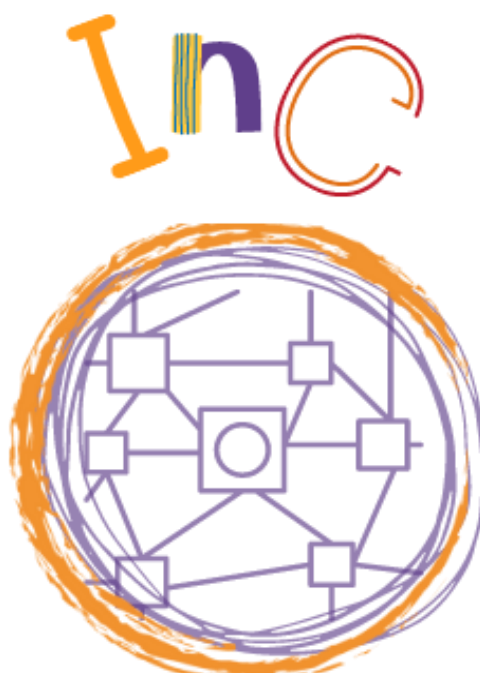




INNOVATION CULTURE FOR SMEs

Przewodnik dla organizacji pośredniczących Programu Rozwoju InC

Nazwa firmy: E&D Knowledge Consulting, Lda.

Autorstwa: Ewa Kopczynska



Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Spis treści

PROGRAM ROZWOJU KOMPETENCJI INC	3
CEL METODOLOGII	4
GRUPA DOCELOWA I JEJ POTRZEBY	5
CELE SZKOLENIA, TEMATY I KLUCZOWE ZAŁOŻENIA	8

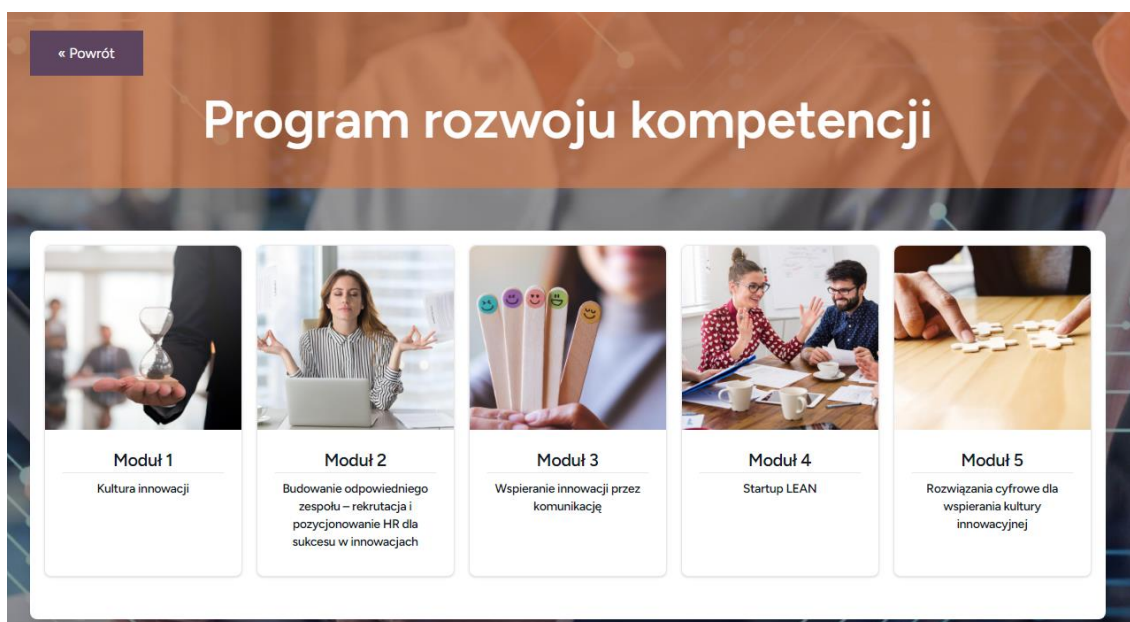
Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

