanych osób zawęziła pojmowanie PR do roli, jaką odgrywa w kształtowaniu marki konkretnego produktu – określając public relations jako „kreowanie produktu” – ewentualnie osoby: „kształtowanie postaw”.

Inną kategorią klasyfikacji, którą można wyodrębnić na podstawie udzielonych odpowiedzi, jest komunikacja. Wśród pojawiających się określeń, z jednej strony, dominowały nawiązania do wymiany przekazów ujętych także jako formy budowania pozytywnego wizerunku: „informacja”, „wymiana informacji

między stronami tak, aby osiągnąć dobrą opinię, kreować dobry wizerunek”. Z drugiej natomiast wskazywano od razu rezultaty poprawnego komunikowania się przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami odbiorców, co przejawia się poprzez określenia: „kontakt”, „relacja”, „relacja firma – klient, pracownik – pracownik, przełożony – pracownik”.

W wypowiedziach pojawiały się również skojarzenia z działalnością reklamową i promocyjną. Badane osoby przede wszystkim skoncentrowały się na zagadnieniach związanych z „promocją” i „reklamą”, co podkreśla postrzeganie public relations jako dziedziny tożsamej z marketingiem. Studenci wiążą PR nie tylko z formą promowania placówki, ale również z możliwością zwiększenia jej szans na konkurencyjnym rynku, co potwierdzają odpowiedzi: „zabieganie o klienta”, „przyciąganie klientów”, „konkurencyjność”.

Część studentów łączy public relations z planowanym działaniem opartym o strategię lub o poszczególne jej etapy. Wśród tej grupy wyodrębnić można trzy obszary skojarzeń skupiających się wokół faz przygotowywania i wdrażania strategii PR. Na początek pojawiają się określenia „koncepcja”, „wizja firmy”, „idea”, które odzwierciedlają początkowe czynności realizowane w ramach działań public relations. Następna grupa odpowiedzi związana jest z długofalowymi przedsięwzięciami realizowanymi w trakcie wykonywania uprzednio zaplanowanej strategii. W sugestiach studentów public relations jawi się jako „plan/strategia”, „strategia”, „planowanie”, ale także „realizacja”, „kontrola” i „długoplanowość”. Co ciekawe, uczestnicy seminarium opisując czym jest PR wyselekcjonowali również „środki” potrzebne do realizacji planowanego działania: „pieniądze”, „spryt”, „pomysł”, „działania złożone”, „wizualizacja pomysłów”, „obraz”.

W trakcie drugiego zadania studenci udzielali pisemnej odpowiedzi na pytanie: „jaki elementy składają się na wizerunek?”, będącego wprowadzeniem do zagadnień związanych z kształtowaniem wizerunku. Uczestnicy różnie definiowali pojęcie wizerunku, a ich skojarzenia można posegregować na kilka najważniejszych kategorii. Przede wszystkim badani podawali określenia związane z estetyką, obejmujące zarówno wyposażenie wnętrza: „estetyka (lokalu, sal)”, „wygląd” i „wystrój” „siedziby”, jak i estetykę wynikającą z odpowiedniej identyfikacji wizualnej placówki. Wypowiedzi dotyczące drugiego sposobu postrzegania wizerunku (poprzez estetykę) dotyczyły głównie „logo” i „nazwy”, choć część studentów zauważała także znaczącą rolę prowadzenia działań internetowych i sugerowała „wygląd strony internetowej”. Niektórzy natomiast posługiwali się bardziej ogólnikowymi sformułowaniami, jak: „barwa”, „grafika”, „kolorystyka”, „estetyka” czy po prostu „wizualność”.

Wśród skojarzeń, które dominowały w propozycjach studentów znalazły się również te oscylujące wokół zachowania, koncentrujące się na odpowiednim postępowaniu pracowników. W tym ujęciu wizerunek determinowany jest przez

odpowiednie przygotowanie kadry, które powinny wykazywać: „kompetencje”, „doświadczenie”, „przygotowanie metodyczne”. Pracownicy – zgodnie z odpowiedziami uczestników seminarium – stanowią także istotny element wizerunku uzależnionego w dużej mierze od ich postępowania: „zachowanie pracowników – podejście do klientów”, „kultura osobista kadry”, „podejście do klienta: elastyczność, różnorodność, indywidualność”, a nawet prezencji: „estetyka (personelu)”.

Zdarzało się również, że studenci dostrzegali znaczący wpływ walorów dodatkowych, jakie oferuje firma. Do elementów tworzących wizerunek zaliczali więc: „lokalizację”, „zasięg”, ale także „dodatkowe aktywności” i „wykorzystywanie nowych technologii” pojawiające się w kontekście „innowacji”. Nie mniej ważna – z punktu widzenia uczestników badania – okazała się sama „oferta”, która powinna być „atrakcyjna” i „różnorodna”. Ponadto, akcentowano również znaczenie „prestżu”, „marki” czy „hasła” oraz „polityki firmy” i „strategii”.

Osobliwym przypadkiem jest wskazanie niemal przez wszystkie grupy „reklamy”, która, w opinii badanych, jest znaczącym determinantem postrzegania firmy przez otoczenie. Innym elementem tworzącym wizerunek są „opinie”, a także „opinie klientów”.

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa jest kluczowym elementem tworzenia strategii, bowiem to od prawidłowego rozeznania pozycji placówki zależy poprawne przygotowanie dalszych etapów planu. W tym zadaniu studenci wykonywali wstępna analizę sytuacji swoich przedsiębiorstw. Wszyscy uczestnicy badania skupili się na przygotowaniu powierzchownego opisu przedsiębiorstwa, podając informacje o terytorium, przedmiocie działalności, formie prawnej, zatrudnieniu, podejmowanych inicjatywach komunikacyjnych oraz czasie istnienia działalności. Część studentów wskazała też, w jaki sposób chce analizować otoczenie placówki poprzez wytypowanie najważniejszych grup odniesienia. W zależności od charakteru projektu wyodrębniono dwie grupy: „rodziców” i „dzieci” oraz „pracowników”, „klientów”, „konkurentów”, „współpracowników” i „media”.

Kolejną odsłoną wypracowywania strategii PR dla placówki edukacyjnej jest faza planowania, podczas której najważniejszym punktem jest sprecyzowanie celów działania oraz wyznaczenie adresatów tychże. Od prawidłowego i solidnego opracowania tych elementów strategii, zależy bowiem powodzenie jej realizacji. W jaki sposób studenci określali cele i adresatów działań? W wypowiedziach dotyczących celów przede wszystkim pojawiły się odniesienia do wizerunku. Wykorzystywano tutaj takie sformułowania, jak „kreowanie” czy „budowanie” „pozytywnego wizerunku”, a także „dążenie do pozytywnego i prestiżowego wizerunku”. W niektórych odpowiedziach natomiast wskazywano od razu adresata działań: „budowanie pozytywnego wizerunku wśród klientów obecnych oraz potencjalnych”.

Część badanych jako cel wskazała pogłębianie stopnia znajomości podając: „rozpoznawalność”, „rozpoznawalność marki, rozreklamowanie”, „wypromowanie marki (rozpoznawalność w całym mieście)”, „podnoszenie prestiżu firmy na rynku”.

