

Autorzy:

mgr T. Buczek
dr J. Kozieł
mgr K. Olszecka

PRAKTYKI +

Program doskonalenia zawodowego
dla nauczycieli przedmiotów zawodowych
w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji w przedsiębiorstwie
nr projektu WND-POKL.03.04.03-00-136/11

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

fundacja cracovitalia

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kwiecień 2012

Spis treści

MODUŁ I
Zarządzanie i jego formy w nowoczesnym przedsiębiorstwie: **s. 5**
Procedury i strategie procesu zarządzania przedsiębiorstwem: **s. 26**
Budowanie struktur w nowoczesnym przedsiębiorstwie: **s. 33**
Zarządzanie zasobami ludzkimi: **s. 40**
Zarządzanie finansami (zasady): **s. 82**
Marketing w przedsiębiorstwie
(zasady, kreowanie produktów, profesjonalna obsługa klienta): **s. 89**
Indeks pytań do I modułu: **s. 103**

MODUŁ II
Formy funkcjonowania przedsiębiorstwa: **s. 107**
Formy organizacyjno-prawne: **s. 136**
Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw: **s. 149**
Biznes plan: **s. 162**
Charakterystyka działalności gospodarczej osób fizycznych: **s. 176**
Indeks pytań do II modułu: **s. 182**

MODUŁ III
Schemat praktyk: **s. 189**
Katalog podstawowych umiejętności i kompetencji w branży zarządzanie, marketing i organizacja: **s. 195**
Katalog praktycznych metod rozwijania kompetencji w zakresie zarządzanie, marketing i organizacja: **s. 198**

MODUŁ IV
Motywacja: **s. 224**
Samokształcenie: **s. 232**
Źródła dostępu do wiedzy: **s. 243**

W I i II module ***programu doskonalenia zawodowego dla nauczycieli przedmiotów zawodowych w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji*** zostały przedstawione najważniejsze elementy i mechanizmy funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa i zarządzania nim w oparciu o sprawdzone formy zarządzania.

Moduły te zawiera prezentację wszystkich kluczowych zagadnień oraz problemów, które dotyczą ww. kręgu tematycznego. Zadaniem opiekunów/opiekunek merytorycznych będzie uwzględnienie w procesie realizacji praktyk wybranych (dobranych pod kątem danego stanowiska pracy/preferencji praktykanta/praktykantki) zagadnień zamieszczonych w I i II module - przede wszystkim w sposób bezpośredni, tj. podczas realizacji konkretnych zadań na danym stanowisku pracy, ale także pośrednio (na zasadzie prezentacji/omówienia). Poznanie tych zagadnień przez nauczycieli/nauczycielki zawodu w naturalnym kontekście środowiska przedsiębiorstwa jest warunkiem koniecznym do rzeczywistego i praktycznego zrozumienia zasad i mechanizmów funkcjonowania aktualnego rynku pracy w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji, a tym samym efektywizacji procesu edukacji przyszłych pracowników tego sektora. Kontent merytoryczny, a także forma i funkcja pierwszego modułu jest adekwatna do oczekiwań zarówno ze strony opiekunów/opiekunek merytorycznych, jak i nauczycieli/nauczycielek zawodu-uczestników/uczestniczek praktyk, które to oczekiwania zostały sformułowane podczas I części panelu roboczego z udziałem praktyków szkolnictwa zawodowego, przedstawicieli przedsiębiorstw oraz autorów niniejszego modelu, tj.: - jest materiałem merytorycznym oraz pomocniczym dla opiekunów merytorycznych z przedsiębiorstw; - może stanowić rzetelne i efektywne kompendium praktycznej wiedzy na temat branży zawodowej zajmującej się na współczesnym rynku pracy

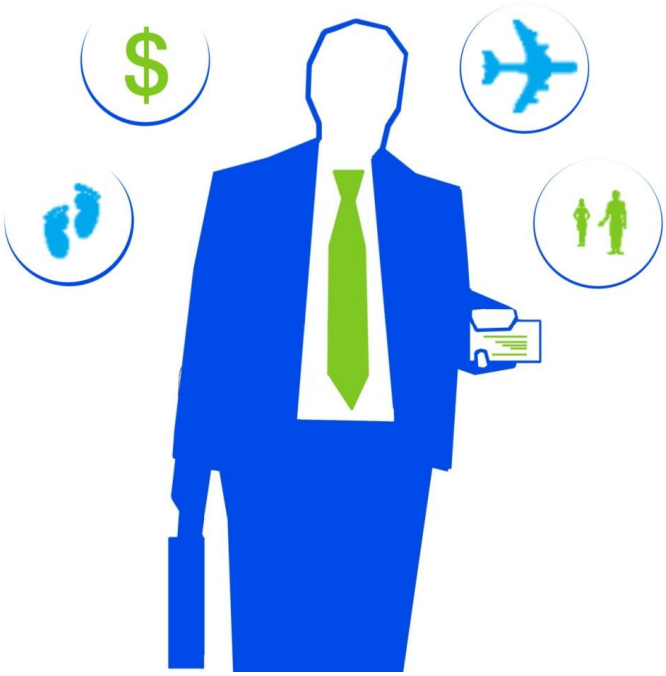
zarządzaniem, marketingiem i organizacją w przedsiębiorstwie, którą nauczyciele/nauczycielki zawodu będą przekazać swoim uczniom/uczennicom. Dzięki temu I i II moduł pełni również funkcję quasi-podręcznika, a nawet obszernego słownika, w którym znajduje się konieczna wiedza z zakresu funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa w oparciu o sprawdzone formy zarządzania, uwzględniająca możliwie najbardziej aktualny stan wiedzy, a przede wszystkim zgodny z praktyką i wymaganiami, jakie przed osobami zajmującymi różne stanowiska związane z procesem zarządzania, organizacji i marketingu, stawia współczesny rynek pracy. I i II moduł ma służyć zatem jako skuteczne w praktycznym użyciu kompendium wiedzy, które z jednej strony prezentuje wszystkie te problemy/tematy, które powinny zostać uwzględnione podczas praktyk, z drugiej zaś – jako podręczne źródło wiedzy i jej weryfikacji.

Funkcjonalność i przejrzystość materiału zapewnia jego wewnętrzny podział na części. Ponadto elementem porządkującym materiał oraz ułatwiającym efektywne się nim posługiwanie jest jego prezentacja w formie serii pytań-odpowiedzi. Dodatkowo użytkownicy/użytkowniczki I i II modułu znajdą na ich końcu indeks poruszanych w nich problemów/pytań wraz z odsyłaczem do konkretnej strony, na której znajduje się odpowiedź/wyjaśnienie.



MODUŁ I

Zarządzanie i jego formy w nowoczesnym przedsiębiorstwie



Przeobrażenia w wymiarze rynku przedsiębiorstw i ich procesualny charakter

W pewien sposób, czynny czy bierny, świadomy czy nieświadomy, stajemy się współuczestnikami zdarzeń gospodarczych zwanych biznesem. Nasze uczestnictwo w biznesie polega na tym, że raz jesteśmy jego podmiotem, występując w roli menedżera (dyrektora, kierownika, prezesa, właściciela, pracodawcy) zarządzającego prowadzoną działalnością gospodarczą, niekiedy znów pełnimy w nim rolę przedmiotową, jako pracownicy najemni, usługobiorcy, kontrahenci lub zwyczajni klienci. Zdarza się, że występujemy jako obserwatorzy procesów zachodzących w polskim biznesie.
Polski biznes nie jest jeszcze w pełni ukształtowany i zdominowany normami i zasadami etycznymi przyjętymi zarówno przez organizacje, jak i większość uczestników zdarzeń gospodarczych. Ma on złożone uwarunkowania kulturowe, które mogą tworzyć bariery czy wręcz zagrożenia dla polskiej demokracji i przemian ekonomiczno-

społecznych. Nie sposób uniknąć odpowiedzi na dość drażliwe dzisiaj pytanie: "Jaki, tak naprawdę, jest współczesny polski biznes? ". Przypadek Polski jest złożony. Polska klasa przedsiębiorcza, a więc także małe i średnie przedsiębiorstwa są kulturowo związane z systemem wolnorynkowym. Co więcej, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą okazać się jednym z niewielu atutów, jakimi dysponuje nasz kraj na arenie międzynarodowej w zakresie konkurencji. Udowadnia się na przykład, że Polscy są społecznie i psychologicznie przystosowani do postprzemysłowego kapitalizmu, opartego na działalności indywidualnych przedsiębiorców.

Za małego przedsiębiorcę uważa się takiego, który w poprzednim roku obrotowym:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników
- osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 7 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła w złotych 5 milionów euro.

Nie uważa się jednak za małe, przedsiębiorstwa, w którym przedsiębiorcy inni niż mali posiadają:

- więcej niż 25% wkładów, udziałów lub akcji,
- prawa do ponad 25% udziału w zysku,
- więcej niż 25% głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy).

Sektor małych przedsiębiorstw charakteryzuje się sie w praktyce swoją specyfiką, jeśli chodzi o:

- branżę - dominuje działalność handlowa i usługowa,
- formę prawną - przeważają osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarcza oraz spółki cywilne,
- rodzaj prowadzonej rachunkowości- w większości przypadków jest to księga przychodów i rozchodów,
- liczbę działających podmiotów- stosunkowo duża,
- liczbę zatrudnionych osób- przeciętnie nie przekracza 5 osób, a w co

5-tym przedsiębiorstwie zatrudniony jest tylko właściciel,

- okres działalności na rynku- przeciętnie krótki - do pięciu lat,

- zasięg działalności co do zasady lokalny.

Za średniego przedsiębiorcę uważa się takiego, który:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników,

- osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający w złotych równowartości 40 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła w złotych równowartości 27 milionów euro.

Charakterystycznymi cechami dla średnich przedsiębiorstw są, jeśli chodzi o następujące czynniki:

- branżę- przewaga firm handlowych i usługowych, przy znaczącym udziale firm produkcyjnych i budowlanych,

- formę prawną dominacja spółek cywilnych i w dalszej kolejności spółek z ograniczoną działalnością oraz akcyjnych,

- rodzaj prowadzonej rachunkowości- w większości przypadków pełna,

- liczbę działających podmiotów - stosunkowo duża,

- liczbę zatrudnionych- niewielka (przeciętnie do 20 osób),

- okres działalności na rynku - z reguły dłuższy niż małych przedsiębiorstw (średnio 5-10 lat),

- zasięg działalności - co do zasady lokalny lub krajowy.

Analizując dotychczasowy rozwój przedsiębiorczości w Polsce można wyróżnić kilka okresów, takich jak:

- Wypełnianie luki rynkowej (1989-1992)

- Dynamiczny wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw (1992-1994),

- Kształtowanie branż i różnicowanie wewnętrzne (1995-1998)

- Wzrost rynkowo branżowej konkurencji wewnętrznej (1999-2004).

Dynamiczny rozwój sfery biznesu trwający od 1989 roku wskazuje na dużą przedsiębiorczość obywateli. W początkowym okresie, zmiana

ustroju gospodarczego wytworzyła lukę rynkową, którą bardzo szybko wypełniły firmy prywatne, nie posiadające jednak znacznych zasobów kapitałowych. Rozwój handlu oraz zniesienie wielu barier celnych spowodowały napływ towarów z importu oddziałując negatywnie na kondycję polskich firm produkcyjnych. Coraz trudniejsza sytuacja tych firm stwarzała warunki do głębokich przemian restrukturyzacyjnych, z drugiej jednak strony skutkiem trwałego braku płynności finansowej był cały szereg likwidacji i bankructw.

Pojawienie się w 1992 roku pierwszych oznak wzrostu gospodarczego sprzyjało rozwojowi biznesu. Po okresie dynamicznego wzrostu liczby firm ogółem w Polsce z około 500 tysięcy w roku 1991 do ponad 2 milionów w 1994 r, wystąpiły pierwsze oznaki nasycania się rynku i narastania konkurencji. Od 1994 roku dane statystyczne wskazują na znaczny wzrost liczby firm likwidowanych, przy jeszcze ciągle rosnącej ich liczbie wynoszącej ogółem w roku 1997 ponad 2,5 miliona firm. Utrzymujący się w latach 1995-1998 wysoki wzrost gospodarczy sprzyjał umacnianiu się sytuacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw. Nowe miejsca pracy tworzone przez ten sektor sprzyjały nie tylko samozatrudnieniu, ale umożliwiły także wchłonięcie nadwyżek siły roboczej zwalnianych z dużych przedsiębiorstw.

Procesy dostosowawcze polskiej gospodarki obok zmian dostosowujących polski system prawny do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej będą tworzyć niestabilne warunki dla rozwoju polskiego biznesu, utrudniające prawidłową ocenę i wybór strategii rozwojowej

Większość polskich przepisów oraz sposób ich interpretowania i stosowania przypominają etos systemu skoordynowanego. Także skoordynowana jest duża część acquis, które przyswajamy. Do tego kultura biznesowa, która wciąż stanowi wzór dla większości rodzimych "elit" jest skoordynowana. Problem polega na tym, że metody charakterystyczne dla gospodarek skoordynowanych w Europie powoli wymierają , a stanowiska pracy dla dzieci tych właśnie elit powstaną

tylko dzięki zastosowaniu systemu wolnorynkowego.

Polska kultura gospodarcza nadal znajduje się na etapie formowania się. W niektórych kwestiach formalnych polski system łączy cechy gospodarek wolnorynkowych i skoordynowanych.

Zasadnicze znaczenie dla Polski ma przemysł wytwórczy. Trzeba jednak pamiętać o tym, że istnieją różne rodzaje polskiego przemysłu. Polska potrzebuje inwestorów strategicznych z Unii. Jednak ich metody działania są bardzo specyficzne. Niektórzy zagraniczni właściciele mogą starać się utrzymać spółki zależne w Polsce na zaniżonym poziomie technologicznym, jako importerów wyrobów do Polski. Wysoki kurs złotego, którego można się spodziewać w wyniku napływu funduszy europejskich do Polski utrwaliłby taką tendencję.

Zagraniczni inwestorzy na ogół nie pozwolą swoim spółkom zależnym w Polsce rozwijać się poprzez inwestowanie za granicą. Inwestycje te zwiększyłyby eksport z Polski, przyczyniając się do osiągnięcia ekonomii skali oraz maksymalizacji zysków w Polsce. Powyższe stwierdzenia mają negatywny wydźwięk.

W układzie istnieją ograniczenia zakazujące stosowania subwencji lub specjalnych ulg dla wyrobów eksportowanych do Unii Europejskiej, aby uniemożliwić polskim eksporterom stosowanie dumpingu. W handlu międzynarodowym dumping oznacza konkurencję wynikającą ze sprzedawania za granicę towarów poniżej cen stosowanych na rynku wewnętrznym kraju sprzedawcy lub poniżej kosztów produkcji eksportera.

Układ o stowarzyszeniu nie nakłada żadnych dodatkowych zobowiązań w dziedzinie polityki pieniężnej, podatkowej, wysokości kursu walut, stopnia zrównoważenia budżetu, rozmiarów długu publicznego itp. Jego głównym celem jest przyspieszenie rozwoju gospodarczego przez ułatwienia w handlu zagranicznym, stworzenie bardziej sprzyjających warunków do szerszego napływu kapitału obcego i umocnienie reformy rynkowej w Polsce.

Uzyskanie pełnego członkostwa w Unii Europejskiej jest uzależnione

od spełnienie czterech podstawowych warunków:

- pełnej stabilizacji ekonomicznej z jednocyfrową stopą inflacji w granicach 3% w skali roku,
- pełnej swobody dla wolnej przedsiębiorczości na rynku,
- ustabilizowanego budżetu z ograniczoną skala deficytu do 3% w stosunku do wytwarzanego dochodu narodowego,
- wymienialnej zewnętrznej waluty krajowej i jej płynnego kursu..

Spełnienie tych warunków wymaga głębokich zmian w strukturze własności na korzyść własności prywatnej, wszechstronnego rozwoju infrastruktury w sferze bankowości, rynku kapitałowego i systemu łączności oraz większego zrównoważenia bilansu płatniczego kraju. W ciągu najbliższych dziesięciu lat muszą się dokonać głębokie dostosowania do wysokich wymagań integracyjnych i to głównie na poziomie mikroekonomicznym, tzn. w przedsiębiorstwach prywatnych i państwowych zdolnych wytrzymać napór konkurencyjny ze strony lepiej zorganizowanych i bardziej efektywnych przedsiębiorstw krajów Unii.

