



9. KONGRES INNOWACYJNEJ GOSPODARKI
NOWE WYMIARY PRACY

13 listopada 2018
Warszawa / Centrum Praskie Koneser

www.kongresig.pl



Do roku 2015 Kongres Innowacyjnej Gospodarki był wydarzeniem poświęconym innowacjom w różnych dziedzinach gospodarki, m.in. energetyce, transporcie, medycynie czy finansach. Po wielu dyskusjach dotarło do nas, że bez zmiany otoczenia społeczno-kulturowego, gospodarka nie stanie się innowacyjna. Dlatego w 2015 r. poprosiliśmy najwybitniejszych polskich intelektualistów o wskazanie kluczowych barier, utrudniających polską modernizację. Raport „Reforma kulturowa 2020 – 2030 - 2040” był szeroko dyskutowany w kręgach biznesowych, a Krajowa Izba Gospodarcza postanowiła kontynuować debatę nad społeczno-kulturowym otoczeniem gospodarki.

W roku, w którym Polska świętuje 100-lecie odzyskania niepodległości, a także uzyskania praw wyborczych przez Polki, chcemy porozmawiać o równouprawnieniu ekonomicznym kobiet, które niestety nie poszło za równouprawnieniem politycznym. W dalszym ciągu kobiety są gorzej reprezentowane na stanowiskach zarządczych w gospodarce, a ich wynagrodzenia są niższe niż wynagrodzenia mężczyzn.

Chcemy również porozmawiać o migracjach ekonomicznych. Polska znajduje się w niesamowitym momencie – rzadko zdarza się, że możemy na własne oczy obserwować tak szybkie i radykalne zmiany w strukturze społeczeństwa, jak ta, która za sprawą fali masowej migracji ekonomicznej dokonuje się na przestrzeni ostatnich 3 lat. Jak pokazuje historia, polscy migranci polityczni i ekonomiczni byli dobrze podejmowani w innych krajach, dziś jednak to od Polaków oczekuje się tej gościnności wobec pracowników z zagranicy.

Andrzej Arendarski, Prezes Krajowej Izby Gospodarczej



Kolejnym tematem wartym podjęcia jest lęk pracowników przed automatyzacją pracy i całkowitym lub częściowym zastąpieniem ich przez maszyny. W Orange wierzymy, że uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja, robotyka przejmą nudne, powtarzalne czynności i pozwolą pracownikom na zajęcie się sferami, które wymagają ich empatii i wykwalifikowanych umiejętności.

Jean-Francois Fallacher, Prezes Zarządu Orange Polska

Właśnie te trzy obszary są zdaniem Krajowej Izby Gospodarczej kluczowymi wyzwaniem dla polskiego rynku pracy i to one były tematem 9. Kongresu Innowacyjnej Gospodarki:

/ POLITYKA: RÓWNE PRACE - RÓWNE SZANSE

/ BIZNES: MIGRACJE EKONOMICZNE

/ TECHNOLOGIE: CZŁOWIEK CZŁOWIEKOWI ROBOTEM



I. POLITYKA: RÓWNE PŁACE, RÓWNE SZANSE

RÓWNE PŁACE I SZANSE W EUROPIE

Islandia od wielu lat przoduje w rankingach pod względem równości płci - wielokrotnie zajmowała pierwsze miejsca w zestawieniach tworzonych przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF). A jednak w roku 2017 postanowiła jeszcze bardziej uciec w rankingu kolejnym krajom. Wraz z nadejściem 1 stycznia w Islandii zaczęła obowiązywać ustawa przegłosowana w 2017 roku, która zabrania płacić więcej mężczyznom niż kobietom. W ten sposób mały, wyspiarski kraj zamierza zlikwidować lukę płacową. Zanim to się jednak stało...



24 października 1975 roku 90% islandzkich kobiet przeprowadziło akcję protestacyjną, która polegała na powstrzymaniu się od pracy zawodowej i wykonywania obowiązków domowych. To był moment, który zmienił postrzeganie kobiet na Islandii. Przez jeden dzień nie funkcjonowały szkoły, przedszkola, nawet fabryki musiały stanąć, bo mężczyźni musieli zostać w domu z dziećmi.