Studenci wskazywali też cele nawiązujące do budowania pozytywnych odczuć poprzez komunikację. Wśród udzielonych odpowiedzi znalazły się: „nawiązanie komunikacji z otoczeniem”, „zbudowanie szerokiej sieci kontaktów”, „utrzymanie dobrych relacji po zakończeniu współpracy”, „zdobycie zaufania klientów”, „integracja”, „poszukiwanie informacji”. Z drugiej strony podkreślano także efekty prawidłowego komunikowania: „stworzenie atmosfery sprzyjającej rozwojowi i odpoczynku”, „dążenie do rozwoju i wprowadzenie innowacji” oraz „motywacja i rozwój pracowników”.

Zaproponowane przez uczestników seminarium cele były skoncentrowane także wokół zagadnień związanych z marketingiem, co pozwala wysnuć wniosek, iż część studentów nie postrzega działań marketingowych i wizerunkowych jako osobnych i niezależnych działalności firmy. Odpowiedzi dotyczyły głównie zwiększania zasięgu usług poprzez pozyskiwanie nowych odbiorców: „pozyskanie klientów”, „dotarcie jak najszerzej do konkretnej grupy”, „pozyskiwanie klientów poprzez promocję firmy”. Jedną z grup jako cel działań PR zaproponowała również „uzupełnienie i rozszerzenie oferty konkurencji”.

W tym dwustopniowym zadaniu studenci znacznie bardziej wykorzystywali specyfikę przydzielonych przedsiębiorstw, co jest zauważalne szczególnie w drugim etapie planowania, czyli podczas określania grup docelowych. Uczestnicy badania w różnym stopniu szczegółowości wskazywali adresatów właściwych do zadeklarowanych wcześniej celów, kierując się przede wszystkim profilem placówki edukacyjnej. Wśród odpowiedzi dominowały typowania klientów lub potencjalnych klientów. W przypadku kawiarni edukacyjnej byli to „rodzice dzieci w wieku od 3 do 6 lat, którzy w aktywny, kreatywny sposób chcą spędzać czas ze swoimi pociechami” oraz „osoby chcące zrelaksować się, wyjść z domu na kawę ze znajomymi nie rezygnując jednocześnie ze spędzenia czasu z dziećmi”. Poradnia rodzinna swoje działania adresowała do „klienta bez ograniczeń wiekowych z problemami o charakterze rodzinnym, emocjonalnym, społecznym”, który posiada „niski i średni status społeczny”, a także jest „użytkownikiem internetu”. W pracowni diagnostyczno-terapeutycznej z jednej strony wyznaczono osoby decyzyjne, czyli „rodziców dzieci, którzy potrzebują wsparcia psychologiczno-pedagogicznego” lub „chcą nauczyć się pracy z własnymi dziećmi” oraz „dorosłych z różnego rodzaju deficytami pedagogicznymi, emocjonalnymi, psychologicznymi”. Z drugiej natomiast wskazano na dzieci: „z deficytami rozwojowymi” lub z „podejrzeniem zagrożenia deficytami rozwojowymi”, które pochodzą „z różnych grup społecznych” oraz te „ze szczególnymi uzdolnieniami od wieku przedszkolnego”. Najszerzej, choć w formie

skrótowej, adresatów określili studenci przygotowujący projekt prywatnego biura pracy, wskazali bowiem zarówno klientów, jak i ewentualnych kontrahentów/pracowników. Wyodrębnili: „uczniów/studentów”, „prawników, lekarzy, architektów” w wieku „25–35” lat oraz „szkoleniowców” i „pracodawców państwowych i prywatnych”.

Podobnie jak analiza sytuacji wyjściowej, tak planowanie jest działaniem czasochłonnym i wymagającym znacznego stopnia szczegółowości, co wiąże się z koniecznością wnikliwej analizy potrzeb i sytuacji placówki edukacyjnej. Propozycje studentów były więc jedynie próbą przygotowania zarysu strategii, która odpowiada profilowi przydzielonej placówki edukacyjnej. Odpowiedzi, ze względu na ograniczenia czasowe i brak szczegółowych informacji, nie wyczerpują tematu. Niemniej pozwalają wyznaczyć obszary, w jakich badani borykali się z trudnościami albo też przeciwnie – wykazywali zrozumienie tematu i ogólną wiedzę. Studenci intuicyjnie wskazali poprawne, choć niepełne i nie zawsze w pełni prawidłowe odpowiedzi. Mają więc ogólne pojęcie na temat tworzenia strategii oraz czynników, które należy uwzględnić planując działania PR dla placówki edukacyjnej – choć w ograniczonym zakresie.

Kolejne zadanie, którego celem było określenie w jaki sposób studenci starali się przyciągnąć uwagę mediów do swojej placówki, wymagało od uczestników badania kreatywnego myślenia. Mieli oni bowiem za zadanie wskazać trzy różne działania związane z charakterem danej placówki edukacyjnej, które mogłyby zainteresować media. Wśród odpowiedzi prawie we wszystkich grupach pojawia się „ekspert”. W przypadku pracowni diagnostyczno-terapeutycznej występuje w kontekstowym artykule prasowym: „wychowujemy młodego geniusza – wypowiedź ekspertów na temat działań wspierających talenty”. W poradni rodzinnej jest „psychologiem, który zwraca uwagę na główne problemy młodzieży” (podczas „wywiadu”), a w prywatnym biurze pracy specjalistą określającym „tendencje na rynku pracy”. W kawiarni edukacyjnej natomiast ekspertem, z którym można przeprowadzić „rozmowę (...) na temat wartości czasu spędzonego z dzieckiem”.

Na uwagę zasługuje również nietypowe wykorzystanie potencjału placówki wynikającego z jej charakteru. Studenci pracujący na przykładzie kawiarni edukacyjnej zaproponowali wyróżnienie się na rynku lokalnym poprzez stworzenie „jedynego miejscowa we Wrocławiu gdzie serwowana jest kawa «Kopi Luwak»”. Dodatkowo, planują przykuć uwagę poprzez „sławne osoby i ich dzieci odwiedzające kawiarnię”. Zaproponowane działania uzupełniają się i tworzą spójny wizerunek miejsca o wysokim standardzie, popularnego wśród liderów opinii, którymi są często sławne osoby. Mogą też stanowić interesujący temat dla mediów. Równie ciekawymi pomysłami wykazała się grupa zajmująca się poradnią rodzinną, która przedstawiła pomysły na tematykę artykułów prasowych o szerokim kontekście: „wzrastający odsetek rozwodów wpływa na życie

emocjonalne dzieci i dorosłych – artykuł prasowy wspominający o tym, gdzie szukać pomocy” oraz „artykuł o poziomie kompleksowości usług poradni rodzinnych”. Z kolei uczestnicy wykonujący zadania pod kątem pracowni diagnostyczno-terapeutycznej zasugerowali zainteresowanie stacji radiowych nagraniem audycji o tematyce: „rozszały przedszkolak – porady dla rodziców jak radzić sobie z niegrzecznym” dzieckiem. Dodatkowo, zaproponowali „drzwi otwarte”, w trakcie których można bezpłatnie „porozmawiać z psychologiem”, „a także zwiedzić naszą placówkę, zobaczyć czym się zajmujemy”. Uwagę mediów poprzez zorganizowanie „drzwi otwartych” chcą również zwracać studenci prowadzący ośrodek językowo-taneczny. Podczas tej akcji na terenie placówki mają odbywać się „pokazowe lekcje hiszpańskiego” oraz „spotkanie z nietypowymi gośćmi”. Ponadto, uczestnicy badania zaproponowali „konkurs”, w którym jest „do wygrania tygodniowy karnet” oraz „współpraca z dużą organizacją”. Prywatne biuro pracy będzie natomiast promowane jako „jedyna taka placówka w rejonie”, a dodatkowo jako placówka „łącząca działalność z funduszami unijnymi”.