PROGRAM ROZWOJU KOMPETENCJI INC

Program rozwoju kompetencji InC bezpośrednio odnosi się do potrzeby rozwijania kompetencji menedżerów MŚP w celu skutecznego budowania kultury innowacji w ich MŚP i ustanawiania ich w sposób, który realnie przyczyni się do konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, poprzez budowanie skutecznej integracji materialnych i niematerialnych aktywów innowacyjnych oraz właściwą stymulację aktywów niematerialnych w kierunku innowacji (Arswan i in. 2020). Program Rozwoju Kompetencji InC przyjmuje, po wdrożeniu w środowisku online, ostateczną formę programu komputerowego przygotowującego uczestników do zajęcia się kluczowymi elementami tworzenia kultury innowacji w MŚP. Obejmuje on 5 obszarów tematycznych:

1. Projektowanie i prowadzenie środowiska innowacji,
2. Budowanie właściwego zespołu - zatrudnianie i pozycjonowanie HR w celu skutecznego zaangażowania w innowację,
3. Wspieranie innowacji poprzez komunikację,
4. Lean start-up,
5. Cyfrowe rozwiązania wspierające innowacyjną kulturę.

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



W związku z tym program koncentruje się na kluczowych i praktycznych aspektach mających zastosowanie w zakresie działalności MŚP i umożliwiającym uczestnikom tworzenie kultury innowacji i wdrażanie jej w swoich organizacjach. Przyjmuje formę praktycznego modułowego samouczka (5 modułów) wprowadzającego koncepcję kultury innowacji, ich elementy wymagające uwagi i różne podejścia, wady i zalety, koncentrując się na przeprowadzaniu użytkowników przez praktyczne interaktywne ćwiczenia, scenariusze wdrażania i przypadki zastosowań w MŚP o niskim poziomie zaawansowania technologicznego.

CEL METODOLOGII

Głównym celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie podejścia do rozwoju Programu Rozwoju InC, który ma na celu zaspokojenie realistycznych potrzeb grupy docelowej - kadry kierowniczej i zarządzającej z MŚP, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy w obszarach związanych z innowacjami i kulturą innowacji. Ma na celu jasne przedstawienie celów całego programu, a także celów edukacyjnych każdego z obszarów

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

tematycznych objętych programem. Co więcej, metodologia ma na celu zapewnienie wglądu w prace nad rozwojem programu InC, aby pomóc przyszłym użytkownikom w

skutecznym wykorzystaniu rozwiązania do kapitalizacji menedżerów MŚP w celu sprostania wyzwaniom związanym z promowaniem skutecznej kultury innowacji w ich organizacjach, a także być lepiej przygotowanym do dostosowania go do ich rzeczywistych potrzeb.

GRUPA DOCELOWA I JEJ POTRZEBY

Metodologia szkolenia ma na celu w szczególności zaspokojenie potrzeb MŚP w zakresie lepszego zrozumienia możliwości wynikających z angażowania się w innowacje oraz znaczenia budowania kultury innowacji w celu skutecznego angażowania się i czerpania z niej korzyści. Ma to na celu zapewnienie, że program koncentruje się na strategicznych wymaganiach w tym zakresie i realistycznie wspiera rozwój konkretnych kompetencji w zakresie wspierania kultury innowacji w europejskich MŚP. W ten sposób metodologia ma na celu przyczynienie się do wpływu projektu InC poprzez umożliwienie MŚP stania się aktywnym beneficjentem innowacji w sposób celowy i skuteczny, poprzez przyjęcie kultury innowacji. W tym celu Program Rozwoju InC został zaprojektowany z uwzględnieniem specyficznych potrzeb menedżerów MŚP i wyzwań związanych z ustanowieniem kultury innowacji w MŚP nie technologicznych i o niskim poziomie technologii. W szczególności odnosi się do potrzeb kadry kierowniczej i kadry zarządzającej wyższego szczebla z MŚP oraz menedżerów lub przyszłych menedżerów, którzy aspirują do kierowania innowacyjnymi MŚP.