W roku 1980 Vigdís Finnbogadóttir została pierwszą demokratycznie wybraną kobietą na stanowisku prezydenta. Nie tylko na Islandii, ale na świecie. Co więcej, stanowisko to pełniła przez 16 lat, co zaowocowało zwiększonym udziałem kobiet w parlamencie oraz zmianami ustawodawczymi. Kolejnym etapem było zlikwidowanie luki płacowej. Wraz z nadejściem 1 stycznia w Islandii zaczęła obowiązywać ustawa przegłosowana w 2017 roku, która zabrania płacić więcej mężczyznom niż kobietom.

Ingibjörg Sólrún Gísladóttir, ODIHR Director and former Foreign Minister of Iceland

Za Islandią poszły kolejne kraje. Francuskie firmy będą miały trzy lata na zlikwidowanie różnic w płacach kobiet i mężczyzn. Na spółki, które tego nie zrobią, zostaną nałożone wysokie kary - zapowiedział premier Francji Edouard Philippe. Zmiany legislacyjne nie byłyby możliwe bez reprezentacji kobiet w ciałach ustawodawczych.



W ciągu ostatnich dwudziestu lat wskaźnik reprezentacji kobiet w parlamentach narodowych na świecie wzrósł stopniowo z 11,8 procent w 1998 r. przez 17,8 procent w 2008 r. do 23,5 procent w 2018 r. Niektóre regiony odnotowały szczególnie spektakularne wzrosty, takie jak - w Afryce Subsaharyjskiej, gdzie w ciągu ostatnich 20 lat liczba kobiet w parlamentach wzrosła z 11 do 23,6 procent, a w regionie państw arabskich odnotowano wzrost z 3,1 do 17,5 procent. Całkowita globalna reprezentacja jest nadal znacznie poniżej 30 punktów, często określanych jako niezbędny poziom reprezentacji, aby osiągnąć „masę krytyczną”.

Benja Stig Fagerland, Assistant Professor, Author of SHEconomy



Jak wcielić postulaty równości w życie? Jedną z dróg jest niewątpliwie aktywne zaangażowanie się w politykę, głosowanie na kobiety, ale również aktywne włączanie się w jej tworzenie. Czasem jest to jedyny sposób by zacząć. Prawo nie zmienia się automatycznie, należy wziąć sprawę w swoje ręce – twierdzi Ingibjörg Sólrún Gísladóttir.

Przykład Islandii może służyć jako case studies potwierdzający, że rozwiązanie legislacyjne (np. zlikwidowanie luki płacowej) przynosi lepsze i szybsze rezultaty niż samoregulacja rynku pracy, a także materiał dowodowy, jak równouprawnienie wpływa również na męską część społeczeństwa (np. poprzez wprowadzenie równego okresu urlopu wychowawczego dla obojga rodziców) – jak pokazało doświadczenie Ólafura Stephensena, Sekretarza Generalnego Islandzkiej Federacji Handlu. Aby do zmian doszło, konieczne jest zaangażowanie mężczyzn w zidentyfikowaniu i usunięciu barier w strukturach firmowych, w kulturze, w sposobie myślenia.

Pojawia się jednak pytanie, czy arbitralnie wprowadzona równość (np. poprzez parytety, ustawowo równe płace) tak naprawdę zmieni coś w naszej kulturze? Czy zmiany powinny dotyczyć raczej kwestii mentalności i praktyki biznesowej?

“

Wiele kobiet o wysokim potencjale, które korzystają z urlopu macierzyńskiego, nigdy nie wraca do pracy, a przynajmniej nie do ścieżki kariery przywódczej. Znaczny procent kobiet wraca do pracy po urodzeniu dzieci i wspina się po drabinie firmy, ale potem, gdy mają osiągnąć najwyższe stanowiska kierownicze, rezygnują. Czemu? Nie dlatego, że nie chcą, nie mają odwagi lub nie mają możliwości. Ma to coś wspólnego z naszą kulturą przywództwa i brakiem wzorców do naśladowania.