Na coraz bardziej nasyconym w różne produkty rynku polskim, pojawiają się nowe przedsiębiorstwa. Każdy z ich założycieli pragnie nie tylko przetrwać, ale zdobyć na rynku sukces i rozwijać swoją działalność przez długi czas. Praktyka dowodzi, że około 30% z nich upada w ciągu pierwszych sześciu miesięcy swojego działania, a następne 20% nie może dotrwać zazwyczaj do końca roku. Ta "prawidłowość" w niczym nie zmienia faktu, że nieustannie rośnie liczba przedsiębiorstw, które chcą zdobyć trwałą pozycję na rynku i chcą przetrwać "za wszelką cenę". I to właśnie w trosce o przetrwanie, nie cofną się one przed niczym, zaakceptują nawet najbardziej nieetyczne postępowanie, obojętnie czy w stosunku do państwa, pracownika czy do kolegi z konkurencji. Dla tej kategorii właścicieli nowo powstałych firm, w większości przypadków, liczyć się będzie tylko sukces, nieważne, jakim kosztem.

Transformacja - poza oczywistymi zmianami w gospodarce - dotyczyć

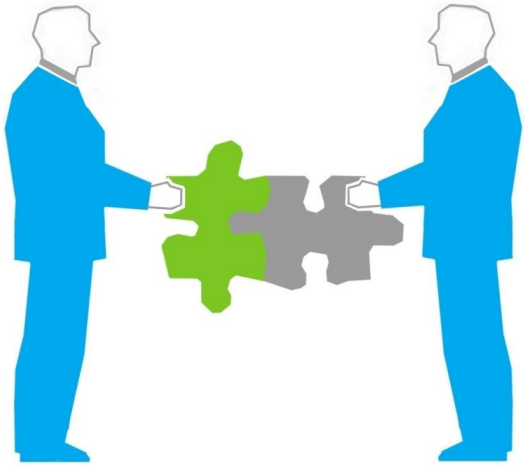
powinna zmian w kulturze, dotyczących między innymi norm moralnych, prawnych i wzorców obyczajowych. Owa konstatacja "jacy jesteśmy", jako podmioty i przedmioty działalności gospodarczej i "dlaczego właśnie tacy" jest potrzebna po to, by zdiagnozować, a następnie wyeliminować te cechy, nawyki i postawy, które w światowym biznesie uznane są za nieetyczne.

Konsekwencje minionego okresu i gospodarki nakazowej są dalece idące. Ich pogłębiona analiza z pewnością pozwoliłaby lepiej zrozumieć trudny proces złożonych uwarunkowań kulturowych, jakie niesie ze sobą polska transformacja gospodarcza. Z owych nieprawidłowości i nieetycznych zachowań wytworzonych i ugruntowanych w minionym systemie gospodarki nakazowej wynikają między innymi:

- nieetyczne postępowanie państwa względem szeroko pojętego biznesu,
- nieetyczne postępowanie podmiotów gospodarczych w stosunku do państwa;
- nieetyczne postępowanie podmiotów gospodarczych między sobą, w tym także w stosunku do pracowników i pracowników w stosunku do ich pracodawców.

Wymienione problemy i wiele z nimi związanych głęboko tkwią w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych. W dalszym ciągu aktywnie wpływają one na poziom świadomości, nawyki i postawy różnych uczestników zdarzeń gospodarczych. Wiele z owych problemów znalazło doskonałe warunki rozwoju w różnych przejawach i formach współczesnego, polskiego biznesu. Dotyczy to szczególnie kultury organizacji - ich tworzenia i stylów zarządzania.

Rynek przedsiębiorstw w kontekście Unii Europejskiej



- Priorytetem unijnej polityki dotyczącej przedsiębiorstw jest stworzenie odpowiednich warunków dla inwestycji – nie tylko w sektorach o dużym znaczeniu strategicznym, takich jak lotnictwo i biotechnologia, lecz także w bardziej tradycyjnych branżach przemysłu, jak wyroby włókiennicze i sektor motoryzacyjny.

- Sektory przemysłowe przyszłości
Motorem przyszłego wzrostu w UE będą sektory oparte na wiedzy i innowacjach, wymagające jednak solidnej sieci przemysłowej i środków pozwalających na wykorzystanie nowych technologii.

Oznacza to, że trzeba zmniejszyć dystans pomiędzy środowiskiem akademickim i światem biznesu po to, aby dobre pomysły realizowane w laboratoriach mogły przeradzać się w światowej klasy produkty.

Trzeba przyczyniać się do tego przyczynia się do tego poprzez tworzenie „wspólnot wiedzy i innowacji" – mocno zintegrowanych publiczno-prywatnych sieci współpracy między

uniwersytetami, organizacjami badawczymi i przedsiębiorstwami niezależnie od ich wielkości.

- Pomoc dla małych przedsiębiorstw

Chociaż większość ludzi kojarzy wyraz „firma" z przedsiębiorstwem międzynarodowym, faktem jest, że prawie wszystkie przedsiębiorstwa w UE (92 proc.) to małe firmy zatrudniające mniej niż 10 osób. Jest oczywiste, że właśnie ten typ firm, które zapewniają dwie trzecie wszystkich miejsc pracy w UE.

- Celem podejmowanych działań jest promowanie przedsiębiorczości i podnoszenia kwalifikacji, polepszenie dostępu MŚP do rynków oraz umożliwienie im rozwoju zdolności w zakresie badań i innowacji.

Małe przedsiębiorstwa, które potrzebują informacji i rady, mogą uzyskać je za pośrednictwem Europejskiej Sieci Przedsiębiorczości. W jej skład wchodzi około 500 punktów informacyjnych w całej UE, które są w części finansowane ze środków unijnych.

- Europejski rynek bez granic

Jednym z głównych warunków sukcesu polityki wobec przedsiębiorstw jest jednolity rynek bez granic w ramach UE, a zwłaszcza swobodny przepływ towarów pomiędzy jej państwami członkowskimi.

Jednolity rynek daje wszystkim przedsiębiorstwom dostęp do większej liczby konsumentów i zwiększa potencjał wzrostu, a jednocześnie wystawia je na większą konkurencję, co z kolei działa jako czynnik mobilizujący.

Konieczne są jednak dalsze działania, aby chronić dotychczasowe osiągnięcia i rozszerzyć korzyści na inne sektory.

Przepisy regulujące funkcjonowanie wolnego rynku UE należy stale dostosowywać, aby sprostać zmianom, jakie niesie ze sobą postęp technologiczny, i zapobiec zapędom państw członkowskich do chronienia swojego przemysłu krajowego.

Nadal wiele pozostaje do zrobienia, zanim uda się osiągnąć pełną integrację rynku w dziedzinie najważniejszych usług wsparcia dla biznesu, takich jak telekomunikacja, transport, energia i dostawy gazu. Konkurencja i niższe ceny w tych sektorach przekładają się niższe ceny towarów dostępnych później na rynku.

Czym jest zarządzanie?

Istnieje wiele koncepcji i definicji procesu zarządzania, również tych, których autorami nie są znawcy przedmiotu – stanowią one efekt-wypadkową praktycznych doświadczeń osób zajmujących się profesjonalnie tą dziedziną. Wśród tego rodzaju koncepcji zdecydowanie dominujące miejsce zajmuje rozumienie zarządzania jako sposobu zrozumienia powodów i sposobów współpracy osób w celu osiągnięcia wyznaczonych celów, a także intensyfikacji i efektywizacji strategii współdziałania między pracownikami. Często również podkreśla się elementy kreatywności, które są niezbędne do modernizacji procesów zarządzania.
Jednak wydaje się, że wciąż pozostają najbardziej aktualne i najbardziej kompleksowe, także w wymiarze praktycznym dwie definicje zarządzania:

- Zarządzanie jest zespołem działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym „sprawny” oznacza w tym przypadku „ten, który wykorzystuje zasoby w sposób efektywny]; natomiast „skuteczny”, to taki, którego

aktywności, inicjatywy i działania kończą się sukcesem. [Ricky W. Griffin]

- Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które potrafi zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników. [Peter F. Drucker].

Jakie są podstawowe funkcje zarządzania?

Istnieją cztery podstawowe funkcje zarządzania:

1. Planowanie i podejmowanie decyzji

Planowanie to proces polegający na wyborze celu końcowego (pożądanego stanu rzeczy) określenie etapów jego osiągnięcia (celów pośrednich, skutków realizacji celów końcowych), metod ich realizacji i niezbędnych zasobów i sposobów ich pozyskiwania oraz określenie czasu i miejsca wykonywania tych działań. Polega na przewidywaniu przyszłych warunków i środków działania oraz formułowaniu na tej podstawie koniecznych do osiągnięcia celów.

Planowanie to prace polegające na wyborze celu końcowego, (pożądanego stanu rzeczy), określenia etapów jego osiągnięcia (celów pośrednich), środków realizacji celów końcowych, metod ich realizacji, niezbędnych zasobów i sposobów ich pozyskiwania, oraz określenia czasu i miejsca tych działań.

2. Organizowanie

Organizowanie może uwzględniać następujące aspekty:

- Organizowanie jako tworzenie instytucji (organizacji w znaczeniu rzeczowym) czyli trwały zespół ludzi mających wspólne cele i wspólne zasoby które wykorzystują w działaniach podejmowanych dla osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Organizowanie w znaczeniu atrybutowym - utożsamiane ze strukturą czyli taką budową złożonych rzeczy, instytucji i procesów że składają się one z celowych elementów które działają w sposób

uporządkowany prowadzący do osiągnięcia wyznaczonych celów.

- Organizacja w znaczeniu czynnościowym - jako uporządkowana sekwencja działań prowadzących do osiągnięcia jakiegoś celu (realizacja etapów cyklu organizacyjnego).

- Organizowanie polega na pozyskiwaniu i łączeniu osobowych i rzeczowych składników działania w określone części (stanowiska, komórki, jednostki organizacyjne) odpowiednie ich rozmieszczenie w układzie pionowym i poziomym oraz takie ich połączenie przy pomocy więzi organizacyjnych(służbowych, technicznych, funkcjonalnych i informacyjnych) w większą całość aby współprzyczyniały się do realizacji określonego cel. Organizowanie jest procesem uszczegółowienia celów, któremu towarzyszy proces ustalenia nośników i doboru odpowiednich środków i warunków działania oraz uporządkowanie ich w czasie i przestrzeni.

3. Motywowanie (przewodzenie ludźmi)

Motywowanie to oddziaływanie mające na celu pobudzenie wykonawców do realizacji celów przy określonej organizacji ta funkcja składa się z:

- wyjaśnienia celów wykonywanych działań;
- uzasadnienia określonych działań,
- zachęcenia i pobudzenia wykonawców do wykonania działania.

Motywowanie (kierowanie) to wywoływanie skłonności lub stanu gotowości człowieka do czegoś. Jest to pobudzenie chęci do określonego działania lub zachowania się czyli proces uruchomienia motywów (motyw to uruchomiona i ukierunkowana potrzeba).

4. Kontrolowanie

Kontrolowanie to porównanie tego, co osiągnięto z tym, co zamierzano osiągną. Obejmuje ona modyfikowanie przyszłych celów oraz eliminację czynności zaplanowanych a niemożliwych do osiągnięcia odchyleń i wyciągnięciu odpowiednich wniosków z punktu widzenia przyszłego działania (zmiana planu, warunków jego realizacji,

lub pozostawieniu istniejącego stanu rzeczy).

Jaka jest najczęściej występująca forma stanowiska zarządzającego we współczesnym przedsiębiorstwie?



We współczesnym przedsiębiorstwie podstawowym i najbardziej rozpowszechnionym pod różnymi formami stanowiskiem zarządzającym jest stanowisko menedżera i stanowiska mu pochodne.

Menedżer, to człowiek odpowiedzialny za proces zarządzania w przedsiębiorstwie na różnym

Jakie są rodzaje menadżerów w polskim systemie rynku przedsiębiorstw?

1. Podział wg kryterium, jakim jest obszar, którym się dany menedżer zajmuje:

- menedżerowie ds. marketingu, finansów, eksploatacji, zasobów ludzkich, administracji etc.

2. Podział wg szczebla, który w systemie zarządzania zajmuje dany menedżer:

- menedżerowie pierwszej linii - nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych;

- średniego szczebla - zajmują się realizacją planów, które opracowali kierownicy wyższego szczebla i nadzorują pracowników im podległych;

- najwyższego szczebla - zajmują się określeniem i wyborem strategii i celów przedsiębiorstwa.

Jakie umiejętności powinna posiadać osoba pełniąca w przedsiębiorstwie funkcje menedżerskie?

- Umiejętności interpersonalne i społeczne, m. in. łatwość nawiązywania kontaktów i komunikowania się z ludzi, zwłaszcza z podwładnymi, których menedżer powinien dobrze zrozumieć, aby mieć wpływ na ich pracę.

- Zdolności koncepcyjne - analityczne, logiczne i abstrakcyjne myślenie.

- Umiejętności techniczne - pozwalają na zrozumienie i organizowanie procesu produkcyjnego.

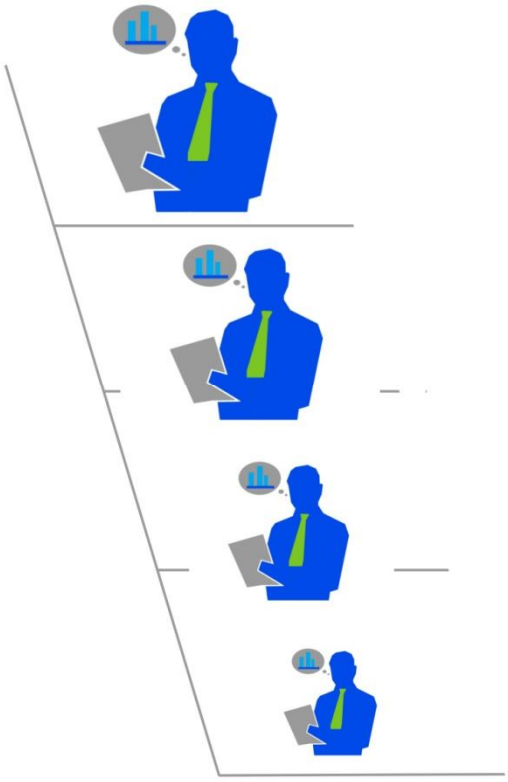
Jakie podstawowe funkcje pełni osoba zajmująca stanowisko menedżerskie w przedsiębiorstwie?

- Interpersonalne, czyli wszystkie te zachowania i działania, które obejmują kontakty z ludźmi, jest łącznikiem pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi, reprezentuje organizację na zewnątrz, dba o jej wizerunek.

- Informacyjne - menedżer zajmuje się ogólnie pojętymi kwestiami informacji, zarówno tymi dotyczącymi sytuacji w przedsiębiorstwie,

prowadzonych przez nie działań, jak również informacjami na temat podejmowanych decyzji przez kierownictwo wyższego szczebla, rola ta może przewidywać również bycie rzecznikiem prasowym firmy.

- Decyzyjne - odnosi się to głównie do procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa, podejmowania decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności, ewentualnie wskazania, kto daną decyzję ma podjąć, opracowywanie pomysłów i koncepcji, przeciwdziałanie konfliktom etc.



Jakie cechy musi posiadać osoba zajmującą stanowisko menedżerskie w przedsiębiorstwie, żeby efektywnie realizować proces zarządzania?

- Wola podejmowania działania.

- Utrzymywanie bliskiego kontaktu z klientem.

- Bycie niezależnym i przedsiębiorczym.

- Umiejętność wpływania na ludzi, aby byli wydajni i przedsiębiorczy.

- Definiowanie i realizowanie własnych celów i wartości.

- Podkreślanie mocnych stron firmy.

- Przejrzysta struktura organizacyjne firmy.

- Przestrzeganie zasad etyki i równowaga pomiędzy metodami zarządzania.

[R. Waterman]

- Umiejętność rozplanowywania własnego czasu.

- Koncentracja na otoczeniu przedsiębiorstwa.

- Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania w ludziach tego, co najlepsze.

- Umiejętność wprowadzenia hierarchii celów.

- Zajmowanie się podejmowaniem tylko najistotniejszych decyzji.

[P. F. Drucker]

Jaki jest fundamentalny komponent procesu zarządzania na stanowisku menedżerskim?