Analiza potrzeb projektu wykazała, że grupa docelowa ma trudności z identyfikacją zasobów edukacyjnych w obszarze innowacji, które zapewniłyby wysokiej jakości ścieżkę podnoszenia kwalifikacji dostosowaną do ich potrzeb, zwłaszcza w odniesieniu do

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

obecnego poziomu kompetencji innowacyjnych, a także ograniczeń czasowych i zasobów. Obecnie większość dostępnych zasobów w tym obszarze to publikacje akademickie, które są powszechnie ignorowane przez MŚP ze względu na postrzegane bariery związane z luką językową (specyficzne konwencje pisania akademickiego wymagające dużej zdolności do nadawania sensu i przekładania na praktyczne zastosowania), luką w zrozumieniu i ograniczoną praktycznością istniejących rozwiązań. Ponadto MŚP, zwłaszcza te działające w tradycyjnych branżach, napotykają istotne bariery związane z błędnym postrzeganiem innowacji w ogóle - na przykład ich ograniczonym powiązaniem z zaawansowanymi technologiami, automatyzacją i cyfryzacją, a także z postrzeganiem ich jako kluczowej domeny dużych przedsiębiorstw. Stanowi to poważne wyzwanie dla budowania kompetencji w zakresie innowacji w ogóle, a nawet dalej dla wspierania kultury innowacji wśród tradycyjnych MŚP. W odpowiedzi, po uznaniu kultury innowacji za kluczowy filar skutecznego wdrażania i wykorzystywania innowacji w MŚP, projekt InC oferuje otwarte szkolenia dostarczane za pośrednictwem platformy e-learningowej, aby zapewnić łatwy dostęp na żądanie do szkoleń istotnych dla rozwoju kultury innowacji w MŚP, które będą dostępne dla MŚP bezpłatnie, w dowolnym czasie i miejscu.

Program Rozwoju InC ma na celu oferowanie praktycznie zorientowanego i efektywnego czasowo uczenia się, ukierunkowanego przede wszystkim na potrzeby kadry kierowniczej i kadry zarządzającej wyższego szczebla z sektorów MŚP o niskim/niskim poziomie zaawansowania technologicznego. Poza MŚP jako grupą docelową, partnerstwo zdecydowanie zachęca do zaangażowania organizacji wspierających MŚP, dostawców kształcenia i szkolenia zawodowego, a także innych podmiotów zainteresowanych budowaniem kompetencji MŚP w zakresie angażowania się w innowacje i przyjmowania kultury innowacji w szeroko rozumianym środowisku MŚP, np. ośrodków badawczych, parków naukowo-technologicznych, organów rządowych zaangażowanych w rozpowszechnianie i wykorzystywanie wyników projektu w celu

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

zapewnienia poprawy możliwości szkoleniowych w obszarze innowacji dla grupy docelowej i popularyzacji podejścia zorientowanego na potrzeby. Biorąc pod uwagę cele projektu i potrzeby grup docelowych, szkolenie będzie oparte na 3 głównych filarach:

- Zorientowanie na ucznia,
- Dostępność
- Transferowalność.

W związku z tym szkolenie będzie koncentrować się na:

i/ Orientacja na MŚP, w szczególności

- 1) Responsywność - poprzez ukierunkowanie na najistotniejszy dla MŚP nurt skutecznego zaangażowania w innowacje i wspieranie kultury innowacji, kwestie i luki w wiedzy oraz zapewnianie możliwości uczenia się dostosowanych do ograniczeń MŚP - czasu i zasobów; zapewnianie narzędzi uczenia się na żądanie, bez ograniczeń geograficznych, konfigurowalnych ścieżek uczenia się i otwartego dostępu;
- 2) Integracja - poprzez opracowanie programu szkoleniowego odpowiadającego potrzebom MŚP jako części szerszego rozwiązania InC uzupełnionego o specjalne narzędzia dla organizacji wspierających MŚP w celu umożliwienia im wspierania MŚP w budowaniu kultury innowacji w ich organizacjach;
- 3) Praktyczne ukierunkowanie – poprzez dostarczanie zwartych, opartych na dowodach pigułek wiedzy skoncentrowanych na rzeczywistych wyzwaniach i możliwościach z perspektywy innowacji MŚP i kultury innowacji; wraz z praktycznymi przykładami skoncentrowanymi na MŚP z sektorów innych niż/niskich technologii oraz interaktywnymi narzędziami (ćwiczenia, mapy decyzyjne, lokalne przypadki, studia przypadków, infografiki i inne materiały audiowizualne).