Nanna-Louise Wildfang Linde, Assistant General Counsel, Head of Corporate, External and Legal Affairs in Central and Eastern Europe, Microsoft

Benja Stig Fagerland twierdzi, że warto zacząć od zmiany terminów, np. zamiast „szklanego sufitu” proponuje metaforę „biegu przez płotki”, gdzie przeszkody w awansie kobiet nie są czymś abstrakcyjnym i niedostrzegalnym, ale konkretnym, namacalnym i możliwym do pokonania. Gdy zostaną już zidentyfikowane, będzie można je usunąć, przeskoczyć lub obejść. To generuje również więcej akcji niż dyskusji. Zamiast naprawiać kobiety, trzeba naprawić system. I każdy ma w tym interes.

“

Gender jest kwestią biznesu, a nie kobiet. Kobiety to nowe Chiny. Kobięce możliwości są najbardziej niewykorzystanym i niedofinansowanym zasobem świata. Ich możliwości są ogromne. To zatem nie tyle kwestia etyki, ale dochodu krajowego brutto, to potencjał kobiet jako klientek, liderek, wyborczyń, talentów.

Benja Stig Fagerland, Assistant Professor, Author of SHEconomy

RÓWNE PŁACE I SZANSE W POLSCE

Jak wygląda sytuacja w Polsce? Polska wiele zrobiła w kwestii równouprawnienia, np. w wyborach samorządowych aż 40% kandydatów stanowiły kobiety. Polki są lepiej wykształcone niż Polacy (94% Polek ma wykształcenie drugiego stopnia lub wyższe), niemniej wciąż zajmują tylko 10,3 % stanowisk w radach nadzorczych. Według Europejskiego Instytutu ds. Równości Mężczyzn i Kobiet, mierzącego Gender Equality Index, widoczny jest progres Polski, jednak bardzo powolny. Wynik dla całej Unii Europejskiej jest o cztery punkty wyższy niż dziesięć lat temu, obecnie wynosi 66,2 na 100. Dla Polski wynosi on 56,2, więc można powiedzieć, że jesteśmy w połowie drogi.



Wiele już zostało zrobione – chociażby w kwestii mentalności. Nie wypada powiedzieć, że kobiety nie są równe, że nie mają potencjału. Niemniej gdy od tej sfery potencjalnej przechodzi się do konkretnych inwestycji, jest już wiele gorzej. Jeśli uznamy, że równość jest inwestycją a nie kosztem, ale nie dokonamy inwestycji na poziomie firmy, miasta, regionu itp.

Ewa Rumińska-Zimny, Prezeska Międzynarodowego Forum Kobiet

Katarzyna Wierzbowska, Prezes Fundacji Przedsiębiorczych Kobiet, zwróciła uwagę na inny wskaźnik – liczbę firm założonych przez kobiety, szacowaną na ok. 37%, co sytuuje kobiety w czołówce Europy w zakresie przedsiębiorczości. Może to być niestety odwrotnie skorelowane ze stanem gospodarki, a przedsiębiorczość wcale nie musi wynikać z koniunktury, ale przeciwnie – z konieczności wzięcia sprawy w swoje ręce. Dlatego warto dokładniej zbadać przedsiębiorczość polskich kobiet i jej bariery.

Jakie są rozwiązania? Jednym z rozwiązań może być możliwość wpisania utrzymania dziecka w koszty firmy. Innym - wpływ infrastruktury, takiej jak sieć przedszkoli i żłobków. W Warszawie – jak wyjaśnia Karolina Malczyk, Pełnomocnik Prezydenta m.st. Warszawy ds. Równego Traktowania - współczynnik uprzedzskolnienia wynosi 99%, czyli wszystkie dzieci, które chcą iść do przedszkola, mają taką możliwość. Powstaje wiele rozwiązań wspierających aktywność zawodową rodziców jak bon żłobkowy dla rodziców, którzy nie znaleźli miejsca dla dziecka w żłobku. Jednak jest to rozwiązanie dość jeszcze rzadko stosowane w skali całego kraju.

Pomysłów jest więcej. Przydałoby się dofinansowanie opieki nie tylko nad dziećmi, ale również starszymi. W Polsce ekonomia opieki jest wciąż jedną z największych barier dla kobiet na rynku pracy. Konieczne jest również zaangażowanie mężczyzn, by np. brali urlopy tacierzyńskie, a także kreowali pewne postawy u dzieci.

Zmiany muszą zadziać się w świadomości, kulturze, firmach, ale też na poziomie systemowym (polityki rodzinnej, ekonomicznej, edukacyjnej) i instytucjonalnym.