Uczestnicy badania zaproponowali po trzy odpowiednie pomysły działań, które mogłyby zwrócić uwagę mediów na daną placówkę edukacyjną. Część z nich wykazało się szczególną pomysłowością i zrozumieniem zasad funkcjonowania mediów, czego wynikiem były ciekawe inicjatywy. Na etapie tworzenia pomysłów działań, przyciągających uwagę mediów, studenci wykazali się umiejętnością dostosowania podejmowanych kroków do specyfiki pięciu różnych placówek edukacyjnych.

W trakcie seminarium jego uczestnicy musieli również zmierzyć się z przygotowaniem zarysu informacji prasowej, która miała zawierać tytuł oraz szkic lidu²⁹². Zaproponowane odpowiedzi były przede wszystkim ściśle powiązane z charakterem placówki edukacyjnej. W lidzie pojawiają się więc informacje o treści: „Nowy rynek pracy” (prywatne biuro pracy), „Jak wychować małego Einsteina?” (pracownia diagnostyczno-terapeutyczna), „Wakacje tanecznym krokiem” (ośrodek językowo-taneczny) oraz „Wrocław – miastem otwartym na młodych przedsiębiorców” (kawiarnia edukacyjna).

Po przeanalizowaniu odpowiedzi badanych osób na sześć pytań dotyczących różnorodnych zagadnień związanych z kształtowaniem wizerunku placówek edukacyjnych, należy jeszcze rozważyć, w jakim zakresie studenci wykorzystywali potencjał Dolnego Śląska. W zaproponowanych przez nich rozwiązaniach poszczególnych problemów można raczej zauważyć tendencję do działań nie związanych ściśle z konkretnym regionem. Uczestnicy projektu bowiem skupiali się jedynie w ograniczonym stopniu na przedsięwzięciach skierowanych do najbliższego otoczenia pla-

²⁹² W informacji prasowej jest to wydzielona część tekstu, znajdująca się na jego początku, która jest jego streszczeniem.

cówki, częściej proponując akcje i komunikaty o zasięgu ponadregionalnym. Co ciekawe, w części dotyczącej analizy sytuacji zastanej studenci zawężali terytorium działalności firmy do „Wrocławia” lub „Wrocławia i okolic”, jednak podczas tworzenia planów działań wykorzystujących narzędzia PR potencjał regionu został prawie pominięty. Korelację między wizerunkiem firmy a przedsięwzięciami związanymi z regionem dostrzeżono w przypadku kawiarni edukacyjnej. Uczestnicy tego projektu za cel postawili sobie zbudowanie „rozpoznawalności w całym mieście”, za przykład działania mogącego zainteresować media podali wykorzystanie ekskluzywnej kawy serwowanej tylko w jednym miejscu we Wrocławiu, a do informacji prasowej wykorzystali tematykę przedsiębiorczości we Wrocławiu. Nawiązania do Dolnego Śląska pojawiły się również w przypadku prywatnego biura pracy, gdzie proponowano przyciągnąć uwagę mediów poprzez podkreślanie, iż jest to „jedyna taka placówka w regionie” oraz ośrodka językowo-tanecznego wykorzystującego w informacji prasowej tematykę aktywnych wakacji we Wrocławiu. Pozostałe działania nie posiadały ścisłego związku z regionem dolnośląskim.

Bibliografia:

- Budzyński W., *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- Budzyński W., *Public relations zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004.
- Dziadkiewicz A., *Dobry wizerunek w mediach*, „Marketing w praktyce” 2004, nr 3 (73).
- Fazlagić A.J., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2003.
- Goban-Klas T., *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997.
- Góra R., Tworzydło D., *Znaczenie public relations w działalności przedsiębiorstw – w świetle wyników badań bezpośrednich*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, WSiLiZ, Rzeszów 2004.
- Grzegorzczak A., *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, [w:] Idem (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005.
- Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.
- Kadragić A., P. Czarnowski, *Public relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1997.
- Kolasiński M., *Podstawy i koncepcje brandingów szkół wyższych*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
- Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

- Kubiczek B., *Autonomia szkoły: jak ją tworzyć? Jak z niej korzystać?*, Nowik, Opole 2002.
- Kuśmierski S., *Public relations w procesie opiniotwórczym*, Almamer, Warszawa 2006.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Pabian A., *Promocja nowoczesne środki i formy monografia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Ries A., Ries L., *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Schenkler I., Herrling T., przeł. M. Werbanowska, *Relacje z mediami*, ABC – Wolters Kluwer Business: International Publishing Service, Warszawa 2009.
- Schulz R., *Szkoła jako organizacja*, UMK, Toruń 1993.
- Sergeant A., przeł. W. Kisiel, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stensaker B., D'Andrea V. (red.), *Branding in Higher Education. Exploring an Emerging Phenomenon*, EAIR, Amsterdam 2007.
- Trout J., Rivkin S., *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?* IFC Press, Warszawa 2001.
- Walkiewicz E., *Public relations w działalności szkoły*, [w:] E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- Zbróg Z., Zbróg P., *Kompetencje interpersonalne dyrektora w kontekście zarządzania szkołą*, [w:] K. Czerwiński, J. Mika, R. Uździcki (red.), *Zarządzanie i komunikacja społeczna w edukacji: kontekst struktura, środowisko*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
- Zemler Z., *Public relations: kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992.

Netografia:

<http://sjp.pwn.pl/szukaj/komunikowanie>, [dostęp: 08.07.2014 r.].

Rozdział VIII

PODSUMOWANIE PROJEKTU *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W DOLNOŚLĄSKIEJ PRAKTYCE EDUKACYJNEJ*

Projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* miał dwójaki charakter. Z jednej strony był przedsięwzięciem dydaktycznym, z drugiej natomiast stanowił projekt badawczy, oparty na metodzie badania w działaniu. Dlatego również podsumowanie powinno poruszać oba wspomniane aspekty.

Wnioski z badań przeprowadzonych w ramach projektu *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*

Głównym problemem badawczym było postrzeganie przez przyszłych absolwentów kierunków pedagogicznych możliwości prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska. Należy zauważyć, że udział w projekcie cieszył się dużym zainteresowaniem studentów, chętnie partycypowali oni w takim przedsięwzięciu, nawet w sytuacji, kiedy wymagało to uiszczenia pewnej opłaty, co dla wielu uczestników nie było łatwe i wiązało się z koniecznością pewnych wyrzeczeń. Również w trakcie seminarium wykazywali oni ogromne zaangażowanie, co widoczne jest chociażby w przytoczonych w dalszej części rozdziału odpowiedziach, jakich udzielili w ankietach ewaluacyjnych. Stąd też można wywieść wniosek, iż studenci są zainteresowani samozatrudnieniem i prowadzeniem działalności edukacyjnej.