ii/ orientacja na użytkownika, w szczególności

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

- 1) Spersonalizowane szkolenie online - Modułowa konstrukcja umożliwiająca dostosowanie ścieżki szkoleniowej do konkretnych potrzeb uczestnika w zależności od jego konkretnej bazy wiedzy, zakresu zaangażowania w działania innowacyjne i konkretnych potrzeb jego MŚP.
- 2) Podjęcie interaktywne – Silny nacisk na interaktywną praktyczną naukę, stymulującą aktywne zaangażowanie uczniów w oparciu o interaktywne ćwiczenia, lokalne przypadki, przykłady zastosowań, listy kontrolne, infografiki, pytania i inne narzędzia wspomagające naukę.

iii/ wysoka dostępność

- 1) Zintegrowane rozwiązanie dostosowany do potrzeb użytkowników o niskim poziomie kompetencji innowacyjnych poprzez zastosowanie łatwych do zrozumienia, prostych komunikatów i praktycznych metodologii - praktyczny nacisk, interaktywne podejście i asynchroniczne podejście do uczenia się w celu zapewnienia samodzielnego uczenia się, co zapewnia elastyczność.
- 2) Wysoka dostępność i rozpowszechnianie między organizacjami wspierającymi MŚP, organizacjami kształcenia i szkolenia zawodowego oraz innymi odpowiednimi podmiotami w celu zapewnienia szerokiego wpływu i trwałości.

iv/ zbywalność

- 1) Włączenie do szkolenia perspektywy lokalnej i międzynarodowej.
- 2) Integracja szkoleń i zestawu narzędzi w ramach wirtualnego środowiska.
- 3) Zdefiniowanie przejrzystej, łatwej do przeniesienia w ramach sektora VET metodologii rozwoju kompetencji istotnych dla wspierania innowacji w MŚP.

CELE SZKOLENIA, TEMATY I KLUCZOWE ZAŁOŻENIA

Kluczowym celem Programu Rozwoju InC jest zwiększenie kompetencji menedżerów MŚP, aby skutecznie stawić czoła wyzwaniom związanym z rozwojem kultury innowacji w ich MŚP. Cel ten został przyjęty przez Partnerstwo InC zgodnie z 5 obszarami tematycznymi zidentyfikowanymi na etapie analizy potrzeb jako kluczowe dla wypełnienia luk w gotowości menedżerów MŚP w tym zakresie: 1. Projektowanie i

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

prorowadzenie środowiska innowacji; 2. Budowanie właściwego zespołu - zatrudnianie i pozycjonowanie HR w celu skutecznego zaangażowania w innowacje; 3. Wspieranie innowacji poprzez komunikację; 4. Lean start-up; 5. Rozwiązania cyfrowe wspierające kulturę innowacyjną.

Menedżerowie MŚP zostaną przeszkoleni w zakresie każdego obszaru w ramach dedykowanego modułu, z określonymi celami:

Moduł 1. Kultura innowacji (E&D)

Co przychodzi ci do głowy, gdy słyszysz słowo 'INNOWACJA'?



Głównym celem modułu jest zrozumienie przez liderów MŚP, czym jest kultura innowacji, w jaki sposób przyczynia się ona do konkurencyjności MŚP i jakie są główne wymagania dotyczące ustanowienia kultury innowacji.