II. BIZNES: MIGRACJE EKONOMICZNE

Polska znajduje się w niesamowitym momencie – rzadko zdarza się, że możemy na własne oczy obserwować tak szybkie i radykalne zmiany w strukturze społeczeństwa, jak ta, która za sprawą fali masowej migracji ekonomicznej dokonuje się na przestrzeni ostatnich 3 lat.

Tempo wzrostu można zaobserwować np. na podstawie liczby cudzoziemców ubezpieczonych w ZUS (nie jest to łączna liczba cudzoziemców przebywających czy pracujących w Polsce, ale daje wyobrażenie o tempie wzrostu): Liczba cudzoziemców ubezpieczonych w ZUS pod koniec III kwartału 2018 r. osiągnęła prawie 600 000. 10 lat temu – w 2008 r. – było to zaledwie 60 000 osób, a w 2014 r. – przed dużą falą migracyjną – 124 000. W 2016 r. zarejestrowanych cudzoziemców było o połowę mniej niż dziś – niecałe 300 000.

Ilu cudzoziemców mieszka na stałe w Polsce? Z danych Urzędu ds. Cudzoziemców wynika, że liczba wydanych dokumentów pobytowych wynosi aktualnie nieco ponad 366 tys.

Znacznie więcej jest jednak osób pracujących w Polsce bez posiadania dokumentu pobytowego, np. na podstawie zezwolenia na pracę czy oświadczenia o zatrudnieniu cudzoziemca. Ile jest takich osób? Dane MRPiPS: „Na koniec 2017 r. wg szacunkowych danych pracodawcom zostało wydanych przez wojewodów ok. 250 tys. zezwoleń na pracę dla cudzoziemców ze wszystkich państw trzecich (spoza UE). W 2017 r. powiatowe urzędy pracy zarejestrowały ok. 1,8 mln oświadczeń o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom dla ok. 1,1 mln cudzoziemców z 6 państw, co uprawnia ich do pracy przez 6 miesięcy w ciągu 12 miesięcy” – czytamy w komunikacie. „To wzrost w porównaniu z rokiem 2016 na poziomie prawie 100 proc. dla zezwoleń i prawie 40 proc. dla oświadczeń” – podkreślił resort. Jeśli chodzi o Warszawę, ostatnie szacunki mówią o 150 tys. cudzoziemców żyjących w stolicy – to oznacza, że stanowią już ok. 10% mieszkańców miasta.

Skąd wziął się wzrost imigracji do Polski? Wedle Anny Rostockiej, Dyrektor Krajowego Biura Międzynarodowej Organizacji do Spraw Migracji, tendencja ta również w skali globalnej będzie się nasilała. Obecnie na świecie mamy 257,7 mln zarejestrowanych migrantów. Jeśli dodamy do tego ludzi przemieszczających się w obrębie własnego kraju, wyjdzie 1 miliard osób, czyli co 7 osoba na świecie jest osobą mobilną, funkcjonującą poza miejscem swojego pochodzenia. Jak zauważa John Armstrong, Doradca Ekonomiczny, Ambasada US w Polsce, praktycznie każdy z nas przemieszcza się, czy to zawodowo, czy szukając lepszego wykształcenia (warszawskie „słoiki”), a migracja jest kondycją typowo ludzką. Przyczyn jest wiele: nierówności społeczne, zmiany klimatyczne, konflikty polityczne, czy technologie, które ułatwiają ludziom na całym świecie zobaczenie, jak żyje się w innych częściach naszego globu. Kraje bogatego Zachodu się starzeją. Ludność Europy do 2050 roku w wieku pracującym zmniejszy się o 12%. Radykalnie skurczy się cała populacja kontynentu, podczas gdy ludność Afryki Subsaharyjskiej zwiększy się o miliard, czyli osiągnie wielkość 2 mld ludzi. W skali kraju GUS szacuje, że do 2030 roku możemy mówić o migracji 24 mln ludzi.



“

Polska wedle wskaźnika HDI należy do krajów wysoko rozwiniętych już od przynajmniej 6 lat. Umacnia swoją pozycję, więc ruch migracyjny/zarobkowy będzie się nasilał z uwzględnieniem coraz dalszych krajów.