Przyszli absolwenci dostrzegają potencjalne trudności ze znalezieniem zatrudnienia w zawodzie, związane z przesyleniem rynku absolwentami kierunków pedagogicznych. Z drugiej strony wskazują, iż działalność edukacyjna ma ogromny potencjał, a oferowane usługi w tym zakresie mogą znaleźć szereg klientów. Dlatego też konieczne jest wyposażenie studentów nie tylko w wiedzę z zakresu pedagogiki, ale również ściśle związaną z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Nasuwający się wniosek spójny jest ze strategią Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przejawiającą się chociażby w nowo powstałym *Programem Rozwoju Kompetencji*, którego celem jest „(...) wzmocnienie kształcenia przedsiębiorczości, kompetencji zawodowych, interpersonalnych oraz

analitycznych, bez których trudno odnieść sukces na rynku pracy²⁹³. Minister Lena Kolarska-Bobińska wskazała, iż „Przedtem zamawialiśmy konkretne kierunki kształcenia, teraz zamawiamy kompetencje na wszystkich kierunkach studiów. Wierzymy, że dzięki tej zmianie filozofii, absolwenci będą mieli większe szanse na rynku pracy i zmniejszy się bezrobocie wśród młodych. Uczelnie zaś zyskają możliwość poprawy jakości studiów i nowego podejścia do kształcenia²⁹⁴. Zatem można uznać przedsięwzięcie *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* za nowatorskie, a nawet – nieco wyprzedzające zmianę priorytetów w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego i doskonale wpisujące się w nowe trendy.

Opisywany projekt stanowił odpowiedź na potrzeby studentów kierunków pedagogicznych, których diagnozę przeprowadzono dwa lata wcześniej (wiosną 2012 roku). Zainteresowanie studentów tematyką przedsiębiorczości już wtedy zaowocowało utworzeniem nowej specjalności na studiach magisterskich oferowanych przez Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego. Specjalność ta: *Marketing i zarządzanie placówkami edukacyjnymi w regionie*, pomimo znaczącej konkurencji innych propozycji, została utworzona zarówno na studiach stacjonarnych, jak i zaocznych, co również skłania do wniosku o istotności poruszanego zagadnienia i potrzebie kształcenia przyszłych pedagogów w obszarze przedsiębiorczości. Dlatego też w oparciu o uzyskane informacje w trakcie prowadzenia wspomnianej diagnozy potrzeb studentów pedagogiki zaplanowano również inne (w formie i treści) propozycje szkoleń dla studentów dolnośląskich uczelni. W ten projekt wpisuje się opisywane w niniejszej książce seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*, które, zgodnie z założeniem, ma być pierwszym przedsięwzięciem z planowanego cyklu dydaktyczno-badawczego, objętego nazwą *W dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*.

Należy zauważyć, iż nie tylko treści, ale również forma proponowanych zajęć ma istotne znaczenie. Odwołując się ponownie do *Programu Rozwoju Kompetencji* odnajdujemy wskazania, iż jest to „(...) nie tylko wzmacnianie najważniejszych kwalifikacji i kompetencji poszukiwanych na rynku pracy, ale także wspieranie nowoczesnych metod dydaktycznych, nacisk na zajęcia warsztatowe, na wykorzystanie nowych technologii w edukacji wyższej i wspieranie kształcenia modułowego oraz interdyscyplinarności studiów²⁹⁵. Zatem, projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*, realizujący szkolenia w formie warsztatowej, wykorzystujący także innowacyjną metodę edukacyjną, jaką jest gra miejska, okazał się pomysłem trafnym również z tej perspektywy.

Jak wzmiankowano w rozdziale pierwszym, w projekcie badawczym wskazano szereg problemów szczegółowych, które warto w tym miejscu przyppo-

²⁹³ Por. źródło: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-kompetencji-zasta-pi-kierunki-zamawiane.html>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

²⁹⁴ Ibidem.

²⁹⁵ Ibidem.

mnieć. Szczegółowe opracowanie wniosków płynących z badań, udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania nastąpiło bezpośrednio w opracowaniu. Dlatego też niżej omówione treści mają charakter jedynie podsumowujący.

Jakie potrzeby edukacyjne dostrzegają przyszli absolwenci wśród społeczności lokalnych Dolnego Śląska? Kierując dalsze rozważania na grunt postawionych szczegółowych problemów badawczych, należy stwierdzić, iż przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych dostrzegają szereg potrzeb edukacyjnych wśród społeczności lokalnych. Jednakże wskazując na owe potrzeby raczej kierują się intuicją i własnymi doświadczeniami, pomysłami niż sięgają do źródeł, w tym opracowań statystycznych. Może to wynikać z braku kompetencji w zakresie interpretacji tego typu danych, dlatego też elementy statystyki, pozwalające na interpretację oficjalnych raportów, powinny się znaleźć w programie studiów. Należy również mocno zaakcentować konieczność przeprowadzania diagnozy potrzeb, przed przystąpieniem do realizacji planów w zakresie działalności edukacyjnej.

Jakie trudności w samodzielnym założeniu i prowadzeniu działalności gospodarczej dostrzegają przyszli absolwenci? W tym zakresie możemy wskazać na dwie płaszczyzny. Po pierwsze: brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności związanych z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Potencjalni absolwenci podkreślają konieczność edukacji w tym zakresie, zwłaszcza priorytetem są tutaj szkolenia praktyczne, warsztatowe, zgłębiające dokładnie wszelkie procedury, jakie musi wypełnić osoba chcąca założyć własne przedsiębiorstwo. Wśród zakresów tematycznych, wymienianych przez studentów, przede wszystkim zgłaszano potrzeby w obrębie tematów związanych z rejestracją działalności, rozliczaniem z urzędem skarbowym, ZUS-em, a także pozyskiwaniem funduszy na prowadzoną działalność, zwłaszcza poprzez wygrywanie konkursów grantowych. Duży nacisk został również postawiony na swobodę poruszania się w świecie biznesowym – kompetencji w zakresie konstruowania biznesplanu, innowacyjnych modeli prowadzenia przedsiębiorstwa czy przygotowania oferty. W dalszej kolejności studenci wskazywali na bariery lękowe związane z prowadzeniem własnego przedsiębiorstwa. Brak wiedzy i umiejętności w tym zakresie skutkuje obawą przed negatywnymi konsekwencjami finansowymi oraz przed porażką.

Jakie formy prawne prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska wybierają przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych? Wśród możliwych form prawnych prowadzenia przedsiębiorstwa przyszli absolwenci zdecydowanie wybierają jednoosobową działalność gospodarczą. Przy czym, niektórzy traktują ją jako formę docelową, inni znów jako formę przejściową przed przekształceniem przedsiębiorstwa w spółkę, zwłaszcza z o.o. Jako alternatywną formę studenci wskazywali organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i funda-

cje), jednakże tutaj motywacją były możliwości uzyskania dofinansowania na prowadzoną działalność.

W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych planują strategię prowadzenia działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska? W wyniku przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż z jednej strony studenci swoje strategie kreują bazując głównie na intuicji, co skutkuje kierowaniem bogatej i ogólnej zarazem oferty do zbyt szerokiego kręgu adresatów. Z drugiej strony warto zauważyć, że szczególnie w tym obszarze uczestnicy seminarium dostrzegali potrzebę zajęć warsztatowych, seminariów, symulacji czy też ćwiczeń praktycznych, co jest podyktowane świadomością swojej niewiedzy i braku kompetencji.

Jakie strategie pozyskiwania funduszy na prowadzenie działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska planują przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych? W zasadzie w wyniku przeprowadzonych badań trudno odpowiedzieć na pytanie dotyczące strategii pozyskiwania funduszy, gdyż wypowiedzi studentów oscylowały raczej w kierunku źródeł pozyskiwania funduszy. Wymieniają w tym miejscu fundusze europejskie, środki pochodzące z budżetu samorządu terytorialnego, akcji promocyjnych czy też zbiórek w ramach 1%. Poczesne miejsce stanowi na tej liście dochód wygenerowany ze sprzedaży oferowanych usług edukacyjnych. Zdecydowanie należy uznać, iż strategie pozyskiwania funduszy na prowadzoną działalność edukacyjną powinny stać się przedmiotem odrębnego seminarium.