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Pomaga uczącemu się zrozumieć:

- Jak wygląda środowisko innowacji w MŚP i jak MŚP mogą z niego korzystać w praktyce?,
- Jak wygląda wspieranie kultury innowacji w praktyce (z przykładami z MŚP w omawianych sektorach) i czym różni się od tradycyjnej kultury zorientowanej na wyniki,
- Jakie są główne wymagania dla lidera, aby ustanowić kulturę innowacji?,
- Jak rozpoznać, czy firma ma zdrową kulturę innowacji?,
- Jakie są najlepsze praktyki dotyczące kultury innowacji w MŚP i jakich błędów powinni unikać menedżerowie?.

Moduł 2. Budowanie właściwego zespołu - zatrudnianie i pozycjonowanie kadr w celu skutecznego zaangażowania w innowacje, (InnoHub).



Moduł ten ma na celu dostarczenie liderom MŚP wiedzy na temat wdrażania proinnowacyjnych zasobów ludzkich w MŚP, zwłaszcza w tych o niskiej innowacyjności,

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

w celu poprawy zespołu i osiągnięcia celów firmy. W tym module zrozumiemy, czym jest innowacja, czym są innowacyjne zespoły i co możesz zrobić jako menedżer MŚP, aby stworzyć i utrzymać lojalny i zmotywowany zespół innowacyjny.

Moduł ten ma na celu pomóc uczącemu się zrozumieć:

- Dlaczego zarządzanie ludźmi jest ważne w MŚP?
- Funkcje zespołu ds. zasobów ludzkich.
- Proces rekrutacji w małych i średnich przedsiębiorstwach.
- Jak utrzymać zaangażowanie zespołu w małej firmie?
- Czym jest innowacja i jak stać się innowacyjną firmą.
- Czym jest zespół ds. innowacji, jakie są jego cechy i w jaki sposób może on napędzać rozwój MŚP?

Moduł 3. Wspieranie innowacji poprzez komunikację, (ADES)



Moduł ten pomoże menedżerom MŚP w wykorzystaniu skutecznych umiejętności i technik komunikacyjnych w procesie innowacji w ich firmach. Dowiedzą się, dlaczego komunikacja ma kluczowe znaczenie dla wspierania innowacyjnej kultury, a także kilka sposobów na zwiększenie innowacyjności poprzez komunikację.

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Obejmuje on:

- Dlaczego mówi się, że komunikacja jest kluczowym elementem procesu innowacji?;
- Jakie są ważne cechy skutecznej komunikacji dwukierunkowej?;
- Dlaczego i jak komunikować pracownikom innowacje?;
- niektóre ze strategii komunikacyjnych, które można wykorzystać w firmie, aby zwiększyć innowacyjność zespołu;
- Jak poprawić umiejętności komunikacji w zespole, aby wspierać innowacje?.

Moduł 4. Startup LEAN, (CNIPM Arad)

Metodologia Lean Startup to podejście do szybkiego wprowadzania nowych produktów i firm poprzez iteracyjne testowanie i informacje zwrotne. Moduł ten zapewni przegląd koncepcji Lean Startup i sposobów ich zastosowania przez MŚP.

Pomoże to uczącym się:

- Zrozumienie podstawowych zasad i korzyści Lean Startup
- Dowiedzieć się, jak tworzyć minimalne opłacalne produkty (MVP), aby zweryfikować założenia.
- Opanować pętlę sprzężenia zwrotnego budowania, mierzenia i uczenia się w celu ciągłego doskonalenia.
- Wiedzieć, jak zbierać i wykorzystywać opinie klientów poprzez walidowane uczenie się.
- Określenie, kiedy dokonać zwrotu lub wytrwać w oparciu o uzyskane spostrzeżenia.
- Zastosowanie metodologii Lean Startup za pomocą narzędzi takich jak Business Model Canvas

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Moduł 5. Rozwiązania cyfrowe dla wspierania kultury innowacyjnej. (Danmar)

Cyberbezpieczeństwo

Jak zmniejszyć ryzyko cyberataków? – krok po kroku

01. Zainstaluj oprogramowanie antywirusowe

Nowoczesne oprogramowanie antywirusowe, stale aktualizowane, zapewnia ponad 95% ochrony przed złośliwym oprogramowaniem.