Kamil Wyszkowski, Dyrektor Generalny Inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Global Compact

Przez wcześniejsze 70 lat Polska była raczej monolitem etnicznym i narodowościowym, niemalże pozbawionym zarówno obywateli polskich, którzy wywodziliby się z mniejszości etnicznych czy narodowych, jak i imigrantów – państwem unikatowym w skali globu, bo trudno znaleźć inne, które byłoby aż tak jednolite.

“

By móc rozsądnie reagować na zjawisko migracji ekonomicznej potrzebna jest spójna oraz kompleksowa polityka migracyjna, uwzględniająca fakt, że mówimy o ludziach, ich wszystkich potrzebach i prawach, a nie tylko samym rynku pracy.

Anna Rostocka, Dyrektorka Krajowego Biura Międzynarodowej Organizacji do Spraw Migracji

Tymczasem polski rząd z jednej strony nie chce narazić się przedsiębiorcom, którzy migracji ekonomicznych potrzebują, z drugiej strony – swoim wyborcom, którzy migracji się boją. Taka toksyczna narracja wywołuje lęk i wrogość, i utrudnia jakąkolwiek racjonalną politykę migracyjną.

Tak gwałtowna zmiana struktury społecznej i rynku pracy może budzić lęk i obawy, które z kolei prowadzą do przemocy wobec cudzoziemców. Nawet jeżeli uznajemy obawy części Polek oraz Polaków za nieuzasadnione, to one istnieją, są istotnym czynnikiem kształtującym debatę publiczną i politykę i trzeba się z nimi zmierzyć, a także – o ile to możliwe – odpowiedzieć na nie i pomóc je przełamać.

“

59% ludzi poniżej 24 lat życia uważa, że przyjazd migrantów z krajów arabskich jest zagrożeniem. Trudno się dziwić, jeśli w ciągu 12 lat edukacji szkolnej religii katolickiej na lekcję islamu przeznaczone jest 15 minut. Na naukę o innych religiach niechrześcijańskich – łącznie 45 minut. Wzorzec nauczania dotyczy oczywiście różnic, a nie podobieństw. Podobnie na lekcjach historii – uczymy się przede wszystkim o konfliktach, a nie -o wspólnym dziedzictwie.

Anna Wilczyńska, Autorka islamistablog.pl

“

Polityka migracyjna jest polityką kompleksową. Musimy więc pamiętać, że jest to proces dwustronny. Z jednej strony jest to kwestia rynku pracy i adaptacji tych, którzy przyjeżdżają. Z drugiej strony to jest nasza gotowość jako społeczeństwa do przyjęcia tych ludzi. Musimy nauczyć się zarządzać różnorodnością, współżyć z innymi, przygotować szkoły na przyjęcie dzieci pracowników, którzy do nas przyjechali, przygotować służbę zdrowia itp. To te i inne czynniki na dłuższą metę mają zasadnicze znaczenie, czy obcokrajowcy zostaną w Polsce dłużej czy wybiorą inny kraj.

Anna Rostocka, Dyrektorka Krajowego Biura Międzynarodowej Organizacji do Spraw Migracji

Konieczna jest edukacja, konieczne jest również dobre prawo.

“

Kwestia pozwolenia na pracę w Polsce ma więcej wyjątków niż reguł. Nie wzrasta zatrudnienie w urzędach odpowiedzialnych za legalizację pobytu i pracy, przy wzrastającej liczbie ubiegających się o te zezwolenia. Zamiast załatwiania sprawy do 30 dni, postępowanie trwa nawet rok. Po uzyskaniu zgody na pracę, przy chęci zmiany pracodawcy, postępowanie trwa nawet pół roku. Nie dotyczy to obywateli 6 państw byłych republik sowieckich.

Ewa Kacprzak-Szymańska, Prawniczka, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej

Konieczne jest również zadbanie o migrantów, ich prawa wyborcze, infrastrukturę dla ich rodzin, możliwości edukacyjne. To te czynniki będą decydowały w dłuższej perspektywie, jak będą się czuli w naszym kraju. Wedle badań przeprowadzonych przez Organizację do Spraw Migracji i Uniwersytet Warszawski, na pytanie, czy migrantom przyznać prawa wyborcze, zarówno bierne jak i czynne, większość Polaków odpowiedziała twierdząco. Bez względu na religię czy płeć, z jedynym warunkiem przestrzegania przepisów polskiego prawa i poczucia związku z miejscem zamieszkania. Cieszą również wyniki innej ankiety przeprowadzonej przez IOM i organizacje pracodawców, które wskazują, że 78% cudzoziemców czuje się w Polsce bezpiecznie.