W jaki sposób przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych planują budować wizerunek placówki edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska? Szczegółowa odpowiedź na to pytanie została przedstawiona w rozdziale VII. W tym miejscu można stwierdzić, iż budowanie wizerunku placówki edukacyjnej okazało się zagadnieniem, w którym studenci czuli się najpewniej. Wynikać to może ze specyfiki studiowanych kierunków, w ramach których nieco miejsca poświęca się kwestiom związanym z budowaniem relacji czy wizerunku. Zauważyć jednak należy, iż odpowiedzi uczestników seminarium, choć w dużej mierze okazywały się trafne, to jednak nie mogły być uznane za wyczerpujące temat. Dlatego też również w tym obszarze należałoby przygotować pogłębione szkolenie.

W jakim zakresie przyszli absolwenci kierunków pedagogicznych, podczas planowania działalności edukacyjnej na terenie Dolnego Śląska, uwzględniają potencjał regionalny? Niepokojący natomiast wydaje się wniosek, iż w trakcie seminarium studenci w ogóle nie podjęli próby wyeksponowania wątku regionalnego. Tym samym w kreowanej przez siebie ofercie nie wyeksponowano

zalet otoczenia, które mogły nadać indywidualny charakter planowanym przedsięwzięciom. W rezultacie powstałe projekty można byłoby realizować w dowolnym miejscu, co w pewnych przypadkach można uznać za zaletę. Z drugiej jednak strony projekt taki jest łatwy do powielenia i brakuje mu indywidualnego rysu. Dlatego też wskazanie specyfiki regionu i potencjału, jaki niesie ze sobą, należy potraktować jako wskazówkę dla organizatorów przyszłych szkoleń. Umiejętne wyeksponowanie wątku regionalnego może bowiem przesądzić o losach prowadzonego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że w każdym przypadku taki wątek musi się pojawić, jednakże rezygnacja z niego powinna być wyborem świadomym.

W jaki sposób przyszli absolwenci postrzegają wprowadzenie do szkoleń metod innowacyjnych (gry)? Zaproponowana studentom gra miejska *Zostań przedsiębiorcą*, została przyjęta z akceptacją. Przede wszystkim doceniony został walor integracyjny gry, a w dalszej kolejności innowacyjność i atrakcyjność takiej metody nauczania. Studenci za zaletę uznali wprowadzenie elementu ruchu do zadań wymagających wysiłku intelektualnego, połączenie zabawy i edukacji. Podkreślono również dynamiczność, odejście od monotonii, niestandardowość takiej formy prowadzenia zajęć. Wykazywali również zainteresowanie prowadzeniem innych szkoleń z wykorzystaniem metod grywalizujących.

W wyniku przeprowadzonych badań należy wskazać, iż szkolenia z zakresu przedsiębiorczości są koniecznością. Możliwość uczestnictwa w warsztatach nasyconych praktycznym, wręcz pragmatycznym podejściem, a także w różnych symulacjach związanych z zakładaniem własnego przedsiębiorstwa, stanowi dla studentów istotne uzupełnienie kształcenia w szkole wyższej. Ważne jest, aby oprócz wiedzy i umiejętności ściśle związanych z podstawową dla kierunku studiów dziedziną, przyszli absolwenci mogli nabyć kompetencje z zakresu przedsiębiorczości. Podejście takie wpisuje się we wskazania Parlamentu Europejskiego, według których innowacyjność i przedsiębiorczość jest uznana za kompetencję kluczową. Również nowy trend w szkolnictwie wyższym, zasygnalizowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, potwierdza zasadność prowadzenia tego typu szkoleń.

Seminarium *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* w ocenie studentów

Na zakończenie seminarium studentom rozdano ankietę ewaluacyjną, zawierającą pytania otwarte o mocne i słabe strony seminarium oraz o proponowane udoskonalenia.

Wśród mocnych stron seminarium wskazanych przez jego uczestników pojawiły się wypowiedzi dotyczące kilku obszarów. Po pierwsze, studenci skupili

się na osobach prowadzących poszczególne zajęcia, wskazując, iż największym atutem był fakt, iż wszyscy szkoleniowcy byli praktykami, na co dzień zajmującymi się wykładanymi zagadnieniami. To znacząco podnosiło ich wiarygodność. Studenci pisali: „bardzo kompetentni prowadzący, przekazujący wiedzę w dobry sposób”, „prowadzący, którzy są praktykami – osoby bardzo kompetentne, otwarte, udzielające odpowiedzi w sposób zrozumiały i pełny”. Za konsekwencję dobrze dobranej kadry studenci uznali wysoki poziom prowadzonych zajęć i profesjonalne materiały dydaktyczne – z aplauzem spotkał się przekazany studentom na początku zajęć skrypt zawierający syntetyczne omówienie wszystkich poruszanych w toku seminarium treści. Dzięki temu uczestnicy seminarium mogli skupić się na ćwiczeniach warsztatowych, a w razie potrzeby i w dowolnym momencie posiłkować się opisaną teorią. Zarówno przekazany uczestnikom skrypt, jak i inne materiały dydaktyczne w postaci chociażby zestawów ćwiczeń, które były rozdawane w trakcie szkoleń, wskazywały na duże zaangażowanie prowadzących. W ankietach studenci podsumowywali następująco: „atrakcyjne przygotowanie zajęć, dobrze dobrane materiały, bardzo dobra atmosferę pracy, przydatna wiedza i bardzo kompleksowa, duża wiedza prowadzących, wiele n o w y c h informacji, refleksji, autorskich pomysłów”. Do zalet zaliczono również atmosferę, jaka wytworzyła się podczas seminarium. Nie bez znaczenia pozostał aspekt wypoczynkowy i „możliwość skorzystania z infrastruktury ośrodka”, co z kolei sprzyjało integracji.

Z drugiej strony wśród słabych stron wymieniano przede wszystkim „zbyt mało czasu na niektóre szkolenia”. Założeniem seminarium było wprowadzenie w kilka zagadnień związanych z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Wskazywanie przez uczestników konieczności pogłębienia pewnych zagadnień, wydłużenia czasu szkoleń stanowi inspirację do organizowania podobnych szkoleń w przyszłości. Część uczestników podawała, że było „trochę mało czasu jak na tak piękną okolicę” – zatem ponownie można stwierdzić, iż wypoczynkowa strona szkolenia zorganizowanego w ośrodku turystyczno-rekreacyjnym, stwarzającym możliwość skorzystania z rowerów wodnych, kajaków, rowerów górskich, boisk, ścianek wspinaczkowych, strzelnic, etc. stanowiło o atrakcyjności seminarium. W trakcie pobytu w Radkowie można było również zaobserwować odmienne podejście u studentów studiów dziennych i zaocznych. Pierwsza grupa nastawiona była przede wszystkim na zdobycie wiedzy. Z kolei wśród studentów, którzy w tygodniu roboczym pracują, a w weekendy uczęszczają regularnie na zajęcia w szkole wyższej była to okazja do zregenerowania sił, odpoczynku, co skutkowało prośbami o skrócenie szkoleń i zwiększenie czasu wolnego. Takie dualne podejście zostało również zauważone przez samych seminarzystów i wskazane w ankietach: „konflikt interesów osób uczestniczących – nie wszyscy chcieli się czegoś dowiedzieć, a odpocząć”. Niektórzy do wad seminarium zaliczyli „zbyt ładną pogodę”, „trochę mało czasu wolnego na tak piękną

okolice”. W dwóch przypadkach studenci w słabych stronach wskazali na to, iż czego innego się spodziewali po seminarium. W tym przypadku zarzucono: „brak własnej pracy przy tworzeniu w ł a s n y c h projektów”, „małe zwrócenie uwagi na stworzenie projektu od początku do końca (żeby to było spójnie zaplanowane, żeby teoretycznie można było stworzyć taką placówkę)”. Świadczy to o potrzebie zorganizowania działań doradczych dla przyszłych absolwentów studiów pedagogicznych.