Tym komponentem jest proces decyzyjny, czyli zestaw czynności, na które składa się sformułowanie/zdefiniowanie problemu decyzyjnego, rozwiązanie sformułowanego problemu oraz wdrożenie podjętej decyzji.

Problem decyzyjny powstaje w sytuacji, gdy istnieje co najmniej kilka wariantów działania o różnych skutkach odczuwanych przez podejmującego decyzje lub odpowiedzialnego za wybrane zadanie.

Jakie są grupy decyzji podejmowane przez menedżerów różnych szczebli?

Wyróżniamy dwie podstawowe grupy decyzji:

- programowalne - decyzje będące rozwiązaniem problemów o pełnej strukturze;

- nieprogramowalne - decyzje nie mające swego precedensu w przeszłości, decyzje innowacyjne będące rozwiązaniem problemów o niepełnej strukturze.

Jak przebiega proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania menedżerskiego?

Proces podejmowania decyzji składa się z kilku etapów:

- opis sytuacji problemowej;

- określenie celu;

- sformułowanie kryterium wyboru;

- skonstruowanie wszystkich wariantów, których hipotetyczne skutki i prawdopodobieństwa wystąpienia są szacowane;

- wybór wariantu racjonalnego;

- wdrożenie przyjętego rozwiązania.

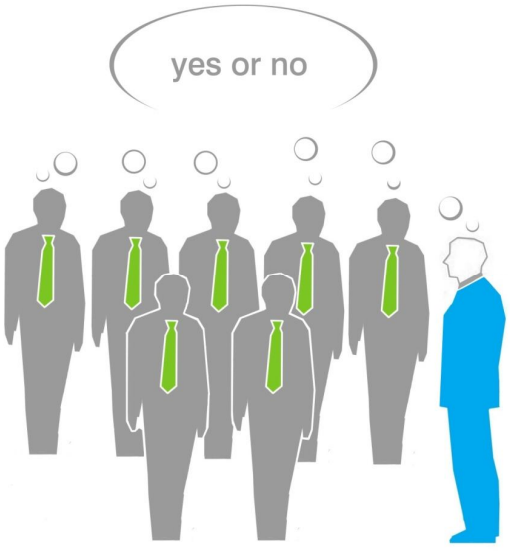
W jaki sposób następuje w przedsiębiorstwie kolektywne/grupowe podejmowanie decyzji?

W grupowym podejmowaniu decyzji wyróżniamy trzy podstawowe grupy:

1. Grupy interaktywne - podjęcie decyzji zostaje zlecone nowo utworzonej lub istniejącej już grupie. Może być to np. specjalnie powołany komitet lub stała grupa robocza. Podjęcie decyzji poprzedzane jest długotrwałymi rozmowami, dyskusjami, a zdarza się, że i kłótniami członków zespołu. Główną zaletą tej grupy jest to, że poszczególni jej członkowie mają szansę możliwość właściwego oddziaływania na siebie. Sprzyja to większej kreatywności i ułatwia szybsze znalezienie właściwego rozwiązania.

2. Grupy delfickie - metoda ta zakłada zwrócenie się do niezależnych od siebie grup ekspertów, których opinię następnie się wypośrodkowuje i podejmuje najwłaściwszą decyzję.

3. Grupy nominalne - członkom grupy przedstawiony zostaje zarys problemu, każdy z nich zapisuje swój własny pomysł na jego rozwiązania, po dyskusji następuje głosowanie. Decyzję stanowi projekt, który uzyskał najwięcej głosów. Tę metodę wykorzystuje się do tworzenie innowacyjnych i twórczych rozwiązań.



Jakie są pozytywne i negatywne aspekty grupowego podejmowania decyzji?

Pozytywne:

- możliwość korzystania z większej ilości informacji i wiedzy;

- więcej przedstawionych możliwości rozwiązania;

- lepsze decyzje;

- poprawa komunikacyjności w przedsiębiorstwie.

Negatywne:

- wydłużenie czasu trwania procesu decyzyjnego;

- wzrost kosztów podejmowania decyzji;

- większa możliwość wystąpienia kompromisów;

- zagrożenie zdominowaniem grupy przez jedną osobę.

Z procesem podejmowania decyzji wiąże się także:

- Podział pracy, jakiego musi wśród pracowników dokonać osoba zajmująca stanowisko menedżerskie. Ten podział pracy jest równoznaczny przyporządkowaniu odpowiednim pracownikom zadań, do wypełniania których nadają się najlepiej zdaniem menedżera.

- Proces organizowania pracy. Polega on na określeniu, jaka praca jest do wykonania i kto ma ją wykonać. Dalszym etapem jest podział na stanowiska, pogrupowanie tych stanowisk według różnych kryteriów oraz budowa struktury organizacyjnej. Konstruowania stanowisk pracy polega na obsadzeniu ich konkretnymi pracownikami, którym zleca się wykonanie odpowiednich zadań. Pracownicy muszą być wyposażeni w

narzędzia i wiedzę, pozwalającą się wykorzystać przy wykonywaniu danego zadania. Specjalizacja pozwala na zwiększenie wydajności pracy, jednak tylko do pewnego momentu. Pozwala zredukować do minimum ilość podejmowanych decyzji i tym samym obniżyć wkładany w nie wysiłek fizyczny. Jej wadą jest jednak to, że nadmierna specjalizacja powoduje, że pracownicy popadają w rutynę, łatwiej się męczą, spada ich motywacja i zainteresowanie wykonywaną pracą. Można temu zapobiec poprzez stosowanie rotacji stanowisk, powiększenie liczby obowiązków, zwiększenie głębi zadań oraz podniesienie znaczenia pracy zespołowej.

Jakie są sposoby/style kierowania przedsiębiorstwem na różnych stanowiskach zarządzających?

- Nakazowy (autorytarny) - kierownik podejmuje decyzje sam i wymaga wobec nich ścisłego posłuszeństwa.
- Perswazyjny (nakłaniający) - dyskusja przełożonego z podwładnymi jest jedynie szczątkowa, on też sam podejmuje decyzję, przekonując do niej podwładnych.
- Konsultujący (konsultatywny) - przed każdorazowym podjęciem decyzji kierownik konsultuje się z podwładnymi i zasięga ich rady.
- Partycypacyjny (współuczestniczący) decyzje w organizacji podejmowane są w ścisłej współpracy miedzy przełożonym, a podwładnymi. Menedżer tylko określa problem i jego założenia.
- Demokratyczny (delegujący) - pracownicy mogą w pewnych granicach działać swobodnie, kierownik określa jedynie graniczne warunki.

Styl kierowania jest zależny od poziomu kwalifikacji i umiejętności pracowników. Tylko bowiem przy odpowiednio doświadczonych i odznaczających się wysokimi kwalifikacjami pracownikach można pozwolić sobie na styl demokratyczny.

Stosując dany styl menedżer może się kierować dwiema nastawieniami: może on być zorientowany szeroko na kontakt z podwładnymi bądź też raczej na zadania, które organizacja ma do spełnienia. Orientacja na zadania zakłada przede wszystkim zaangażowany kontakt przywódcy z załogą oraz zaangażowanie w doskonalenie wzajemnego procesu komunikacji. Z kolei orientacja na zadania polega na podkreślaniu obowiązków i zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu.

Aby skutecznie spełniać swe zadania kierownik obok stosowania odpowiednich metod zarządzania musi jeszcze dobrze poznać cechy swoich podwładnych, tak, aby móc wiedzieć, czego się po nich spodziewać. Konieczne jest dostrzeżenie i zebranie przez niego takich informacji jak zdolności pracowników do wykonania danego zadania oraz ich chęci to tego. Wiadomo przecież, że nawet najlepsza motywacja nie będzie skuteczna, jeśli pracownik nie będzie posiadał odpowiednich kwalifikacji do wykonania danej pracy.

Kierowanie jest skomplikowanym procesem. Lider musi zwiększać korzyści pracownika, który spełnia swoje zadania wysoce efektywnie. Musi mu także ułatwiać drogę do awansu, gdyż tylko wtedy podwładny będzie ciągle miał motywację, aby dobrze pracować. Niejako głównym zadaniem menedżera, obok motywowania do pracy, jest jej sprawne organizowanie. Dostarczenie odpowiednich materiałów pracownikom oraz instrukcji ich użytkowania to najważniejsze kwestie w tej dziedzinie. Jakość i wysokość osiągniętych wyników zależą od braku zakłóceń w pracy spowodowanych np. niedoborem materiałów.

Zarządzający musi być osobą, która troszczy się o zadowolenie pracowników z ich pracy oraz o ich dalszy rozwój zawodowy i osobowy. Jednym słowem, powinien on być "duszą i sercem

organizacji", swoimi decyzjami i odpowiedzialnością musi się jednak dzielić z pracownikami.

Procedury i strategie procesu zarządzania przedsiębiorstwem



Aby proces zarządzania przebiegał sprawnie i efektywnie, na każdym jego poziomie konieczne jest opracowanie i wdrażanie procedur oraz strategii.

Takie formułowanie i wdrażanie strategii nazywamy zarządzaniem strategicznym.

Jest to system działań praktycznych realizowany w ramach przyjętej filozofii przedsiębiorstwa, tłumaczący jego rzeczywistość oraz wskazujący drogi i główne sposoby postępowania w przyszłości. Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany a nawet je wywołujący oraz sprzężony z nim proces implementacji (wdrażania strategii), w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane by realizować przyjęte długofalowe cele oraz zabezpieczyć istnienie organizacji w zmieniającym się otoczeniu.

Jakie elementy składają się na zarządzanie strategiczne?

1. Element celu - strategicznym jest każe postępowanie które opiera się na formułowaniu celów długookresowych (nie przypisując ile lat).
2. Element planu - strategicznym jest każde postępowanie oparte na planowaniu zaangażowania zasobów w określonym horyzoncie czasowym (utożsamianie zarządzania strategicznego z planowaniem strategicznym).
3. Element otoczenia - strategiczną jest każda decyzja której celem jest podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie w stosunku do konkurencyjnego otoczenia (zarządzanie strategiczne utożsamia się z walką konkurencyjna na rynku i zbliża do marketingu strategicznego).
4. Element zmiany - strategiczną jest każda decyzja pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne i zmiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem .

Co oznacza strategia w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

1. Proces formułowania i modyfikowania długookresowych celów i sposobów ich realizacji.
2. Sposób działania zmierzający do osiągnięcia określonych celów.
3. Centralną oś, wokół której przebiega główne działanie firmy.
4. Perspektywy i ujednolicony plan określający docelową wizję przedsiębiorstwa (misja, główne cele i sposoby ich realizacji).
5. Koncepcja systemowego działania w formie zbioru celów długofalowych oraz zasobów i środków ich realizacji ukierunkowana na zapewnienie przedsiębiorstwu optymalnych warunków egzystencji.

Jakie są najważniejsze elementy strategii zarządzania w przedsiębiorstwie?

1. Domena działania (odpowiada na pytanie gdzie i komu sprzedawać.)
2. Strategiczna przewaga (postrzeganie jako bardziej atrakcyjnego partnera niż inne firmy w danej branży).
3. Cele strategiczne (co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych

okresach.)

4. Funkcjonalne programy działania (przełożenie strategii na konkretne działania, na każdym stanowisku pracy).

W jaki sposób opracowuje się strategię zarządzania w przedsiębiorstwie?

1. Sposób planowy - istnieje systematyczna procedura, która wymusza analizę przedsiębiorstwa i analizę otoczenia dla opracowania planu na przyszłość zgodnego z misją i możliwościami organizacji

2. Sposób przedsiębiorczy, w którym silny przywódca (głównie założyciel firmy) podejmuje mniej lub bardziej intuicyjne, odważne i ryzykowne decyzje opierając się na własnej intuicji i doświadczeniu

3. Sposób dostosowawczy - w którym podstawą jest założenie o nieprzewidywalności wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia (reakcje kierowników na poszczególne sytuacje w miarę ich pojawiania się. Metoda dramatycznych skoków w metodach niepewności).

4. Logiczne narastanie - synteza 3 powyżej. Przedsiębiorstwo ustala precyzyjnie cel działania, jego realizację natomiast może opierać na formalnych i nieformalnych procedurach.

Jakie są etapy zarządzania strategicznego?

1. Analiza strategiczna - określenie i ocena pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz jego strategicznych możliwości ograniczonych przez posiadane zasoby i umiejętności

2. Tworzenie alternatywnych opcji strategicznych i wybór najlepszej z nich w danych warunkach działania ustalonych w ramach danej analizy strategicznej.

Jakie są czynniki wpływające na wybór strategii zarządzania w przedsiębiorstwie?

- Otoczenie
- Własne zasoby i umiejętności (potencjał produkcyjny, kierowniczy i rynkowy, mierzalny i oceniany w porównaniu z potencjałem konkurentów).

- Wartości i aspiracje kierownictwa firmy (system wartości preferowanych przez właścicieli i osoby zarządzające przedsiębiorstwem).
- Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa - układ komórek organizacyjnych wraz z powiązaniami między nimi wyznaczający system przyjętych mierników i kryteriów oceny pracy, przepływu informacji, motywacji i kontroli.
- Styl kierowania (charakter zachowań kierowniczych ukształtowanych w oparciu o cechy osobowości członków zarządu, który wyraża się sposobem dążenia do osiągniętych celów przedsiębiorstwa oraz przyjętą strukturą organizacyjna firmy.

Jakie są najważniejsze metody planowania strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwie?

1. Analiza SWOT

Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: mocne strony (STRENGHS), słabe strony (weaknesses), szanse (opportunities) oraz zagrożenia (threats).

Analiza ta pozwala identyfikować zagrożenia i szanse, jakie są w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz dostrzegać silne i słabe strony samej firmy. Uwzględnia ona wszystkie czynniki, które mogą mieć znaczenie dla bieżącej i przyszłej działalności organizacji. Należą do nich czynniki zewnętrzne w stosunku do organizacji, a także te,które stanowią uwarunkowania wewnętrzne. Oprócz tego, bierze pod uwagę również te czynniki, które wpływają na dane przedsiębiorstwo zarówno pozytywnie, jak i negatywnie.

Analiza SWOT z jednej strony jest narzędziem bardzo prostym, z drugiej jednak pozwala na dokładne zdefiniowanie silnych i słabych strona organizacji. Określenie tych ostatnich jest szczególnie ważne, gdyż jeśli jest ich zbyt dużo i nie są one utrzymywane w ryzach mogą

zaszkodzić procesowi inwestycyjnemu i przynosić starty zamiast zysków.

Wytyczne, które wynikają ze SWOT są pomimo swej prostoty niezwykle trudne do organizacji. Opieranie się na swoich silnych stronach, praca nad słabymi, wykorzystywanie istniejących w otoczeniu szans i unikanie zagrożeń są zadaniami prostymi w teorii, ale w praktyce ich realizacja przysparza nieraz wielu problemów.

Najważniejsze jest tutaj zdefiniowanie czynników kluczowych. Nie zawsze jest konieczne szczegółowe identyfikowanie i charakteryzowanie wszystkich czynników z osobna. Wystarczy tylko zastanowić się, które z nich mogą mieć zasadnicze znaczenie dla dalszego rozwoju Z tego też względu też względy SWOT jest wygodnym narzędziem do oceniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

2. Analiza portfelowa BCG

Metodę tę pierwotnie opracowano dla Bostońskiej Grupy Konsultingowej (BCG). Macierz ta pomaga menedżerom w zrozumieniu wkładu różnych strategicznych jednostek operacyjnych (SJO) do wyników całego przedsiębiorstwa. W macierzy wyróżniono:

- gwiazdy - SJO odznaczającą się względnie wysokim udziałem w rynku o wysokiej dynamice;

- dojne krowy to SJO o wysokim udziale w rynku mającym niską dynamikę;

- znaki zapytania - SJO o niskim udziale w rynku odznaczającym się wysoką dynamiką;

- psy - SJO o niskim udziale w rynku mającym niską dynamikę.

3. Metoda 5 sił Portera - 5 czynników określających pozycję firmy na rynku i świadczących o jego atrakcyjności: bariery wejścia na rynek, aktualny stan konkurencji na rynku, możliwości substytucji, nabywcy, dostawcy.

4. Mapa grup strategicznych - narzędzie analizy konkurencji w danym sektorze, pozwala zaobserwować reakcje, jakie zachodzą między grupami danego sektora i w nich samych. Mianem grupy strategicznej określa się zbiór przedsiębiorstw danego sektora, które realizują podobną strategię konkurencyjną.