III. TECHNOLOGIE: CZŁOWIEK CZŁOWIEKOWI ROBOTEM

Znajdujemy się w fazie – określanej często mianem second machine age – gdy technologie, kojarzone wcześniej z science fiction, zaczynają pojawiać się we współczesnym świecie w codziennym doświadczeniu. W 2010 roku Google ogłosił, że po amerykańskich drogach jeżdżą autonomiczne samochody. W 2011 roku Watson, superkomputer IBM, pokonał ludzkich mistrzów w teleturnieju Jeopardy! W 2012 roku było na świecie ponad miliard użytkowników smartfonów.

Technologie udowadniają, że mogą wykonywać prace inne niż zaprogramowane lub rutynowe czynności, które im przypisywaliśmy. Wygrywają w Go, dokładnie diagnozują choroby, naturalnie kontaktują się z ludźmi i angażują się w kreatywną pracę, taką jak komponowanie muzyki czy projektowanie użytecznych przedmiotów.



Które zawody w kontekście nowych technologii wyginą? Zdaniem Grażyny Dadej, Executive Architect, IBM Academy of Technology komputer Watson mógłby zastąpić zarówno ją samą jako panelistkę Kongresu Innowacyjnej Gospodarki, prowadzącego debatę Jacka Żakowskiego, jak i publiczność. Tych zawodów jest więc znacznie więcej niż zakładaliśmy, myśląc o automatyzacji produkcji, zadaniach nudnych, powtarzalnych i niewymagających wysokich kwalifikacji. Coraz więcej prac związanych z call center jest automatyzowanych, co dla firm jest zjawiskiem korzystnym, gdyż coraz mniej chętnych jest zainteresowanych tą formą pracy.

“

Sztuczna inteligencja z pewnością uwolni nas od prac określanych jako 3 D (dirty, dangerous, difficult), co może mieć znaczny wpływ na poprawę jakości pracy. Z drugiej strony algorytmy oparte są na danych, które dostarcza człowiek. Jeśli zmanipuluje się dane treningowe, na podstawie których sztuczna inteligencja nauczy się funkcjonować, może to doprowadzić do manipulacji i dyskryminacji na jeszcze większą skalę niż obecnie.

Renate Strazdina, Country Manager Baltics CEE Multi-Country Microsoft, Latvia

Czy możemy w pełni zaufać AI? Czy rzeczywistość nowych technologii jest możliwa do uregulowania? To jest uregulowane, ale regulacje są na tyle mocne, na ile się je stosuje.

“

To nie sztucznej inteligencji należy się obawiać, ale człowieka, który może ją wykorzystać do nieetycznych celów. Sztuczna inteligencja robi tylko tyle, na ile jej się pozwoli. Głównym zadaniem jest więc cyberbezpieczeństwo, zbudowanie takich mechanizmów, również technologicznych, które zapewnią państwu bezpieczeństwo.

Iwona Karasek-Wojciechowicz, Członek EU Blockchain Observatory,
Wydział Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego

Technologia nie jest neutralna etycznie. Nasza kultura i nasze normy znajdują odzwierciedlenie w naszej technologii. A tempo zmian technologicznych znacznie wyprzedza namysł nad społecznymi i kulturowymi konsekwencjami ich wprowadzenia. Np. technologia deep fake, stymulowanie układu nagrody przez media społecznościowe, zmiana statusu informacji, manipulacje wyborcze itp.

Jednym z rozwiązań może być blockchain, który pozwala uregulować technologicznie te miejsca, w których samo prawo staje się zawodne. Prawo wzmocnione technologią może okazać się najlepszym sposobem regulowania AI.

Głównym zadaniem nie jest więc jedynie rozwój sztucznej inteligencji, ale również systemów, które je kontrolują i np. deszyfrują wypracowane w procesie uczenia maszynowego procedury w celu ich weryfikacji, na jakiej zasadzie podejmują decyzje.