Ostatnim pytaniem otwartym w ankiecie była prośba o wytypowanie obszarów, które w przyszłości należałoby poprawić. Zdecydowanie dominującym wskazaniem była konieczność wydłużenia takiego seminarium, czego konsekwencją miałyby być zrównoważenie czasu przeznaczonego na szkolenie i na wypoczynek, a także pogłębienie omawianych zagadnień. Studenci sugerowali również, że „najlepiej byłoby stworzyć cały cykl podobnych spotkań”, w którym każde seminarium będzie poświęcone jednemu zagadnieniu, którego omówienie będzie dogłębne i wspomagane jeszcze większą ilością ćwiczeń. Pojawiły się również pomysły, by przygotować dwie wersje grafików: „na pogodę i niepogodę”, co pozwoliłoby na lepsze dostosowanie się do aktualnych warunków, bez zmian w harmonogramie dokonywanych *ad hoc*. Również jako proponowane ulepszenie pojawiła się opcja z „pracą indywidualnie z własnym pomysłem”.

Na zakończenie poproszono studentów o ocenę kilku aspektów seminarium na pięciopunktowej skali. Znalazły się tutaj: przydatność, atrakcyjność, wiarygodność oraz skuteczność przedsięwzięcia naukowo-dydaktycznego. Dodatkowym pytaniem było: „Zaznacz na skali, jak chętnie pojechałbyś ponownie na tego typu seminarium?”. Warto jeszcze dodać, iż przed przystąpieniem do wypełniania ankiet, ich treść została omówiona. Poniżej zaprezentowana tabela (por. Tab. 22) wskazuje na średnią ocenę poszczególnych aspektów seminarium.

Tabela 22. Ocena seminarium przez studentów

Oceniany aspekt	Ocena studentów
<p>przydatność seminarium</p> <p>Czy treści omawiane podczas seminarium przydadzą się wam w przyszłości, w planowaniu własnej działalności edukacyjnej? (1 – bardzo nieprzydatne, 5 – bardzo przydatne)</p>	4,72
<p>atrakcyjność seminarium</p> <p>Czy szkolenie w formie wyjazdowego seminarium jest atrakcyjną postacią działań edukacyjnych? (1 – bardzo nieatrakcyjne, 5 – bardzo atrakcyjne)</p>	4,72
<p>wiarygodność seminarium</p> <p>Czy metody dydaktyczne wykorzystane podczas seminarium są metodami wiarygodnymi? (1 – bardzo niewiarygodne, 5 – bardzo wiarygodne)</p>	4,76

skuteczność seminarium Czy treści przedstawione podczas seminarium zostały przyswojone skutecznie? (1 – bardzo nieskuteczne, 5 – bardzo skuteczne)	4,32
chęć ponownego uczestnictwa Jak chętnie pojechałbyś ponownie na tego typu seminarium? (1 – bardzo niechętnie, 5 – bardzo chętnie)	4,84

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiono w tabeli, studenci wysoko ocenili wszystkie aspekty seminarium. Warto podkreślić, iż w przypadku ostatniego pytania, które uzyskało najwyższą ocenę, studenci nie poprzestali na wskazaniu wartości punktowej, ale w wielu przypadkach pojawiły się wykrzykniki, dodawano „szóstkę” na pięciopunktowej skali, lub też znaki „☺”, czy też komentarze słowne: „REWELACJA”, „KONIECZNIE”, etc. Zatem można uznać, iż projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* okazał się przedsięwzięciem trafionym, atrakcyjnym dla studentów – przyszłych absolwentów i warto podobne działania edukacyjne realizować w przyszłości.

Autorzy projektu, zbierając wnioski nasuwające się z przeprowadzonych badań, z analizy wytycznych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz kompetencji kluczowych wskazanych przez Parlament Europejski, a także postulatów studentów zamieszczonych w ankietach ewaluacyjnych, przygotowali wniosek i uzyskali dofinansowanie z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego na kolejną edycję projektu. Tym razem będzie to pięciodniowe seminarium naukowo-dydaktyczne poświęcone *Grywalizacji w zarządzaniu karierą w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej*.

Netografia:

<http://www.nauka.gov.pl/aktualnosc-ministerstwo-program-rozwoju-kompetencji-zastapi-kierunki-zamawiane.html>, [dostęp: 13.10.2014 r.].

Załącznik

SEMINARIUM NAUKOWE

Zaznacz na skali, jak oceniasz **przydatność** seminarium

(1 – bardzo nieprzydatna; 5 – bardzo przydatna)

1—2—3—4—5

Zaznacz na skali, jak oceniasz **atrakcyjność** seminarium

(1 – bardzo nieatrakcyjna; 5 – bardzo atrakcyjna)

1—2—3—4—5

Zaznacz na skali, jak oceniasz **wiarygodność** seminarium

(1 – bardzo niewiarygodna; 5 – bardzo wiarygodna)

1—2—3—4—5

Zaznacz na skali, jak oceniasz **skuteczność** seminarium

(1 – bardzo nieskuteczna; 5 – bardzo skuteczna)

1—2—3—4—5

Zaznacz na skali, jak chętnie pojechałbyś ponownie na tego typu seminarium

(1 – bardzo niechętnie; 5 – bardzo chętnie)

1—2—3—4—5

1. Wymień mocne strony seminarium:

2. Wymień słabe strony seminarium:

3. Gdybyś to Ty był organizatorem seminarium, co chciałbyś poprawić?

ZAKOŃCZENIE

Projekt *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* został przygotowany z zamiarem poszerzenia oferty edukacyjnej skierowanej do przyszłych absolwentów studiów pedagogicznych. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż spełnił swoją funkcję: spotkał się z dużym zainteresowaniem ze strony studentów, w ankietach ewaluacyjnych został oceniony bardzo wysoko. Wskazuje to na istnienie potrzeby przeprowadzania szkoleń z zakresu przedsiębiorczości wśród młodych osób. SeminaRIA takie wyposażają uczestników w wiedzę na temat możliwości samozatrudnienia w postaci prowadzenia własnego przedsiębiorstwa. Pozwalają również nabyć umiejętności związane zarówno z koniecznymi formalnościami, jakie zawsze towarzyszą prowadzeniu własnej firmy, ale również w obszarze kompetencji miękkich, które niejednokrotnie decydują o osiągnięciu sukcesu w realizacji swoich pomysłów. Nie mniej istotną funkcją jest prezentacja dobrych praktyk, co ma znaczenie motywacyjne. Prowadzący szkolenie, który sam realizuje w praktyce przedstawiane przez siebie idee, prowadzi przedsiębiorstwo czy organizację pozarządową, skutecznie aplikuje o uzyskanie środków na realizację projektów edukacyjnych, staje się wiarygodnym przykładem przedstawianych na seminarium treści.