Od jakich czynników zależy efektywność wdrażania strategii zarządzania w przedsiębiorstwie?

- Struktury organizacyjnej.
– Przywództwa.
- Systemów informacyjnych.
- Zasobów ludzkich.
- Techniki.

W jaki sposób wciela się w praktykę zarządzania plany strategiczne?

Plany strategiczne wciela się za pomocą planów operacyjnych, które dzielą się na:

- plany jednorazowe - opracowywane dla osiągnięcia konkretnych celów cząstkowych, tracą swą ważność w chwili ich osiągnięcia,

- plany trwale obowiązujące - określają znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywanych sytuacjach.

Głównymi rodzajami planów jednorazowych są:

- Programy - określają one: główne etapy celu, jednostkę organizacyjną lub członka organizacji odpowiedzialnego za każdy etap, kolejność i termin wykonania każdego etapu. Wskazują kierunki

realizacji. program obejmuje wiele działań i przydziałów środków w ramach ogólnego zamierzenia, które może zawierać też inne plany jednorazowe w postaci programów i preliminarzy.

- Projekty (plany realizacji celów cząstkowych) - są mniejszymi, wydzielonymi cząstkami programów. każdy projekt ma ograniczony zakres i zawiera wyraźne dyrektywy dotyczące zadań i czasu. Za każdy projekt są odpowiedzialni wyznaczeni pracownicy, którzy otrzymują do dyspozycji określone zasoby i wyznacza się im terminy do wykonania.

- Preliminarze finansowe - obejmują zestawienia zasobów finansowych przewidywanych na określone przedsięwzięcie w danym przedziale czasu. W preliminarzach wyspecyfikowane są zarówno dochody jak i wydatki.

- Plany trwale obowiązujące.

Jakie są najczęściej spotykane rodzaje planów?

- misja - przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności;

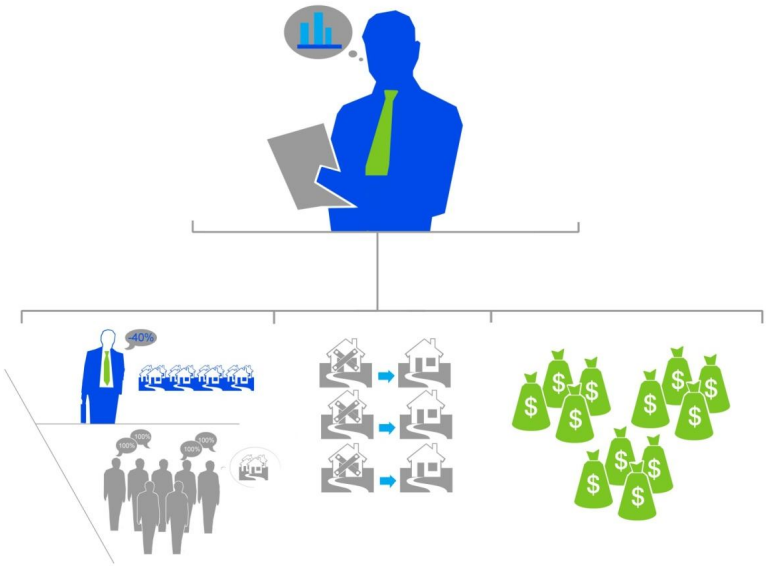
- strategia - ogólne zamierzenie i zarazem dążenie przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i sprzedaży wybranego produkty na wybranym rynku;

- programy - ramowy plan przedsięwzięć, które firma zamierza zrealizować;

- projekty - szczegółowe plany dla konkretnych przedsięwzięć;

- budżet - zestawienie opracowanych środków finansowych.

Budowanie struktur w nowoczesnym przedsiębiorstwie



Co to jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa?

Struktura organizacyjna - to pewien wzór relacji między pozycjami i człowiekiem w danej organizacji/przedsiębiorstwie. To także ogół różnych zależności (np. funkcjonalnych, hierarchicznych) między poszczególnymi elementami (takimi jak stanowiska organizacyjne, komórki, jednostki) przedsiębiorstwa umożliwiającymi kierowanie nim.

Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa charakteryzują dwa zasadnicze elementy:

- liczba szczebli zarządzania od najniższej komórki do kierownika jednostki organizacyjnej;

- rozpiętość kierowania - liczba pracowników lub komórek podległych jednemu kierownikowi.

Biorąc pod uwagę liczbę szczebli hierarchicznych i rozpiętość kierowania rozróżnia się:

- płaską strukturę organizacyjną, która odznacza się dużą rozpiętością kierowania, tj. większą liczbą wykonawców lub komórek organizacyjnych podległych jednemu kierownikowi oraz małą liczbą szczebli hierarchicznych;

- smukłą strukturę organizacyjną, w której maleje rozpiętość kierowania a wzrasta liczba szczebli hierarchicznych.

Jakie są najważniejsze funkcje struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa?

- Jest narzędziem kierowania – poprzez strukturę - odbywa się proces kształtowania zachowania się członków organizacji zgodnie z wolą kierujących.

- Scala składniki w integralną całość.

- Zapewnia względną równowagę wewnętrzną zapobiegającą destrukcji systemu.

- Zapewnia przestrzenną i czasową koordynację realizowanych w systemie procesów.

- Wiąże się z otoczeniem (w aspekcie wymiany zewnętrznej).

- Odgrywa rolę adaptacyjną z otoczeniem.

- Struktura organizacyjna ustala stanowiska i komórki organizacyjne oraz określa ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy nimi.

- Każde stanowisko i każda komórka organizacyjna mają sformułowany zakres działania, obejmujący zadania, uprawnienia (kompetencje) i odpowiedzialność.

- Układ stanowisk organizacyjnych, komórek czy też większych elementów wraz z relacjami je wiążącymi to statyczna strona struktury organizacyjnej.

- Ma sprzyjać sprawności podstawowych procesów, które wyrażają się przebiegami informacji, materii i energii.

Jakie są podstawowe rodzaje związków wewnątrz struktury przedsiębiorstwa?

- służbowe (hierarchiczne), wyrażające się w zależności podwładnego od przełożonego – ich istotą są uprawnienia przełożonych do wydawania podwładnym poleceń, określania zadań i kontroli ich realizacji;

- funkcjonalne (niehierarchiczne), których istotą jest pomaganie i doradzanie przy wykonywaniu zadań;

- techniczne, wynikające z podziału pracy, a wyrażające się we wzajemnym uzależnieniu członków zespołu podczas realizacji wspólnego celu;

informacyjne, wyrażające się w obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się, zapewniające przepływ informacji.

W jaki sposób się dzielą struktury organizacyjne w przedsiębiorstwie?

Dzielą się one ze względu na:

1. Więzi organizacyjne - stanowią one rodzaj stosunków między częściami organizacji (czyli ludźmi i składnikami zasobów rzeczowych), które wpływają na powodzenie i funkcjonowanie organizacji.

Więzi organizacyjne wyrażają się przepływem informacji lub innych zasobów (np. zasileń pieniężnych) pomiędzy częściami organizacji. Wyróżniamy kilka podstawowych więzi organizacyjnych:

- Więź służbowa (inaczej hierarchiczna) - określa zależność przełożonego od podwładnego. - - Więź funkcjonalna - występuje między przełożonymi funkcjonalnymi (wydają oni decyzje w ramach określonych funkcji) albo między członem funkcjonalnie uzależniającym a członem funkcjonalnie uzależnionym.
- Więź techniczna -charakteryzuje się wzajemnym uzależnieniem członków zespołu przy wymianie zasileń i informacji.
- Więź informacyjna - to jednostronne lub wzajemne informowanie się o istniejącym stanie rzeczy lub jego zmianie.

2. Rozpiętość kierowania - określa ona maksymalną liczbę pracowników, którymi efektywnie może kierować jeden przełożony.

- Smukłe - charakteryzują się dużą ilością szczebli kierowania i względnie małą rozpiętością kierowania.

- Płaskie - duża rozpiętość kierowania, niewiele szczebli pośrednich, szybkie procesy podejmowania decyzji.

Jakich mechanizmów/technik/strategii powinien używać pracownik współtworzący struktury przedsiębiorstwa?

Podstawowe techniki, to:

- zmiany struktury i projektu organizacji - restrukturyzacja, zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji;

- zmiany strategii - przedsiębiorstwo próbuje wyrobić sobie inną pozycję względem otoczenia;

- zmiany ludzi - wprowadzenie innego systemu wynagrodzeń, podniesienie kwalifikacji pracowników;

- zmiany techniki i operacji - wszystko to, co dotyczy kontroli, sprzętu czy sekwencji roboczych.

Jakie najważniejsze czynniki wpływają na struktury organizacyjne?

- Specjalizacji czynności - dotyczy ona podziału pracy na poszczególne zadania i łączenia tych zadań w jednostki robocze.

- Normalizacja czynności - odnosi się ona do procedur stosowanych przez organizację w celu zwiększenia możliwości przewidywania jej funkcjonowania oraz doprowadzenia do jednorodności i zwartości pracy.

- Koordynacji czynności - dotyczy procedur, które integrują funkcje działów w danej organizacji.

- Centralizacja i decentralizacja podejmowania decyzji - czynnik, który dotyczy lokalizacji uprawnień decyzyjnych.

- Wielkości jednostki roboczej - chodzi tutaj o liczbę pracowników w danej grupie roboczej.

Nie ma jednej stałej, najlepszej struktury dla danej organizacji. Będzie się ona zmieniać w czasie w miarę rozwoju organizacji.

Jak można/według jakich elementów można podzielić struktury organizacyjne?

1. Więzi organizacyjne - stanowią one rodzaj stosunków między częściami organizacji (czyli ludźmi i składnikami zasobów rzeczowych), które wpływają na powodzenie i funkcjonowanie organizacji.

2. Rozpiętość kierowania - określa ona maksymalną liczbę pracowników, którymi efektywnie może kierować jeden przełożony.

Podział ze względu na więzi organizacyjne:

Więzi organizacyjne wyrażają się przepływem informacji lub innych zasobów (np. zasileń pieniężnych) pomiędzy częściami organizacji. Wyróżniamy kilka podstawowych więzi organizacyjnych:

- więź służbowa (inaczej hierarchiczna) - określa zależność przełożonego od podwładnego; - więź funkcjonalna - występuje między przełożonymi funkcjonalnymi (wydają oni decyzje w ramach określonych funkcji) albo między członem funkcjonalnie uzależniającym a członem funkcjonalnie uzależnionym;

- więź techniczna -charakteryzuje się wzajemnym uzależnieniem członków zespołu przy wymianie zasileń i informacji;

- więź informacyjna - to jednostronne lub wzajemne informowanie się o istniejącym stanie rzeczy lub jego zmianie.

Podział ze względu na rozpiętość kierowania:

- smukłe - charakteryzują się dużą ilością szczebli kierowania i względnie małą rozpiętością kierowania;

- płaskie - duża rozpiętość kierowania, niewiele szczebli pośrednich, szybkie procesy podejmowania decyzji.

Podział ze względu na przewagę określonego rodzaju więzi organizacyjnych:

- liniowa - charakteryzuje się przewagą więzi służbowych;

- liniowa wzbogacona doradcami funkcjonalnymi. Struktury liniowe charakteryzują się prostotą i pozwalają na lepsze zrozumienie

zależności organizacyjnych. Ich główną zaletą jest jasno określona władza i odpowiedzialność. Największą zaś wadą jest brak możliwości pogłębienia specjalizacji wszystkimi aspektami zarządzania daną komórką;

- funkcjonalna (hierarchiczna lub wspomagana) - jej istotą jest zapewnienie specjalizacji w realizacji określonych funkcji; jej zaletą jest dokonanie podziału pracy między kierowników, który w pełni odpowiada ich kwalifikacjom. Do wad można zaliczyć brak jedności rozkazodawstwa oraz spore trudności w koordynacji czynności kierowniczych;

- sztabowa (sztabowo - liniowa) - dążenie do jedności rozkazodawstwa oraz specjalistycznego wsparcia dla zarządzania. Łączy ona zalety wyżej wymienionych typów struktur, a jej podstawową wadą jest częste występowanie w praktyce konfliktów miedzy poszczególnymi kierownikami.

Jakie są zasady kształtowania poszczególnych charakterystyk struktur organizacyjnych?

Do podstawowych zasad określania zadań dla poszczególnych stanowisk są:

- zasada celowości, która zakłada, że zadania i czynności stanowisk powinny wynikać;

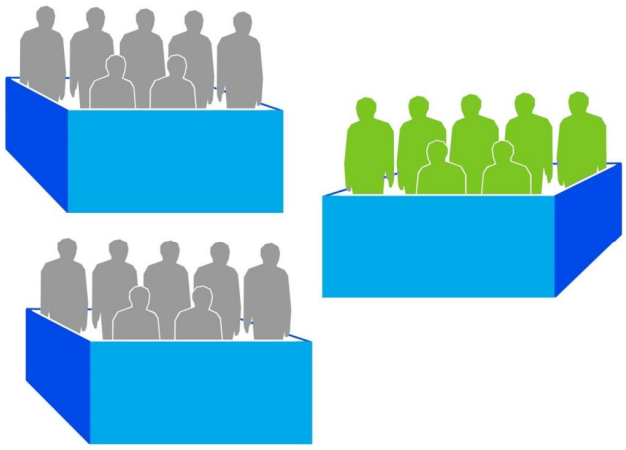
z całego układu celów organizacyjnych i być powiązane z celami innych części struktury;

- zasada optymalnej specjalizacji - zadania powinny być przystosowane do urządzeń i kwalifikacji pracowników;

- zasada należytej szczegółowości - zadania poszczególnych stanowisk powinny być wyraźnie rozgraniczone;

- zasada przystosowalności - ważne jest takie przystosowanie czynności do kwalifikacji pracownika, by były one wykonane na odpowiednim poziomie, a pracownik mógł maksymalnie wykazać się swoimi umiejętnościami.

Zarządzanie zasobami ludzkimi



Czym są zasoby ludzkie?

Zasoby ludzkie (ang. human resources) można rozumieć na dwa sposoby:

1. Praca jako jeden z trzech głównych środków produkcji.
   Takie rozumienie kategorii zasobów ludzkich wywodzi się z nauk społecznych, głównie z ekonomii.
2. Zbiór/zespół indywidualnych pracowników danego przedsiębiorstwa, w tym również sektora firmy, który zajmuje się rekrutacją, szkoleniami, systemem motywowania pracowników do większej kreatywności oraz efektywności, a także zwalnianiem pracowników, (czyli de facto zajmuje się tym wszystkim, co kolokwialnie określamy, jako politykę personalna danej firmy).

W przypadku przydatności tego terminu do potrzeb szkolnictwa zawodowego w branży „zarządzanie" zdecydowanie należy wybrać jego drugi sposób rozumienia.

Ponadto absolutnie koniecznym jest uwzględnienie faktu, że w przypadku nowoczesnego przedsiębiorstwa zasoby ludzkie oznaczają także potencjał kompetencji, umiejętności, wiedzy, kreatywności, jakim dysponują pracownicy. Efektywne wykorzystanie go jest prawdziwym wyzwaniem dla osób pracujących na stanowiskach zarządzających w firmie.

Jakie są ogólne wymagania/zakres obowiązków, jakie stawia się wobec osoby zajmującej stanowiska z zakresu zarządzania, na linii zarządzający-zasoby ludzkie?

- określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników;
- opracowanie procesów maksymalizujących wkład pracowników;
- przedstawienie możliwości kariery w organizacji i kierownictwie osobom, które mają na to szanse, już we wczesnym stadium ich pracy;
- upowszechnianie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;
- opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie z ważnych doświadczeń;
- wykształcenie specyficznych umiejętności;
- rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi dysponujących odpowiednią kombinacja specjalistycznej wiedzy i ogólniejszych umiejętności oraz umiejących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa;
- zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnych doświadczeniu zawodowym, aspiracjami zawodowymi i stopniu lojalności;
- zarządzanie stosunkami pracowniczymi, kolektywnymi i indywidualnymi, utrzymanie zaangażowania w czasach zmiany;
- opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i

systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników, indywidualnie i w zespołach;
- utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP.

Kompetencje, o jakim charakterze trzeba posiadać, aby móc efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi?