02. Aktualizuj oprogramowanie

Regularne aktualizowanie systemu operacyjnego, oprogramowania użytkowego, w tym przeglądarek internetowych, komunikatorów oraz oprogramowania do odbierania i wysyłania wiadomości e-mail, jest bardzo ważne dla higieny cybernetycznej.



03. Dbaj o swoją prywatność

Warto upewnić się, że udostępniasz informacje o sobie w rozsądny sposób. Powinieneś unikać podawania swoich danych osobowych lub kontaktowych w miejscach, w których nie ma takiej potrzeby.



04. Rozsądek przede wszystkim

Konieczne jest zachowanie odpowiedniej ostrożności podczas korzystania z usług internetowych.



Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Głównym celem modułu jest zrozumienie przez liderów MŚP znaczenia rozwiązań cyfrowych we wspieraniu lub tworzeniu innowacyjnych przedsięwzięć. Uczestnicy rozumieją, jakie narzędzia są potrzebne do współpracy, platformy pomagające zarządzać innowacjami oraz cyfrowe platformy edukacyjne wspierające kulturę innowacji. Wykorzystując te rozwiązania cyfrowe, organizacje mogą stworzyć bardziej opartą na współpracy, innowacyjną i zwinną kulturę, która jest lepiej przygotowana do dostosowywania się do zmian i napędzania wzrostu.

Pomoże to uczącym się:

- Zrozumieć znaczenie rozwiązań cyfrowych w stymulowaniu innowacji i wzrostu w MŚP.
- Zidentyfikować różne narzędzia do współpracy i wybrać odpowiednie dla potrzeb swojej organizacji.
- Wykorzystanie platform zarządzania innowacjami do zarządzania i mierzenia sukcesu inicjatyw innowacyjnych.
- Znajomość cyfrowych platform edukacyjnych w celu wspierania kultury innowacji i podnoszenia kwalifikacji w swojej organizacji.
- Oceny zalet platform przetwarzania w chmurze w zakresie ułatwiania innowacji i rozwoju w MŚP.
- Dostrzegać znaczenie cyberbezpieczeństwa dla ochrony cennych danych i korzystania z narzędzi cyberbezpieczeństwa w celu ochrony przed cyberzagrożeniami.

Zgodnie z tematycznym ukierunkowaniem modułów, proces rozwoju odpowiadał zdefiniowanym powyżej potrzebom grupy docelowej, ze szczególnym uwzględnieniem zapewnienia e-kursu dostosowanego do grupy docelowej (kadra kierownicza i wyższa kadra kierownicza z MŚP w sektorach bez/niskich technologii oraz menedżerowie lub przyszli menedżerowie, którzy aspirują do prowadzenia działań innowacyjnych w swoich MŚP).

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

i/ W odniesieniu do czasu i zasobów, dostarczanie na żądanie praktycznie zorientowanych narzędzi edukacyjnych, bez ograniczeń geograficznych, dostosowanych ścieżek edukacyjnych i otwartego dostępu oraz asynchronicznego podejścia do uczenia się w celu zapewnienia samodzielnego uczenia się, umożliwiającego elastyczność i elastyczność,

ii/ dostosowanie do wewnętrznego zróżnicowania grupy docelowej (różnice w wykształceniu, obszarze działalności itp.) poprzez zastosowanie łatwych do zrozumienia, prostych komunikatów i praktycznych metodologii zorientowanych na ucznia.

W ramach wdrożenia, koncentracja na uczniu została szczególnie wyrażona w:

- dostarczanie treści prostym językiem, unikając żargonu, wykorzystując praktyczne metodologie i szerokie wykorzystanie rzeczywistych przykładów i graficznych reprezentacji łatwo zrozumiałych dla ogółu populacji (w celu uwzględnienia szerokiej gamy profili menedżerów i kadry kierowniczej MŚP),
- żadne teorie nie zostaną uwzględnione, chyba że jest to wymagane, aby użytkownik mógł praktycznie zastosować wiedzę.

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji. Ani Unia Europejska, ani Narodowa Agencja nie ponoszą za nie odpowiedzialności.