W opinii autorów, tego rodzaju intensywne szkolenia z przedsiębiorczości, prowadzone przez praktyków, powinny być powszechnie stosowanym uzupełnieniem programów studiów wyższych, nie tylko na kierunkach pedagogicznych. Sformułowany wniosek wpisuje się w strategię Europa 2020, gdzie w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014–2020 (PO WER 2014–2020), który w pierwszej osi priorytetowej wskazuje grupę osób młodych na rynku pracy. Wśród celów priorytetu inwestycyjnego 8.6 odnajdujemy „zwiększenie przedsiębiorczości osób młodych do 29. roku życia”, a oczekiwanym efektem jest „zwiększenie liczby nowoutworzonych przedsiębiorstw założonych przez osoby młode do 29. roku życia”²⁹⁶. Na podobnym stanowisku stoi również Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego tworząc Program Rozwoju Kompetencji²⁹⁷.

²⁹⁶ Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020 PO WER 2014-2020, http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/PO_WER_08012014.pdf, [dostęp: 10.09.2014 r.], s. 23.

²⁹⁷ <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-kompetencji-zastapi-kierunki-zamawiane.html>, [dostęp: 10.09.2014 r.].

Autorzy mają nadzieję, iż monografia *Przedsiębiorczość w dolnośląskiej praktyce edukacyjnej* wesprze młodych ludzi, próbujących odnaleźć się na rynku pracy, zainspiruje edukatorów do prowadzenia szkoleń wyposażających absolwentów w dodatkowe kompetencje, a także skłoni przedstawicieli szkolnictwa wyższego do zastanowienia się nad możliwością włączenia treści z zakresu przedsiębiorczości do programów studiów wyższych. Oddawana w ręce Czytelników książka jest opisem projektu zrealizowanego, wysoko ocenionego przez uczestników, z powodzeniem zatem może stanowić przykład dobrej praktyki.

CONCLUSION

The *Entrepreneurship in the educational practice of Lower Silesia* project was designed to broaden the educational offer for the future graduates of pedagogics. On the basis of the conducted research it can be concluded that it has fulfilled its function: the students' interest was high, and it has been highly evaluated in the questionnaires. This indicates the need to organise entrepreneurship skills training for young people. Such seminars provide students with the knowledge about self-employment in their own businesses. They allow them to gain the skills necessary to cope with the formalities connected with running one's own business as well as certain soft skills which are often decisive in a successful implementation of one's ideas. The motivational significance of the presentation of good practice is of no lesser importance. Those conducting the training courses, who themselves implement the ideas that they discuss by running businesses or NGOs or by effectively applying for funds for the realisation of educational projects become convincing examples of the contents discussed at the seminar.

It is the opinion of the authors that such crash courses in entrepreneurship, conducted by people with practical experience, should be a common supplement to higher education, not only in pedagogics. The formulated conclusion is coherent with the Strategy Europe 2020, where as part of the Operational Programme Knowledge, Education, Development 2014–2020 (PO WER 2014–2020) young people on the labour market are mentioned in the first priority axis. Among the aims of the investment priority 8.6 we find “increasing the entrepreneurship of young people before 29 years of age”, and the desired effect is “increasing the number of new businesses started by young people before 29 years of age”²⁹⁸. The stance of the Ministry of Schooling and Higher Education is concurrent, with its establishment of the Competence Development Programme²⁹⁹.

The authors hope that the monograph *Entrepreneurship in the Educational Practice of Lower Silesia* can be a source of support for young people entering

²⁹⁸ Program Opeacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020 PO WER 2014-2020, http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/PO_WER_08012014.pdf, [retrieved: 10.09.2014 r.], p. 23.

²⁹⁹ <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-kompetencji-zastapi-kierunki-zamawiane.html>, [retrieved: 10.09.2014 r.].

the labour market, a source of inspiration for educators to organise training courses that provide graduates with additional competences, and that it can encourage the representatives of higher education to consider the opportunity to include contents connected with entrepreneurship in higher schools curricula. The book that the readers hold in their hands is a description of a project that has been carried out and that has been highly evaluated by its participants, which is why it may serve as an example of good practice.

O AUTORACH

Ewa JURCZYK-ROMANOWSKA, dr

Uniwersytet Wrocławski (University of Wrocław)

e-mail: ewa.jurczyk@uni.wroc.pl



Jest absolwentką studiów prawniczych i pedagogicznych. W 2008 roku obroniła tytuł doktora nauk prawnych, stając się jednocześnie specjalistą z zakresu kryminalistyki. Aktualnie jest zatrudniona w charakterze adiunkta w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, gdzie również ukończyła studia doktoranckie. Łącząc zagadnienia pedago-

giczne i prawne stała się współzałożycielem czasopisma naukowego „Wychowanie w Rodzinie”, w którym pełni funkcję zastępcy redaktora naczelnego. Ponadto uczestniczy w pracach zespołów redakcyjnych czasopism: „Journal of Education, Culture and Society”, „E-Metodology” oraz „Ogrody Nauk i Sztuk”. Jest inicjatorem cyklu *W Dolnośląskiej Praktyce Edukacyjnej*, który jest wyrazem troski o przyszłe losy zawodowe adeptów studiów pedagogicznych. Angażuje się również w działalność organizacji pozarządowych – jest jednym z założycieli i prezesem Stowarzyszenia AVEC – oraz w sprawy wrocławskich seniorów, będąc instruktorem kursów komputerowych. W swoich badaniach poszukuje innowacyjnych metod nauczania, wprowadzając w proces edukacyjny nowoczesne technologie oraz gry. Prywatnie pasjonuje się żeglarstwem morskim – posiada stopień jachtowego sternika morskiego, turystyką rowerową, a także grami planszowymi.

•

A graduate of law and pedagogics. In 2008 she defended her doctorate in legal studies, thus becoming a specialist in forensic science. She is currently employed as an assistant professor at the Institute of Pedagogy of the University

of Wrocław, where she has also graduated in doctoral studies. Combining the problems of law and pedagogics, she is a co-founder of the scholarly journal “Family Upbringing”, in which she is a vice-chief editor. Furthermore, she participates in the works of the editorial boards of “Journal of Education, Culture and Society”, “E-Metodology”, and “Ogrody Nauk i Sztuk”. She is the initiator of the *In Lower Silesian educational practice* series, which is a result of care for the professional future of graduates in pedagogics. She is also engaged in the activities of NGOs – she is one of the founders and a chairperson of the association AVEC – and in the problems of Wrocław’s senior population as a computer skills training instructor. In her research she focuses on innovative teaching methods and introducing state-of-the-art technology and games in the educational process. In her private life she is interested in sea sailing – she has a sea sailing coxswain patent – as well as cycling and board games.

Justyna SOCHACKA, mgr

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju i Aktywności „ARA”
(ARA Academy of Development and Activity Association)
e-mail: justynasochacka@op.pl



Jest magistrem *public relations*, pracę magisterską pisała na temat grywalizacji jako elementu budowania wizerunku marki. Zawodowo zajmuje się PR-em i marketingiem, posiada kilkuletnie doświadczenie w realizowaniu działań z zakresu marketingu i PR głównie dla marek z branży FMCG. Zajmowała się również *media relations* przedsiębiorstw związanych z sektorem usługowym działających na rynku turystycznym i deweloperskim w województwie dolnośląskim. Uczestniczyła w projektach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu w ramach konkursu „Elektryzująca Pasja” zachęcającego uczniów szkół ponadgimnazjalnych do rozwijania pasji oraz konkursu „Śniadaniowa Klasa” promującego wśród dzieci i rodziców zasady prawidłowego odżywiania. Posiada doświadczenie w kreowaniu wizerunku produktów, usług i akcji promocyjnych w mediach społecznościowych, gdzie prowadziła profile klientów. Jest jednym z założycieli Stowarzyszenia

„ARA”, w którym, pełniąc funkcję wiceprezesa, angażuje się w działalność społeczną. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z kreowaniem wizerunku, grywalizacją, sztuką prezentacji osobistej i komunikacją.