1. Wiedzę, nie tylko z zakresu stricte rozumianego zarządzania, w tym:

- Z zakresu psychologii oraz nauk społecznych.

- Strategii i mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi.

- Krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk oraz procesów zachodzących w zakresie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach na poziomie strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym.

- Z zakresu odpowiedzialności społecznej, jako niezbędnego elementu zarządzania ludźmi.

2. Umiejętności – od podstawowych, jak posługiwanie się komputerem, po skomplikowane – jak umiejętność negocjowania konfliktów w grupie., w tym również:

- Traktowania jednostki ludzkiej jako centrum strategii w zakresie zasobów i planowania.

- Praktycznego stosowania prawa pracy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

- Multiplikowania wydajności zasobów ludzkich.

- Zarządzanie talentami.

- Krytyczne myślenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi

- Rekrutacja zasobów ludzkich.

- Planowania, które wymaga przewidywania czynników mogących mieć wpływ na działalność organizacji i przygotowuje odpowiednie do nich sposoby działania.

- Organizowania obejmującego ciąg czynności przygotowawczych do realizacji zaplanowanych zadań.

- Przewodzenia obejmującego taki zbiór oddziaływań na całość zorganizowaną, aby wszystkie jej części przyczyniały się do osiągnięcia wyznaczonego celu.

- Kontrolowania obejmującego czynności polegające na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań z przyjętym wzorcem.

3. Doświadczenie.
Zarządzanie zasobami ludzkimi, to jedna z tych dziedzin przedsiębiorczości, w której kluczowa funkcję spełnia wieloaspektowe doświadczenie. W jego rezultacie pojawia się konkretne umiejętności, takie jak:
- Analiza różnych zjawiska związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

- Podejmowanie decyzji.

- Wybór i skutecznie stosowanie zasad, metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji.

- Projektowanie i wdrażanie odpowiedniej dla danego przedsiębiorstwa strategii personalnej, ocenianie jej efektywność z wykorzystaniem audytu personalnego a także projektowanie i wdrażanie odpowiedniego działania doskonalącego z uwzględnieniem szeroko pojętej problematyki zapobiegania i korygowania niezgodności.

- Kompetencje interpersonalne niezbędne do pracy na stanowisku managerskim, a także umiejętność systemowego i procesowego podejścia do zarządzania.

4. Postawy pracownicze a zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zdolność kreowania i dynamizowania postaw pracowniczych jest fundamentalna kompetencja w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, nadal jednak nie docenianą. Tymczasem im większa ze strony zarządzającego umiejętność oceny pracowników, a także stworzenia im możliwości wielostronnego rozwoju, tym wyższa efektywność funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Żeby w/w zależność dobrze funkcjonowała konieczna jest ze strony osoby zarządzającej umiejętność definiowania, co to znaczy, że człowiek jest kreatywny, kompetentny, przedsiębiorczy, itd. Jeden z kodeksów etycznych pracownika oznacza, że np. kompetencja to posiadanie uprawnień do działania w danej sprawie, posiadanie wiedzy i kwalifikacji z danej dziedziny umożliwiających rzeczową i specjalistyczną ocenę faktów z nią związanych; kreatywność to dokształcanie się, posiadanie twórczej postawy, dzięki której łatwiej rozwiązuje się problemy; profesjonalizm to z kolei dążenie do pełnej znajomości przepisów odnoszących się do wykonywanych obowiązków, dokładnego zbadania pod względem faktycznym i prawnym prowadzonej sprawy, przygotowanie do jasnego, merytorycznego i prawnego uzasadnienia swoich decyzji i proponowanych rozwiązań oraz posługiwanie się rzeczową argumentacją.

Są jednak cechy, wartości, umiejętności i kompetencje, które można szczególnie przypisać konkretnemu stanowisku pracy i tym samym osobie zajmującej to stanowisko, tj.: osoba na kierowniczym stanowisku powinna być stanowcza, autorytatywna; powinna wykazywać wysoki poziom wiedzy merytorycznej i wiedzy nt. postaw moralnych, by móc owocnie kierować zespołem; powinna być

bezstronna, służyć pomocą i poradą. Z kolei pracownik niższego szczebla winien okazywać szacunek swojemu zwierzchnikowi, być sumienny w wykonywaniu poleceń i rzetelnie przekazywać informacje z zakresu wykonywania swoich obowiązków.

Ze względu na powyższe do dobrego sprawowania stanowiska z zakresu zarządzania, konieczne jest posiadanie przez zarządzającego m. in. takich kompetencji, jak:

- Umożliwienie pracownikom dostępu do własnych danych kadrowych i płacowych z możliwością korzystania z funkcji samoobsługowych.

- Zdolność stosowania narzędzi do wyszukiwania i przeglądania danych pracowników.

- Usprawnienie organizacji zarządzania poprzez elektroniczny obieg dokumentów kadrowych odzwierciedlający rzeczywiste procesy kadrowe i procedury ISO.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które dotyczą stosunku do wykonywanej pracy: odpowiedzialność, profesjonalizm, przedsiębiorczość, punktualność, sumienność, zaangażowanie.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które wpływają na jakość wykonywanej pracy: samodzielność, kreatywność, wytrwałość, elastyczność, ambicja.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które tworzą system wyznawanych wartości, tj.: uczciwość, bezstronność, sprawiedliwość, obiektywność, lojalność, wyrozumiałość.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które ogólnie określają kondycję intelektualną i emocjonalną człowieka: poczucie wartości własnej osoby, inteligencja, zrównoważanie emocjonalne, wysoka kultura osobista.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które określają wzajemny stosunek pracowników: życzliwość, otwartość na innych, uprzejmość, gotowość do współpracy i pomocy, przyjazne nastawienie.

- Umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników, które bezpośrednio odnoszą się do zagadnienia pracy w grupie: umiejętność komunikowania się, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność słuchania innych i brania pod uwagę ich opinii.

- Ponadto umiejętność wzmacniania i rozwijania postaw pracowników takich, jak: znajomość języków obcych, znajomość programów komputerowych, prawo jazdy, znajomość technik pracy biurowej, dobre wykorzystanie czasu pracy.

Jakie są podstawowe cele zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie?

- zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją;
- pozyskiwanie i zatrzymywanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników;
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia – przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju;
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania;
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności;
- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów, takich jak właściciele, agencje rządowe lub trusty, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy i ogół społeczeństwa;

- zapewnienie, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia;
- uwzględnienie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji;
- zapewnienie wszystkim równych szans;
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości;
- utrzymanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

Jakie są podstawowe cechy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie?

- strategiczne dopasowanie (integracja) – potrzebę integracji strategii przedsiębiorstwa i strategii zarządzania zasobami ludzkimi;
- spójność – potrzeba wypracowania spójnej, zintegrowanej polityki dotyczącej zasobów ludzkich;
- zaangażowanie – potrzeba pozyskiwania pracowników dla misji i wartości organizacji
- traktowanie ludzi jak kapitał, w który można inwestować przez szkolenia i programy rozwoju, by zwiększyć ich zainteresowanie organizacją i poprawić perspektywy kariery – oznacza to rozwijanie kwalifikacji pracowników w zależności od potrzeb organizacji oraz zarządzanie wiedzą;
– upewnienie się, że organizacja właściwie rozpoznaje wiedzę potrzebną do realizacji jej celów i zadowolenia klientów, oraz podjęcie kroków do zdobycia i rozwinięcia tego intelektualnego kapitału;
- kultura korporacyjna – potrzeba silnej kultury korporacyjnej wyrażonej w postaci zdefiniowanych misji i wartości, wzmocnionych przez komunikowanie się, szkolenie i procesy zarządzania przez efekty;
- monolityczne stosunki pracownicze – traktowanie pracowników w sposób monolityczny, a nie pluralistyczny, z naciskiem na umowy

indywidualne, a nie zbiorowe (postawa monolityczna bazuje na przekonaniu, że ludzie w organizacjach podzielają te same cele i pracują jako członkowie jednego zespołu, natomiast zgodnie z postawą pluralistyczną interes pracowników niekoniecznie jest zbieżny z interesami ich pracowników);
- odpowiedzialność kadry kierowniczej – przekonanie, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest działaniem kierowanym przez menedżerów najwyższego szczebla, a jego efekty i sposób realizacji zależą od menedżerów liniowych.

Jakie są podstawowe zadania zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie?

Dot. przedsiębiorstwa:

- Przedsiębiorstwo, które troszczy się o wszystkie wymagane działania, grupuje je w sposób, który zachęca do integracji i współpracy, działa elastycznie w odpowiedzi na zmianę oraz umożliwia efektywne komunikowanie się i podejmowanie decyzji
- projektowanie stanowisk pracy (job design) i budowanie ról – definiowanie stanowisk pracy, czyli określanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz relacji, jakie istnieją między pracownikami na poszczególnych stanowiskach a innymi ludźmi w organizacji, budowanie ról przez określanie obszarów wyników i wymagań dotyczących kompetencji oraz delegowanie uprawnień do pracowników, tak by mieli oni możliwość odegrania swoich ról i wypracowania własnego wkładu;
- Rozwój przedsiębiorstwa – stymulowanie, planowanie i wdrażanie programów opracowanych w celu polepszenia efektywności, z jaka organizacja funkcjonuje i przystosowuje się do zmiany, wspieranie procesów zarządzania zmianą i uzyskiwania transformacji organizacyjnej.
Dot. stosunków pracy:

- podnoszenie jakości stosunków pracy;
- tworzenie klimatu zaufania;
- wypracowanie lepszego kontaktu psychologicznego;
- wykształcenie w pracownikach silnego zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa.

Dot. pozyskiwania pracowników:

- Planowanie zasobów ludzkich – ocenianie przyszłych wymagań dotyczących pracowników, zarówno pod względem liczby, jak i poziomów kwalifikacji i kompetencji, formułowanie i wdrażanie planów realizacji tych wymagań poprzez rekrutacje, szkolenie, rozwój lub, w razie konieczności, redukcję zatrudnienia, podejmowanie działań w celu podniesienia poziomu produktywności i stabilności oraz promowania elastyczności przy zatrudnianiu pracowników.
- Rekrutacja i selekcja – pozyskiwanie takiej liczby i takiego rodzaju pracowników, jakich potrzebuje dana organizacja.

Jakie podstawowe elementy współtworzą zarządzania zasobami ludzkimi?

1. Sprostanie przyszłym potrzebom kadrowych organizacji, czyli planowanie zasobów ludzkich.

Z tym procesem wiąże się cały mechanizm i strategie zarządzania kadrami. Zarządzanie kadrami, to działania związane z zasobami ludzkimi, ukierunkowane na osiąganie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb pracowników. Zarządzanie kadrami odnosi się do ludzi jako obiektu oddziaływania, ale również jako podmiotów sprawczych, kształtujących zespoły pracownicze pod względem liczebnym, cech jakościowych, ich zaangażowania i uzyskanych wyników. Ludzie występują tutaj w podwójnej roli: są jednocześnie najważniejszym i najbardziej zawodnym składnikiem spośród wszystkich zasobów organizacji.

Wśród wielu działań składających się na zarządzanie kadrami, można

wyróżnić trzy fundamentalne:

- funkcjonalne - rodzaje wykonywanych czynności;
- instytucjonalne - uwzględniające rodzaje instytucji;
- instrumentalne - zajmujące się rodzajami narzędzi za pomocą, których podmioty mogą realizować funkcje w organizacji.

By dobrze i efektywnie zarządzać kadrami konieczne jest wyznaczenie i zrozumienie podstawowych celów, które składają się na ten rodzaj aktywności:

- cele sprawnościowe obejmujące np. uzyskanie przez przedsiębiorstwo określonych pozycji na rynku, wielkość produkcji, wielkość zysku, powiększenie wartości firmy, a dla pracownika cele to pozyskanie nowych umiejętności, wyższej wydajności pracy, sprawności umysłowej;
- cele humanistyczne - wiążą się ze społeczną odpowiedzialnością firmy wobec pracowników, społeczności lokalnej oraz środowiska przyrodniczego;
- cele organizacyjne i indywidualne - polegają na integrowaniu tych dwóch celów poprzez pozyskiwanie pracowników, ich motywację , oczekiwania oraz zdolności do realizacji zadań zbiorowych.

Fundamentalna aktywnością związaną z planowaniem zasobów ludzkich jest planowanie zatrudnienia.

Główne cele procesu planowania zatrudnienia, to:

- określenie optymalnej wielkości i struktury zatrudnienia,
- ustalenie uzasadnionej ekonomicznie ilościowej relacji pomiędzy zatrudnieniem na wewnętrznym rynku pracy (trzonem zatrudnienia) a zatrudnieniem peryferyjnym (buforowym),
- optymalne wykorzystanie kompetencji pracowników poprzez tworzenie przejrzystych planów następstw,

- prawidłowa alokacja kadr pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi firmy.

Proces planowania zasobów kadrowych można podzielić na następujące etapy:

- diagnozowanie potrzeb kadrowych,
- analiza stanu aktualnego zatrudnienia,
- planowanie obsad personalnych i projektowanie zmian.

Spośród ww. etapów najważniejszym (także w tym sensie, że jego prawidłowa realizacja świadczy o przydatności-efektywności pracownika) stanowi analiza stanu aktualnego zatrudnienia. Analiza aktualnego stanu zatrudnienia sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy w ramach istniejących struktur są pracownicy, którzy zabezpieczają wykonanie zadań na przewidzianych w planie stanowiskach pracy, czy też firma musi pozyskać kadry z zewnętrznego rynku pracy. Efektem przeprowadzenia tego typu analizy jest ustalenie prognozy podaży personelu. Przykładem tego typu prognozy jest tzw. przegląd zasobów ludzkich, w wyniku którego sporządzona zostaje kartoteka personalna. Stanowi ona źródło istotnych informacji, począwszy od kompletnych danych personalnych pracownika, przez wyniki kolejnych okresowych ocen jego efektywności po oczekiwania związane podnoszeniem kwalifikacji i możliwością realizowania kariery zawodowej. Taka konstrukcja kartoteki personalnej daje podstawę do opracowywania, zwłaszcza na szczeblu operacyjnym, narzędzi analizy zatrudnienia, takich jak wykaz stanowisk, które może objąć dany pracownik czy lista kandydatów pretendujących do danego stanowiska.

Ponieważ aktualnie w przedsiębiorstwach zaczynają dominować inne niż umowa o prace formy zatrudnienia i taki trend będzie rozwijał się jeszcze w latach kolejnych, to osoba na stanowisku związanym z

zarządzaniem kadrami musi swobodnie poruszać się w przestrzeni następujących alternatywnych form zatrudnienia:

- umowa na czas określony,
- umowa na czas wykonywania określonej pracy,
- powierzenie innej pracy,
- wypowiedzenie zmieniające,
- umowy cywilnoprawne,
- kontrakty menedżerskie,
- zatrudnienie tymczasowe.

Przy czym zmienność zatrudnienia powinna stanowić wyłącznie jeden ze środków do realizacji celu, a nie cel sam w sobie.

Oznacza to, że działania dostosowawcze powinny być realizowane z myślą o krótkim okresie i zapewniać nadążność planów bieżących za planami taktycznymi i strategicznymi. Ponadto Osoba na stanowisku zarządzania kadrami musi umieć rozpoznawać kluczowy potencjał przedsiębiorstwa, który wyróżnia je spośród wielu innych. Potencjał ten staje się strategicznym zasobem dla osiągnięcia strategicznego kierunku. Warunkiem powodzenia jest koncentracja wszystkich środków i zasobów na założonym rezultacie oraz uwalnianie się od nieproduktywnej przeszłości. Jedyną zasadą rozmieszczania najcenniejszego kapitału – ludzi – jest maksymalizacja zasobów, tzn.:

- Najlepszych pracowników przydzielamy do głównych zadań, które dają największe efekty na każdą jednostkę włożonego wysiłku.
- Nigdy nie należy realizować głównych zadań za pomocą jakichkolwiek innych zasobów poza tymi o największej, jakości i odwrotnie, nie powinno się przydzielać najlepszych zasobów do realizacji innych celów poza głównymi.
- Sporządza się najpierw wykaz głównych zadań z określeniem ich rangi, a następnie okazjom o najwyższej randze przydziela się wszystkie potrzebne zasoby ludzkie.

2. Nabór danej grupy pracowników do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich – rekrutacja.

Rekrutacja pracowników w przedsiębiorstwie to proces poszukiwania, informowania oraz przyciągnięcia wystarczająco dużej liczby kandydatów na określone stanowisko pracy w organizacji w celu jego obsady.