A magister of public relations, the subject of her thesis was gamification as an element of constructing a brand image. She works in PR and marketing, and she has a few years of experience in marketing and PR mainly on the FMCG branch. She was also employed in media relations connected with tourism and real estate services in Lower Silesia. She has participated in the projects pertaining to socially responsible businesses as part of the “Exciting Passion” project that was aimed to encourage students of secondary schools to develop their passions as well as the “Breakfast Class” competition that promoted healthy eating among children and parents. She has experience in developing the image of products, services, and promotional actions in social media, where she would run the profiles of her clients. One of the founders of the ARA Association in which she is engaged in social activities as a vice chairperson. She specialises in problems of image creation, gamification, self-presentation, and communication.

Paweł JAKUBAS, mgr

„Sol” Mobilne Centrum Szkoleniowe Paweł Jakubas
(„Sol” Mobile Training Centre Paweł Jakubas)
e-mail: pawel_jakubas@gazeta.pl



Nie lubi monotonii... a podatki i system ubezpieczeń społecznych na nią nie pozwalają... Dlatego na co dzień, zawodowo, zajmuje się księgowością, kadrami i płacami. Przekazuje tę wiedzę zarówno w formie szkoleń, seminariów, ale także, jako wykładowca i osobisty księgowy... Prywatnie, w ramach relaksu, słucha ostrej muzyki i stara się żyć tak, jakby każdy dzień był tym ostatnim... Stara się łączyć pasję z zarabianiem pieniędzy, by na starość siedząc w fotelu, z dobrym trunkiem w ręku móc sobie powiedzieć: „Warto było żyć właśnie tak a nie inaczej”.

Uczestnictwo w tym projekcie pozwoliło mu dotrzeć do osób, które na przedsiębiorczość patrzą inaczej. Pozwoliło mu to zdobyć nowe doświadczenia i poszerzyć horyzonty myślowe.

•

Dislikes monotony... and there is none to be found among the problems of taxes and social security... The is why on the daily basis he deals professionally in accounting and HR. He shares his knowledge on training courses and seminars, and as a university teacher and personal accountant... Privately, to relax, he listens to hard rock and tries to live as if each day was to be his last... He tries to combine earning money with passion, so that when he is old he can sit back with a glass of good liquor in hand and say to himself: "I have lived a good life".

The participation in this project allowed him to reach out to people who have a different perspective on entrepreneurship.

Mirosław PIWOWARCZYK, dr

Uniwersytet Wrocławski (University of Wrocław)

e-mail: mpi@pedagogika.uni.wroc.pl



Absolwent Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego. W roku 1999 uzyskał stopień naukowy doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki i został zatrudniony w Instytucie Pedagogiki na stanowisku adiunkta, pełniąc jednocześnie (do 2005 roku) funkcję Zastępcy Dyrektora Instytutu Pedagogiki ds. studiów zaocznych i kontaktów ze środowiskiem. Od 2005 r. – do chwili obecnej – pełni funkcję Zastępcy Dyrektora Instytutu Pedagogiki ds. studiów stacjonarnych.

Członek licznych komisji ds. dydaktycznych i organizacyjnych w Uniwersytecie Wrocławskim m.in.: Przewodniczący Kierunkowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia w Instytucie Pedagogiki i Członek Wydziałowego Zespołu ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia na Wydziale Nauk Historycznych i Pedagogicznych. Od 2000 r. organizator współpracy naukowo-badawczej i dydaktycznej z Fakultetem Pedagogicznym Uniwersytetu im. Masaryka w Brnie; od roku 2009 członek

komitetu redakcyjnego międzynarodowego czasopisma „Czech-Polish Historical and Pedagogical Journal” a od 2012 – Członek komitetu reakcyjnego cyklicznego wydawnictwa – *Sbornik Praci Pedagogicke Fakulty Masarykovy Univerzity “Rada SpolecenskyhVed”*.

Swoje zainteresowania badawcze koncentruje na szeroko rozumianej problematyce aktywności społeczno-kulturalnej i oświatowej społeczności lokalnych zarówno w perspektywie historycznej, jak i współczesnej. Podejmuje także problematykę z zakresu organizacji i zarządzania oświatą, koncentrując się głównie na zagadnieniach dotyczących stylów kierowania placówkami edukacyjnymi i ich finansowaniem.

•

A graduate of pedagogics at the University of Wrocław. In 1999 he has become a doctor of humanities in pedagogics and an assistant professor at the Institute of Pedagogics, while at the same time (until 2005) fulfilling the function of Vice Director of the Institute of Pedagogics for extramural studies and contacts with the scientific environment. Since 2005 he has been the Vice Director of the Institute of Pedagogics for full-time studies. A member of numerous commissions for the problems of didactics and organisation at the University of Wrocław, i.a., Przewodniczący Kierunkowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia w Instytucie Pedagogiki [Chairman of the Team for Quality of Education at the Institute of Pedagogics] and Członek Wydziałowego Zespołu ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia na Wydziale Nauk Historycznych i Pedagogicznych [Member of the Department Team for Quality of Education at the Department of Pedagogical and Historical Studies]. Since 2000 he has been the organiser of didactic and research cooperation with the Pedagogical Faculty of the Masaryk University in Brno, and since 2009 he has been a member of the editorial board of the international journal Czech-Polish Historical and Pedagogical Journal. Since 2012 he has been a member of the editorial board of the series of publications *Sbornik Praci Pedagogicke Fakulty Masarykovy Univerzity “Rada SpolecenskyhVed”*.

His scientific interests lie in the problems of socio-cultural and educational activity of local communities in the historical and contemporary perspective. He also works with the questions of organisation and management of education, while focusing mainly on the problems of running and financing of educational institutions.

Tomasz WYSOCZAŃSKI, mgr

Tomasz Wysoczański Consulting
(Tomasz Wysoczański Consulting)
e-mail: biuro@tomaszwysoczanski.pl



Jest doradcą i trenerem specjalizującym się w zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu portfelem oraz pojedynczymi projektami. Swoje ponaddziesięcioletnie doświadczenie zdobywał w różnorodnych organizacjach publicznych, pozarządowych oraz biznesowych, w których zajmował stanowiska kierownicze.

Posiada bogate doświadczenie trenerskie zdobywane od 2004 roku w ramach szkoleń realizowanych dla podmiotów biznesowych oraz administracji samorządowej z tematyki zarządzania projektami.

Jest posiadaczem certyfikatu PRINCE2 Practitioner. Aktualnie pracuje z różnorodnymi firmami, wspierając je w rozwoju strategicznym, innowacyjnym oraz procesowym. W okresie 2013–2014 doradzał 20 firmom z sektora MŚP. Jest zwolennikiem podejścia systemowego do organizacji i jej rozwoju. Wierzy, że każda organizacja może działać efektywniej.

•

An advisor and a trainer specialising in strategic management, financial management, and project management. He has gained his experience of over ten years in various public sector institutions, NGOs, and businesses, in which he would occupy managerial positions.

He has extensive experience in training that he has been gaining since 2004 during training courses organised for businesses and local government administration on the subject of project management. He has the PRINCE2 Practitioner certificate.

He currently works with different businesses that he supports in their strategic, innovative, and process development. In the years 2013–2014 he was an advisor to 20 small and medium businesses. He believes in a systemic approach to organisation and development of businesses. He believes that each and every organisation can work more effectively.