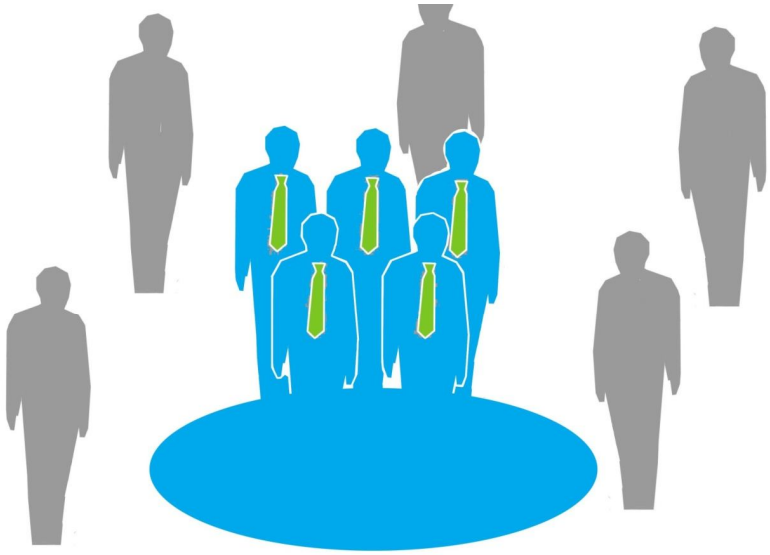
Podstawowe cele rekrutacji pracowników, to:

- Zaprezentowanie oferty firmy na danym rynku pracy – tzn. potrzeby zatrudnienia ściśle określonego rodzaju pracowników.
- Przyciągnięcie uwagi – ogłoszenie musi konkurować z innymi ofertami o zainteresowanie potencjalnych kandydatów.
- Wzbudzenie i utrzymanie zainteresowania – ogłoszenie musi w atrakcyjny i interesujący sposób przekazywać informacje o stanowisku pracy, przedsiębiorstwie, warunkach i zasadach zatrudnienia, a także wymaganych kwalifikacjach. - Stymulowanie działania – komunikat należy przekazać w sposób, który nie tylko przyciągnie uwagę, ale także zachęci do przeczytania całego ogłoszenia i doprowadzi do otrzymania dostatecznej liczby odpowiedzi od właściwych kandydatów.

Podstawowe zdania rekrutacji pracowników, to:
- Informacja, której celem jest przedstawienie warunków pracy i zatrudnienia.

- Motywacja, której celem jest skupienie uwagi odpowiednich kandydatów.

- Wstępna selekcja, która powoduje początkową eliminację niepotrzebnych zgłoszeń, nieodpowiadających wymaganiom stanowiska pracy.



Typowa rekrutacja pracowników do przedsiębiorstwa składa się z następujących etapów:

1. Rozmowa kwalifikacyjna

Na tym etapie przyszły pracownik ma okazję zaprezentować swoje możliwości, potencjał, osiągnięcia i własną osobowość. Pracodawca zaś sprawdza predyspozycje zawodowe do wykonywania danego zawodu.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej należy zadawać pytania z dotyczące następujących kwestii::

- Co odróżnia konkretnego kandydata od innych kandydatów (z jakiego powodu)?
- Jakie są mocne i słabe strony danego kandydata?
- Dlaczego kandydat chce pracować akurat w tym konkretnym przedsiębiorstwie?
- Jakie kandydat odniósł sukcesy/porażki w swoim życiu?
- Kto dla kandydata jest autorytetem w tym sektorze rynku, w którym działa przedsiębiorstwo, do którego kandydat aplikuje?
- Ogólna ocena predyspozycji (umiejętności, znajomości branży, itp.), w tym samoocena, w skali od 1-10.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej można zacząć zadawać pytania również w języku obcym, którego znajomość kandydat zadeklarował w CV lub który wymagany jest na danym stanowisku.

Osoba prowadząca rekrutacje może poprosić kandydata o wykonanie jakiegoś zadania – np. napisanie krótkiego maila w konkretnej sprawie, wyliczenie ceny po rabacie lub wykonanie telefonu „do klienta" w celu poinformowania o wyniku rozpatrzenia reklamacji.

2. Prezentacja kandydata

Osoby, które pozytywnie przeszły rozmowę kwalifikacyjną, mogą zostać zaproszone do kolejnego etapu rekrutacji. Jedną z form jest poprowadzenie prezentacji, która przybliży pracodawcy umiejętności praktyczne kandydata. Na przygotowanie prezentacji kandydat ma najczęściej ok. 5 do 10 dni.

3. Assessment center

Coraz więcej przedsiębiorstw wymaga od osób zatrudnionych na stanowiskach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi przeprowadzania rekrutacji kandydatów na pracowników wg. tzw. metody assessment center - centrum oceny przyszłego pracownika. Polega ona na ocenianiu kompetencji przyszłych pracowników podczas symulacji pewnych zdarzeń. Kandydaci są często łączeni w kilkuosobowe grupy, w których muszą rozwiązać konkretne zadanie – np. zaplanować budżet działań reklamowych firmy, sporządzić analizę opłacalności otwarcia nowej filii, itp. Podczas tych symulacji zachowania i umiejętności kandydatów oceniają niezależni obserwatorzy (asesorzy), a następnie przyrównują je do założonych wcześniej wymagań idealnego kandydata. Na metodę tą składa się także szereg testów sprawdzających predyspozycje przyszłego pracownika. Obszar tematyczny assessment center rozpoczyna się od

zagadnień psychologicznych, a kończy na zadaniach matematycznych. Większość procedur assessment center stosuje się w odniesieniu do stanowisk menadżerskich, sprawdzając zachowanie się kandydata w odniesieniu do określonej roli w organizacji. Jednak coraz częściej assessment center stosowane jest jako metoda rekrutacji świeżo upieczonych absolwentów. Jest to niewątpliwie najtrudniejsza metoda rekrutacji - aplikant nie ma możliwości teoretycznego oraz praktycznego przygotowanie się do tego spotkania. Niewątpliwie jednak jest to metoda pozwalająca na sprawdzenie faktycznych umiejętności i predyspozycji kandydatów.

4. Testy psychologiczne, testy kompetencji

Na rynku pracy można spotkać się z szeregiem innych form rekrutacji pracowników. Firmy wymyślają dla swoich przyszłych pracowników wiele testów i quizów (psychologicznych, merytorycznych, językowych), odpowiadających na pytanie czy kandydat jest odporny na stres, jaka jest jego rola w grupie, czy jest osobą kreatywną, czy posiada cechy przywódcze, jak sprawdza się w pracy indywidualnej i zespołowej lub w jakim stopniu opanował wiedzę z danego obszaru (kandydaci najczęściej spotykają się z testami sprawdzającymi ich wiedzę z danej dziedziny np. rachunkowości, prawa, marketingu i PR czy języka obcego). Są też testy badające inne umiejętności - np. analitycznego myślenia, wyciągania wyników, abstrakcyjnego myślenia czy sposobu radzenia sobie z sytuacjami stresowymi. Testy jako narzędzie diagnostyczne pozwalają pracodawcy na dokładną ocenę osobowości, umiejętności oraz wiedzy danego kandydata. Ocena ta jednak prawie nigdy nie jest obiektywna, ponieważ poddający sie takim testom kandydat zawsze jest pod wpływem stresu i często nie potrafi wyeliminować napięcia, które mu towarzyszy.

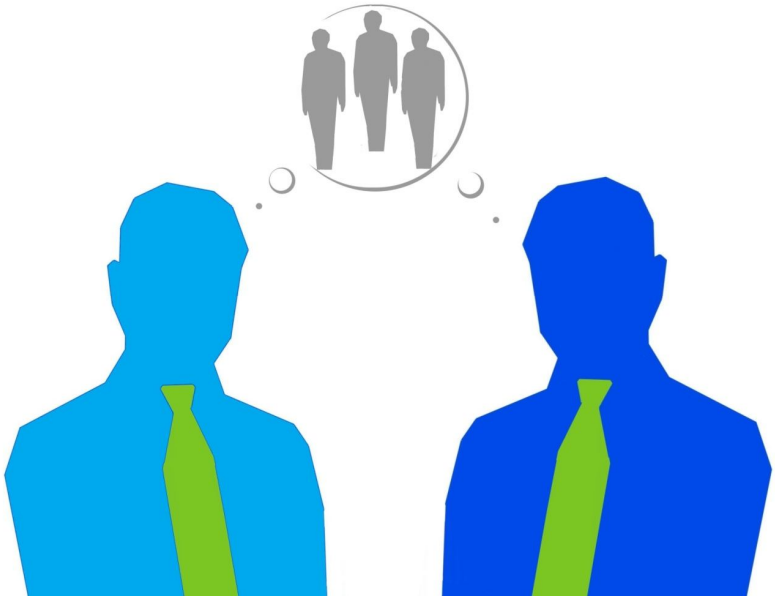
5. Okres próbny

Zdarza się także, że pracodawca wybiera na stanowisko pracy kilku kandydatów. Ma możliwość sprawdzenia ich umiejętności organizacyjnych w krótkim czasie podczas ich kilkudniowej pracy w firmie i przydzielenia im zadań i obowiązków.

3. Proces adaptacji nowych pracowników.
W jaki sposób wprowadzić nowego pracownika do firmy?

Adaptacja nowych pracowników to ostatnia faza procesu wyboru i doboru pracowników. Polega ona na wprowadzeniu nowego pracownika do przedsiębiorstwa i wdrożeniu go do zadań. Głównym celem procesu adaptacji pracowników jest jak najszybsze i jak najmniej konfliktowe włączenie nowych osób w strukturę organizacji i polega to w dużej mierze na przekazaniu im wzorców zachowań, jakie będą od nich wymagane w przyszłości.

Prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji powinien pozwolić pracownikowi na dogłębne poznanie organizacji, w której pracuje, jej struktury, celów, kultury organizacyjnej, zasad działania, zasad funkcjonowania systemu motywacyjnego. Pracownik powinien poznać zakres swoich zadań, oczekiwań, jakie ma wobec niego kierownictwo, sposoby i metody pracy oraz realizacji celów. Powinien on też zostać przedstawiony pozostałym współpracownikom, itd. Proces adaptacyjny, który pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów wpłynie korzystnie zarówno na pozytywnym postrzeganiu firmy przez pracownika (co może prowadzić do większej motywacji do pracy), jak i do osiągnięcia przez pracownika w krótszym czasie większej efektywności, taką jaką prezentują bardziej doświadczeni współpracownicy. Oczywiście nie pozostanie to bez wpływu na organizację, która dzięki temu osiągnie znaczne korzyści.



Kto podlega/może podlegać procesowi adaptacji?

- pracownicy rozpoczynający pierwszą pracę,
- nowo przyjmowani pracownicy,
- pracownicy przekwalifikowani,
- pracownicy zmieniający miejsce pracy.

Istotą tego procesu jest przekazanie nowemu podwładnemu niezbędnych wiadomości, dzięki któremu będzie on mógł w efektywny sposób zrealizować powierzone mu zadania. Dlatego w dużej części osiągane podczas tego procesu rezultaty zależą od poziomu komunikacji, jaka występuje wewnątrz organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwa, w których system komunikacji wewnętrznej jest sprawny, proces adaptacji może przebiegać bardzo dobrze, mimo, że nie jest on zbyt sformalizowany. W przedsiębiorstwach, w których system komunikacji nie działa bez zarzutu proces adaptacyjny powinien być sformalizowany tak, aby konkretnie określone zostały kanały komunikacji oraz rodzaj informacji, który wspomaga analizę procesu.

Głównym celem procesu adaptacji jest wprowadzenie nowego pracownika do przedsiębiorstwa w sposób jak najmniej konfliktowy,

przyjęcie go oraz oswojenie go z nową rola i nowymi zadaniami. Dzięki poprawnie przeprowadzonemu procesowi organizacja sprawnie może działać i funkcjonować, dzięki czemu osiąga następujące korzyści:

- ustabilizowanie składu pracowniczego, zmniejszenie poziomu fluktuacji związanej z brakiem przystosowania,
- ukształtowanie pozytywnych postaw pracowniczych i wyeliminowanie negatywnych,
- poprawę poziomu integracji pracowniczej
- zwiększenie poczucia przynależności do firmy,
- poprawę atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich,
- zwiększenie poziomu zadowolenia i motywacji pracowników,
- uzyskanie pełnej efektywności nowo przyjętych pracowników w możliwie najkrótszym czasie,
- zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy,
- podniesienie poziomu wydajności, jakości pracy i wyników ekonomicznych,
- sondowanie potencjału i aspiracji pracowników.

Grupa informacji współdziałania tworzonych w przedsiębiorstwie dla potrzeb procesu adaptacyjnego to informacje, które podczas tego procesu powinny zostać przekazane. Ich istotą jest wyjaśnienie pracownikom, na czym polega sens ich życia oraz pracy. Każda osoba powinna wiedzieć, czemu służy praca, którą wykonuje i jakie jest jej miejsce w odniesieniu do innych współpracowników organizacji. Dzięki temu istnieje możliwość wpłynięcia na indywidualne postawy i zachowania oraz ułatwienia synergii jednostkowych wysiłków. Mimo tak ważnej roli, jaka spełniają, przedsiębiorstwa zazwyczaj nie doceniają wagi tego typu informacji i nie zdają sobie sprawy z wpływu, jaki mogą one mieć na wyniki ekonomiczne organizacji.

Proces upowszechniania informacji z wyżej wymienionej tematyki może być tworzony za pomocą różnych kanałów i metod

rozpowszechniania wiadomości, na przykład ulotki o przedsiębiorstwie, broszury informacyjne, zapoznanie pracowników z regulaminem organizacji, stworzenie funkcji mentora, czyli osoby, która sprawuje opiekę nad wdrożeniem do zadań, zapoznanie nowego pracownika z jego kolegami, zaprezentowanie filmów o przedsiębiorstwie, itd., itp.

Informacje w poszczególnych grupach tematycznych wraz ze szczegółami oraz możliwymi rozwiązaniami, które można wykorzystać w poszczególnych etapach oraz kanałach informacyjno-komunikacyjnych zaprezentowane są poniżej, w modelu komunikacyjnego wspomagania adaptacji do pracy.

Proces adaptacji można podzielić na cztery etapy:
I. Przekazanie ogólnych informacji na temat przedsiębiorstwa.
- Historia przedsiębiorstwa.
- Cele i strategie przedsiębiorstwa.
- Podstawowe dane ekonomiczno-organizacyjne, np. charakterystyka działalności, pozycja na rynku, struktura własnościowa, główni klienci, partnerzy, kontrahenci, organizacja przedsiębiorstwa, struktura i powiązania z filiami.

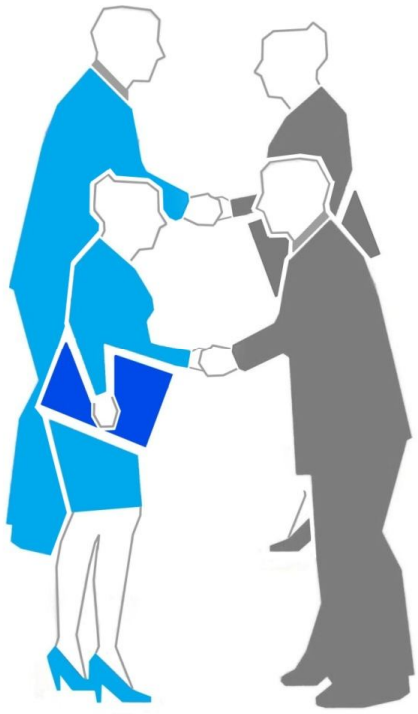
II. Szczegółowe zapoznanie zasadami funkcjonowania firm.
- Zasady wynagradzania, m. in. taryfikator płacowy, premie, podwyżki, potrącenia, zwroty poniesionych kosztów.
- Organizacja czasu pracy: godziny pracy, przerwy, dni wolne od pracy, nadgodziny, urlopy. - Motywacja materialna: płace, zasady wynagradzania, porozumienia płacowe, premie - zasady tworzenia, inne formy pozapłacowe (samochód służbowy, dopłaty do wczasów itp.) -
Motywacja pozamaterialna: program rozwoju pracowniczego (szkolenia, księga sukcesji),efekty oceny pracowniczej.
- Zabezpieczenie socjalne pracownika opieka lekarska, system

emerytalny, ubezpieczenia, związki zawodowe i organizacje związkowe, poradnictwo prawne.

III. Określenie zadań, odpowiedzialności i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku.

- Określenie miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej.
- Szczegółowy opis zadań, zakresu odpowiedzialności.
- Instrukcje dotyczące sposobów realizacji przyszłych zadań.
- Określenie możliwych trudności w realizacji zadań oraz przedstawienie sposobów zapobiegania im.
- Wyposażenie stanowiska pracy.

IV. Zapoznanie z współpracownikami.



- Współpraca między stanowiskami w dziale.
- Powiązania i współpraca z innymi działami.
- Zapoznanie z przyszłymi współpracownikami.
- Poinformowanie o pełnionych funkcjach i zakresie zadań realizowanych przez współpracowników.

- Określenie osób pomagających we wdrożeniu do pracy nowego pracownika.

Do przekazywania informacji dotyczących poszczególnych faz można zastosować różne metody i narzędzia pracownicze.
I. W I etapie: broszurki informacyjne, foldery reklamowe, filmy, które promują organizację, statut firmy, wewnętrzne publikacje, schematy organizacyjne.
II. W II etapie: regulamin organizacyjny oraz regulamin pracy.
III. W III etapie: karty zakresów czynności, instrukcje organizacyjne, szkolenia dotyczące realizacji wyznaczonych zadań, karty wyposażenia miejsc pracy.
IV. W IV etapie: bezpośrednie kontaktach, czyli przedstawianie sobie przyszłych współpracowników.

Ważnym czynnikiem, który może wspomóc w sprawnym przeprowadzeniu procesu adaptacji, jest przygotowanie przez kierowników organizacji przewodnika po firmie, w którym znajdą się przydatne informacje- imiona i nazwiska wszystkich pracowników, funkcje przez nich pełnione, zakres ich działalności oraz numery telefonów i pokoi. Częstym zwyczajem, kultywowanym w organizacjach, jest wykorzystywanie nieformalnych sposobów, dzięki którym można z sukcesem przeprowadzić proces adaptacji. Takimi sposobami mogą być: imprezy integracyjne, wycieczki, itd.

Narzędzia adaptacji pracowniczej: - broszury, przewodniki - firmowy informator do celów adaptacji; - list powitalny (lub telefon) od dyrektora jednostki; - zaproszenie na rozmowę do dyrektora przedsiębiorstwa; - baner na ekranie komputera witający nowego pracownika w imieniu załogi; - e-mail zawierający notkę biograficzną nowego pracownika rozesłana do reszty załogi; - Intranet - informacja o branży, firmie, strukturze organizacyjnej, podstawowych procedurach obowiązujących w firmie, informacje dotyczące systemu

wynagrodzeń, szkoleń, udzielania świadczeń socjalnych; - pokazy - prezentowanie sposobu realizacji powierzonych zadań.
A także szkolenia:
- wstępne (informacyjne, takie same dla wszystkich pracowników, grup pracowniczych),
- uzupełniające (we własnej komórce organizacyjnej, bardziej związane z zajmowanym stanowiskiem),
- on the job training (właściwe wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku),
- wyjazdy integracyjne - wspólne dla komórek, jednostek organizacyjnych,
- spotkania nieformalne,
- staże zawodowe: w innej jednostce organizacyjnej, na tym samym stanowisku, w komórkach centrali koordynujących dany obszar funkcjonalny,
- indywidualne programy adaptacyjne - w zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej.

Bardzo ważne dla nowej osoby w przedsiębiorstwie jest otrzymanie feedbacku. Jest to o tyle istotne, że pozwala na utrwalenie pozytywnego zachowania oraz wskazuje na te obszary, które wymagają poprawy. Pochwały nie są tu najważniejsze, chodzi głównie o systematyczną ocenę pracy, jaką pracownik wykonuje. Taka rozmowa powinna się odbywać po zakończeniu okresu próbnego, ponieważ jeśli odbędzie się przed jego końcem, pracownik może udzielać nieszczerych odpowiedzi. Rozmowa z nowicjuszem musi wynikać z troski o niego i mieć na celu rozwiązywanie wspólnie problemów i wątpliwości. Powinna ona też stawiać cele, określić te obszary, które wymagają korekty, wskazać sposoby realizacji danych zagadnień oraz sposoby ich kontroli. Jednak głównym celem tej rozmowy powinno być zaoferowanie przez kierownika pomocy przy rozwiązywaniu problemów, mogących się pojawić w czasie pracy

nowego podwładnego.

Jako element podsumowujący procesu adaptacji można zastosować ankietę, którą powinien wypełnić nowy pracownik. Przykładowe elementy takiej ankiety:

- sprawy, które sprawiają pracownikowi największe trudności,
- analiza i ocena wydajności pracy,
- sposób zachowania pracownika (kultura osobista, kontakty międzyludzkie),
- szczególne obszary zainteresowań w działalności firmy,
- wiedza o poszczególnych elementach organizacji i regułach funkcjonowania,
- ocena przebiegu procesu adaptacji przez pracownika (mocne i słabe strony),
- wnioski i pomysły powstałe w okresie zatrudnienia,
- wstępna ocena możliwości rozwoju pracownika,
- stopień integracji z zespołem,
- dalsze plany zawodowe i edukacyjne pracownika.

4. Wartościowanie efektów pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy jest ważnym elementem w każdym procesie zarządzania ludźmi, gdyż dostarcza najistotniejszych informacji na temat relacji i hierarchii stanowisk w przedsiębiorstwie. Opisy stanowisk wraz z ich wartościowaniem tworzą kompleksową bazę dla podejmowania wielu decyzji personalnych, takich jak: zatrudnienie, zwolnienia, awans pracowników, wysokość wynagrodzenia i inne.

Najczęściej stosowana i zarazem najbardziej efektywna metoda wartościowania efektów pracy, to tzw. metoda profilowa - wartościowanie stanowisk pracy, w której w największym stopniu uwzględnia się specyfikę danej firmy a system wynagrodzeń buduje tylko dla niej. W przeciwieństwie do metod znanych i stosowanych

wcześniej w krajowej praktyce jest ona typową metodą ekspercką, której zaletą jest dopasowanie do wymagań i celów bieżących oraz strategicznych przedsiębiorstwa. W zależności od sytuacji przedsiębiorstwa oraz oczekiwań dotyczących wartościowania stanowisk pracy, zaangażowanie naszych doradców może mieć różny zakres – od wsparcia doradczego na różnych etapach realizowanych wewnętrznie prac aż do pełnego opracowania wszystkich elementów procesu. W praktyce najbardziej sprawdza się podejście mieszane. Najważniejsze etapy procesu projektowania i wdrożenia wartościowania stanowisk pracy metodą profilową:

1. Etap przygotowawczy:

- analiza i ustalenie celu procesu,
- określenie najważniejszych elementów procesu wartościowania,
- wyznaczenie celów oraz funkcji, które powinien spełniać system wynagradzania w firmie oraz oczekiwań, co do powiązań z innymi instrumentami polityki personalnej w firmie,
- ocena sytuacji organizacyjnej, metod i kultury zarządzania, postaw głównych grup interesu, relacji wewnętrznych oraz celów strategicznych firmy,
- określenie i wybór grup osób uczestniczących (zespół kierujący i oceniający) w procesie wartościowania ,
- identyfikacja wszystkich stanowisk, które mają zostać poddane wartościowaniu,
- przygotowanie stanowisk pracy do wartościowania - grupowanie i podział stanowisk pracy w przedsiębiorstwie – punkt wyjścia do procesu wartościowania,
- ustalenie zasad wartościowania,
- omówienie procesu komunikacji wewnętrznej oraz stopnia zaangażowania poszczególnych grup pracowników w przygotowanie wartościowania stanowisk pracy,
- ustalenie harmonogramu czasowego prac.

2. Etap zbierania danych:

- wywiady z osobami zajmującymi badane stanowiska,
- kwestionariusze / ankiety,
- analiza dokumentacji (aktualne opisy stanowisk, karty stanowisk pracy, zakresy obowiązków i odpowiedzialności, etc).

3. Przygotowywanie opisów stanowisk pracy i ich zatwierdzenie.

4. Etap porównywania stanowisk.

5. Przygotowywanie wartościowania.

6. Wartościowanie pozostałych stanowisk.

7. Procesy weryfikacyjne.

8. Ustalenie szczebli (kategorii zaszeregowania).

9. Klasyfikacja stanowisk do grup zarządzania płacami.

Najważniejsze efekty wartościowania stanowisk pracy:

- usprawnienie organizacji pracy (ustalenie zakresu i treści pracy oraz wymagań wobec osoby, która będzie ją wykonywać),
- uporządkowana struktura stanowisk w organizacji,
- system hierarchii i zależności służbowych promujący dobrą współpracę i efektywność,
- skuteczna pomoc przy podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu lub zwolnieniach,
- sprawiedliwy system awansów i wynagradzania (wartościowanie stanowi czynnik determinujący zróżnicowanie stawek wynagrodzeń, określa układ relacji płac zasadniczych lecz nie ma bezpośredniego wpływu na ich wysokość),
- ukierunkowanie pracy na cele strategiczne firmy.

5. Nagradzanie pracowników.

Z nagradzaniem pracowników związane są systemy motywacyjne, które musi umieć uruchamiać i wykorzystywać osoba zajmująca stanowisko związane z zarządzaniem w przedsiębiorstwie.

Wśród systemów motywacyjnych wyróżnia się następujące:

- Podejście tradycyjne - wg niego główną siłą motywowania jest pieniądz; praca dla większości ludzi jest czymś nieprzyjemnym (czyli wynagrodzenie jest ważniejsze od charakteru pracy); ludzie są gotowi wykonywać każdą pracę, pod warunkiem, że będą odpowiednio wynagradzani; brak w tym podejściu dostrzegania innych czynników motywacyjnych.

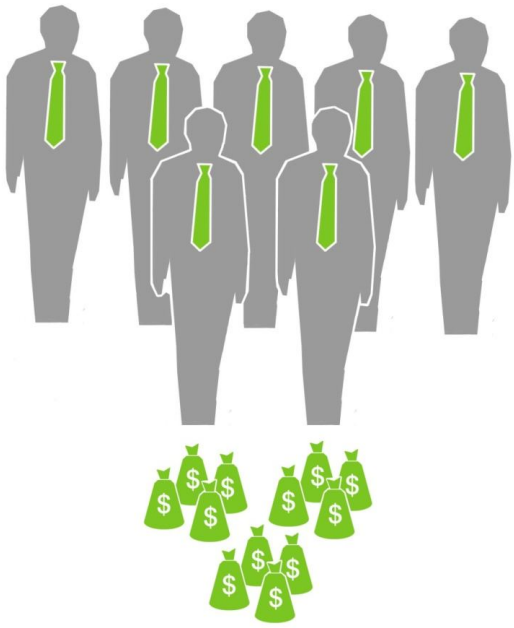
- Podejście od strony stosunków międzyludzkich - położenie nacisku na role procesów społecznych w środowisku pracy; główna teza: pracownik odczuwa potrzebą bycia użytecznym, ma silne potrzeby społeczne i są one ważniejsze od pieniędzy dla motywacji; zwiększenie zakresu samodzielności i samokontroli.

- Podejście od strony zasobów ludzkich - ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do prawdziwego udziału w procesach zarządzania, należy dążyć do wykorzystywania zasobów ludzkich.

Dobra znajomość różnych form nagradzania pracowników i tych form elastyczne stosowanie jest jedna z ważnych umiejętności, jakie musi posiadać osoba zatrudniona na stanowisku związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Wyróżnia się dwie podstawowe formy nagradzania pracowników: finansowe i pozafinansowe.

I. Formy finansowe



Ilość pracy jako miernik wynagradzania pracownika określa się w zależności od charakteru pracy i stosowanego systemu wynagrodzeń. Tam gdzie wyniki pracy mają postać konkretnych produktów lub ich wartość jest wymierna – ilość ocenia się liczbą tych wytworów lub wartością osiągniętych wyników pracy. Tam gdzie wyniki pracy nie są jednorodne, a ilość pracy jest trudna do określenia – jako miernik ilości przyjmuje się czas pracy. Decyzje o tym, w jaki sposób będzie mierzona praca pracowników, zapadają w chwili wyboru systemu wynagradzania pracowników określonego w zakładowych lub ponadzakładowych źródłach prawa pracy, czasem także w indywidualnych umowach o pracę. Formy wynagrodzeń określają sposób powiązania płacy z wynikami pracy, co ma istotne znaczenie głównie dla realizacji motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Poprzez odpowiedni dobór form płac można motywować pracowników do zwiększenia efektywności pracy, jak też realizacji wyznaczonych celów istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Pod pojęciem formy płac należy rozumieć określoną metodę obliczania indywidualnego

wynagrodzenia za pracę z uwzględnieniem poszczególnych jego składników.

Szczególna rola form płac polega na tym, że za pomocą odpowiednio dobranych metod obliczania wynagrodzeń ogólne cele przedsiębiorstwa zostaną doprowadzone do poszczególnych stanowisk roboczych i na tym poziomie skojarzone z indywidualnym interesem pracowników. Odpowiedni dobór form płac ma również istotne znaczenie dla realizacji funkcji społecznej, bowiem wpływa na stosunki interpersonalne wewnątrz zespołu, komórki, jak i przedsiębiorstwa jako całości.

Do podstawowych form wynagradzania materialnego należą:
- Forma czasowa

W systemach czasowych podstawą obliczeniową wynagrodzenia jest jednostka miary czasu. Inaczej mówiąc mamy do czynienia z systemem, w którym wynagradza się za czas pracy. Z powyższego wynika, że stawka wynagrodzenia jest tutaj stała. Najczęściej przyjmuje się stawkę godzinową lub miesięczną, rzadziej dzienną i tygodniową (maksymalnym okresem rozliczeniowym dopuszczonym przez ustawodawstwo polskie jest miesiąc). Wynagrodzenie pracownika w systemie czasowym jest prostą relacją ilości przepracowanego czasu oraz przypadającej stawki za jednostkowy czas pracy, przy czym przez przepracowanie nie należy rozumieć wyłącznie efektywnego wykonywania pracy, lecz także czas pozostawania w dyspozycji pracodawcy. System czasowy nie uwzględnia różnic ilościowych i jakościowych w wynikach pracy, z tego też względu jest on mało motywujący do efektywnej pracy. Wyniki pracy zależą od poczucia osobistej odpowiedzialności pracownika, a z drugiej strony od skuteczności stosowanego nadzoru przez przełożonego. System czasowy stosuje się najczęściej w przypadkach, gdzie trudno jest wprowadzić inną miarę efektywności pracy. Warto zaznaczyć, że

system ten jest często stosowany w przypadkach, gdzie ważną rolę odgrywa jakość wykonywanej pracy, a nie na jej ilość. W tych przypadkach efektywność pracy podnoszona jest poprzez dodatkowe stosowanie premii.

- Forma premiowa

Premiowa forma wynagradzania polega na ustaleniu zasad premiowania, tj. kryteriów nabycia prawa do premii, jej wysokości oraz terminów wypłaty. Wysokość premii najczęściej jest określana w sposób widełkowy - „od...do...". W praktyce premiowa forma wynagradzania nie występuje jako jedyny składnik wynagrodzenia. Ta forma wynagrodzenia jest zwykle łączona z pozostałymi formami – najczęściej z formą czasową. Jako że sama forma czasowa z natury nie stymuluje pracowników do wysokiej wydajności pracy, jej uzupełnieniem jest często właśnie premiowa forma wynagradzania, która ma motywować pracowników do osiągania wyższej wydajności pracy. Mniejsze znaczenie premiowa forma wynagradzania ma natomiast jako uzupełnienie akordowej i prowizyjnej formy wynagradzania, w których pracownik jest motywowany stawkami akordowymi albo prowizyjnymi. Pracodawca stosujący formę akordową lub prowizyjną może podjąć decyzję albo o stosowaniu stosunkowo wysokich stawek akordowych (albo o stosowaniu akordu progresywnego, który premiuje pracowników wykonujących dużą ilość pracy) lub prowizyjnych, albo też może stosować umiarkowane stawki akordowe lub prowizyjne i dodatkowo – premie.

- Forma zadaniowa

Łączy ona w sobie cechy form: czasowej, premiowej i akordowej. Polega na uzgodnieniu w formie umowy określonego zadania, którego wykonanie będzie podstawą wynagradzania.
Zadania zleca się indywidualnym pracownikom lub całym zespołom. Na podstawie odpowiednich norm ustala się czas pracy, potrzebny na

wykonanie danego zadania. Zadaniowa forma najczęściej zawiera w sobie część stałą wynagrodzenia oraz część zmienną, stanowiącą ustalony procent płacy zasadniczej wypłacanej po wykonaniu zadania w ustalonym terminie. W przypadku skrócenia lub wydłużenia przewidzianego czasu, wynagrodzenie może ulec odpowiednio zwiększeniu lub zmniejszeniu.

Zadaniowa forma wynagradzania posiada motywacyjny wpływ na pracownika.

Wysokość wynagrodzenia uzależniona jest nie tylko od jakości wykonanego zadania, ale również od czasu na to potrzebnego. Forma zadaniowa premiuje zatem sprawność oraz szybkość pracy. Niestety istotnym jej minusem jest fakt, że nie sprawdza się we wszystkich sytuacjach. Nie każdy pracuje w systemie projektowym czy zadaniowym, a omawiana forma stanowi najczęściej wypłatę za realizację bieżących zadań.

- Forma akordowa

Akordowa forma płac polega na powiązaniu wyników pracy (liczby wykonanych jednostek, usług lub czynności) wykonanej przez pracownika w określonej jednostce czasowej, przy uwzględnieniu stopnia wykonania normy dla danego pracownika. Istotną rolę w tym systemie odgrywają normy. Akord powinien być stosowany tylko w takich przypadkach, gdzie jest możliwe opracowanie norm pracy i obliczanie wyników ilościowych pracy. Wynagrodzenie w systemie akordowym obliczane jest według stawki odpowiadającej danej kategorii pracy, w zależności od ilości i jakości wykonanej pracy w jednostce czasu. System ten zmusza pracownika do efektywnej pracy, gdyż nie gwarantuje stałego wynagrodzenia. Z tego też względu jest on dogodny dla pracodawcy, natomiast mniej dogodny dla przeciętnego lub słabego pracownika. Ponadto w przypadku obniżenia jakości wykonanej pracy prowadzącej często do zakłóceń w funkcjonowaniu zakładu obciążany jest pracownik, z winy którego stan taki zaistniał. Z

drugiej strony, w celu wyeliminowania nadmiernego wysiłku ze strony pracownika stworzono normy czasu, które wyznaczają wzorcową ilość pracy przypadającą na jednostkę czasu (zazwyczaj godzina).

- Forma prowizyjna

W tym systemie wynagrodzenie pracownika stanowi określony procent od obrotu lub zysku osiągniętego w wyniku pracy pracownika lub grupy pracowników (oddziału, sklepu) lub nawet całej firmy. W przeciwieństwie do systemu akordowego, gdzie wyniki pracy są mierzone liczbą wykonanych wyrobów, w systemie prowizyjnym efekty pracy są mierzone wartością pieniężną. W systemie prowizyjnym wymiar zadań powinien być dostosowany do wymiaru czasu pracy pracownika. Prowizja jest zazwyczaj składnikiem pomocniczym, mającym zadanie motywować pracownika do zwiększenia efektywności pracy (np. prowizja od wartości wyegzekwowanych należności przysługująca komornikowi, obok wynagrodzenia, jakie otrzymuje on jako urzędnik sądowy). Zmiana zasad naliczania prowizji wymaga zgody pracownika lub wypowiedzenia zmieniającego warunki umowy o pracę. Zainteresowanie prowizyjną formą wynagradzania wynika przede wszystkim z faktu, iż daje ona pracownikowi możliwość wpływu na wysokość uzyskiwanych zarobków, łączy je równocześnie z realizacją celów firmy, a przy tym jest zrozumiała dla pracownika.

- Forma kafeteryjna

Należą one do innowacyjnych sposobów wynagradzania pracowników i są dosyć rzadko wykorzystywane w praktyce. Ich ogromne znaczenie w motywowaniu pracowników nie zostało jeszcze dostrzeżone, głównie z powodu problemów finansowych polskich przedsiębiorstw. Jednak wart zauważenia jest fakt, że w tym systemie liczy się nie tyle wartość nagrody, co sam fakt jej istnienia. Systemy kafeteryjne polegają na tym, że pracownik otrzymuje pewną część wynagrodzenia

w postaci różnych dóbr i usług rzeczowych lub finansowych, które sam wybiera. Prawo udziału w kafeterii posiada ogromne znaczenie motywacyjne, gdyż jest traktowane jako nagroda za osiągnięte wyniki w pracy.

W skład typowej kafeterii mogą wchodzić: wypłaty gotówkowe, dodatkowe ubezpieczenie, dodatkowy płatny urlop, skrócony tydzień pracy, opłata za wybrane dodatkowe szkolenie, wejściówki do centrum sportowego, bon na zakupy, nabywanie produktów firmy po niższych cenach. Zaprezentowana lista oczywiście nie wyczerpuje wszystkich możliwych kafeterii. Wiele zależy od kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim od potrzeb zgłaszanych przez pracowników. Właśnie tutaj leży główny walor motywacyjny kafeterii: pracownik nie tylko otrzymuje to, co jest dla niego atrakcyjne, ale w dodatku sam może wybrać sobie nagrodę. Poza tym, kafeteria nie przysługuje każdemu (tylko tym, którzy mają na koncie jakieś osiągnięcia) i nie jest przyznawana co miesiąc. Otrzymanie biletu do kafeterii zwiększa siłę jej motywacyjnego oddziaływania, gdyż jest ona dostępna tylko "wybranym". Oczywiście nie można powiedzieć, że forma kafeteryjna jest w stanie zaspokoić wszystkie potrzeby pracowników, niemniej znacząco zwiększa możliwości w tym względzie. I choć wybór spośród elementów "menu" kafeteryjnego jest ograniczony, zawsze pozostaje wyborem, leżącym w gestii samego pracownika. Konieczność dostosowania systemu kafeteryjnego do specyfiki i możliwości finansowych przedsiębiorstwa związana jest z faktem, że dla osoby niewiele zarabiającej, kafeteria nie będzie miała znaczenia motywacyjnego. Poziom wynagrodzenia pracowników musi umożliwiać im pokrywanie wszystkich podstawowych kosztów utrzymania, by dopiero można było oferować pracownikom gratyfikacje pozafinansowe. W przeciwnym razie, wynagrodzenie kafeteryjne nie spełni pokładanych w nim nadziei, gdyż nie będzie dla pracownika najbardziej pożądaną nagrodą.

Osoba zajmująca stanowisko związane z aspektem zarządzania zasobami ludzkimi dotyczącymi wartościowania pracowników – zarządzania wynagrodzeniami, powinna także płynnie poruszać się w następującym zakresie problemowym:

- ocenianie zakresu obowiązków na szczególnych stanowiskach pracy
- płaca – opracowanie i administrowanie strukturami i systemami płac
- płaca za wkład – łączenie wynagrodzenia z wysiłkiem, wynikami, kompetencjami i umiejętnościami
- wynagrodzenie pozafinansowe – zapewnienie pracownikom niefinansowych gratyfikacji, takich jak uznanie, obdarzanie większą odpowiedzialnością czy umożliwienie rozwoju
- świadczenia pracownicze – zapewnienie świadczeń dodatkowych, mających związek z poczuciem bezpieczeństwa i osobistymi potrzebami pracowników.

II. Formy
pozafinansowe



Na obecnym rynku pracy sztuką stało się znalezienie odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, ale tak naprawdę prawdziwą sztuką jest zatrzymanie takiego pracownika w firmie.

Wiadomo, że przeprowadzenie rekrutacji wiąże się ze sporymi kosztami jakie musi ponieść firma, dlatego też właściwe motywowanie i wynagradzanie pracowników może przyczynić się do zmniejszenia tych kosztów. Ograniczenie przeprowadzania rekrutacji do koniecznego minimum, wiąże się z tym, że obsadzanie wakatu sprowadza się do poszukiwania osoby naprawdę niezbędnej, a nie do poszukiwania kolejnego następcy "zawiedzionego" pracownika (a tym samym ponoszenia kosztów kolejnej rekrutacji).

Istnieje wiele sposobów, jakimi pracodawca może zwabić kandydatów do pracy, jednak duże znaczenie ma też zastosowanie właściwej polityki kadrowej , która pozwoli na utrzymanie odpowiednich pracowników w firmie oraz uzyskanie zadowalających efektów współpracy dla obydwu stron. Wydawać by się mógł, że podstawowym kryterium zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy jest wysokość jego wynagrodzenia. Jest ono oczywiście istotne, jednak nawet najwyższe wynagrodzenie nie jest w stanie zastąpić odpowiedniej atmosfery w firmie oraz zagwarantować pracodawcy długoterminowego związania się pracownika z firmą.

Dlatego też coraz więcej firm, aby nie tylko zachęcić kandydatów do podjęcia u nich pracy ale również wzmocnić więzy między przedsiębiorstwem a pracownikiem, oferuje zatrudnionym dodatkowe pozafinansowe świadczenia.

Wśród pozafinansowych form wynagradzania pracowników, najczęściej spotykane, to, np. bezpłatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, karnety do klubów sportowych, szkolenia etc.

Co to jest ścieżka kariery?

Ścieżka kariery jest to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji, której celem jest osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji,

dokwalifikowanie się, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań firmy. Ideą ścieżek kariery jest wzbogacenie o nowe umiejętności i doświadczenie praktyczne, a nie posiadanie formalnych dyplomów gwarantujących ukończenie konkretnych szkoleń zawodowych, czy świadczących o posiadanym wykształceniu.

Ścieżki kariery są ważnym narzędziem stosowanym w procesie planowania karier pracowników przez komórki zarządzające zasobami ludzkimi w organizacji. Mimo faktu, że to pracownicy są najbardziej zainteresowani i odpowiedzialni za rozwój własnej kariery, organizacja czy przedsiębiorstwo ich zatrudniające ma w tym aspekcie wiele do zrobienia. Powinno ono w jasny sposób przekazać pracownikom wyczerpujące i przejrzyste informacje o możliwościach dotyczących ich kariery i rozwoju zawodowego, a także zachęcać ich do działań w tym kierunku, co skutkuje korzyściami zarówno po stronie pracowników (wzbogacenie umiejętności i poszerzenie kwalifikacji), jak i samej organizacji (pozyskiwanie coraz lepiej wykwalifikowanych pracowników w obrębie wewnętrznego rynku pracy, co ogranicza konieczność poszukiwania nowych pracowników na zewnątrz).

Jakie są narzędzia wytyczania ścieżek kariery?

Jedną z metod wytyczania możliwych ścieżek kariery, czy awansu dla pracowników jest sporządzanie tzw. macierzy przemieszczeń, która ujmując różne rodzaje wewnętrznych i zewnętrznych przemieszczeń pracowniczych w danym okresie czasu wewnątrz organizacji, w jasny i przejrzysty sposób przedstawia pracownikom możliwości zmiany stanowisk, przez co pomaga w rozwoju ich własnej kariery.

Innym narzędziem tworzenia ścieżek kariery jest logiczny rozwój wiedzy i umiejętności, a także pożądanych cech jednostki, co nagradzane jest kolejnymi awansami wewnątrz struktury organizacyjnej danej organizacji. Wszelkie niezbędne informacje

dotyczące możliwości awansu, czy zamiany stanowiska, dostarczane są w tym przypadku przez analizę pracy, która stanowi podsumowanie wszelkich niezbędnych wymagań kwalifikacyjnych na danym stanowisku, jak również zakres późniejszych obowiązków i kompetencji. Profile wymagań kwalifikacyjnych zaczerpnięte z analizy pracy, porównywane są z indywidualnymi profilami konkretnych pracowników i na tej podstawie określana jest różnica pomiędzy tzw. potencjalnym a rzeczywistym profilem stanowiska pracy. Im różnica między wyżej wymienionymi profilami jest mniejsza, tym dobór pracownika na dane stanowisko lepszy, tym większe szanse pracownika na samokształcenie i dalszy rozwój, a także ogromna korzyść dla przedsiębiorstwa wynikająca z pozyskania pracownika wyższego szczebla doskonale znającego organizację bez konieczności poszukiwania go na zewnętrznym rynku pracy.

Samo określenie możliwych form awansów, czy ścieżek kariery nie gwarantuje jeszcze odpowiedniego rozwoju personelu danego przedsiębiorstwa. Jak wiadomo, zainteresowanie samej organizacji rozwojem zawodowym własnych pracowników jest nie mniejsze od zainteresowania samych pracowników. Dlatego, ważną rolę odgrywają tu wszelkie komórki, czy działy odpowiedzialne za zarządzanie kadrami. Poza opracowaniem możliwych ścieżek karier powinny one również:

- przewidywać kariery, czyli rozpoznawać potrzeby kadrowe w przedsiębiorstwie i dostosowywać obsadzanie stanowisk do istniejącej podaży potencjału pracy wewnątrz organizacji,

- planować kariery, tzn. dostosowywać potrzeby i aspiracje pracownika do potrzeb i oczekiwań kadrowych wynikających z przewidywania kariery tak, aby korzyści były czerpane obustronnie,

- doradzać w kwestii kariery, czyli przeprowadzać wszelkie działania związane z oceną dotychczasowej pracy pracownika i na tej podstawie udzielać porad w sprawie dalszego rozwoju kariery. Istotną rolę odgrywać tu muszą menedżerowie do spraw personalnych lub inne komórki odpowiedzialne za sprawy personalne w organizacji,

- pomagać w rozwoju zawodowym poprzez stwarzanie możliwości dalszej edukacji, szkoleń, udzielanie długoterminowego urlopu na dokształcanie się, czy pomoc w rozpoczęciu lub kontynuowaniu studiów.

Zarządzanie kadrami i planowanie karier powinny mieć charakter strategiczny i wiązać się ściśle ze strategią rozwoju firmy, a także rozwojem posiadanego potencjału pracy. Pozwalają one osiągnąć obopólne korzyści, ograniczając koszty selekcji czy rekrutacji (w przypadku konieczności pozyskiwania pracowników z zewnątrz), wiązać pracowników z organizacją, a także umacniać kulturę organizacyjną w danej organizacji i redukować liczbę zbędnych destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi pracowników, a ich zadaniami organizacyjnymi.

Dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji pracowników, lepszego dopasowania ich zainteresowań do wykonywanej pracy, większej satysfakcji z pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności pracowników.

Ponieważ większość współczesnych organizacji to unikalne i niepowtarzalne systemy charakteryzujące się odmiennymi celami i potrzebami, dlatego do problemu opracowywania ścieżek kariery w każdej z nich podchodzi się w inny, właściwy i najlepszy w danej sytuacji, sposób. Nie zmienia to faktu, że proces ten powinien być przedmiotem szczególnej troski naczelnego kierownictwa, gdyż z

pewnością w niedalekiej przyszłości przyniesie ogromne korzyści obu stronom, zarówno pracownikom, jak i pracodawcy.

Kompetencje międzykulturowe w biznesie – komunikacja i negocjacje międzykulturowe

- Cel uprawiania negocjacji biznesowych w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Celem uprawiania negocjacji biznesowych jest refleksja, efektem której powinna być taka organizacja systemu pracy, aby jego uczestnicy uczyli się zrozumienia odmienności jednostek i grup ze względu na reprezentowana kulturę, uczyli się żyć w wielokulturowym społeczeństwie, bez prób stawiania swojej grupy i kultury ponad inne, bez prób asymilowania a raczej wspierania tych "innych", aby mogli zachować swoja kulturę i odrębność. Można tu przyjąć strategie uczenia szacunku dla tych „Innych", „Obcych" proponowanych przez Jolantę Ambrosewicz-Jacobs, która uważa, że powinna ona uwzględniać m.in. następujące kwestie:

- Zaangażowanie w planowanie edukacji antyrasistowskiej, sprzeciwianie się
ksenofobii i dyskryminacji.
- Regularne rewizje programów nauczania i podręczników.
- Dostarczenie nauczycielom pakietów dotyczących tolerancji.
- Wspieranie motywacji, postaw i umiejętności edukacji w duchu tolerancji.
- Promowanie badan dotyczących relacji miedzy narodowością, religia i tożsamością kulturowa oraz edukacja.
- Wspieranie witryn internetowych i inicjatyw medialnych przeciwstawiających się rasizmowi, ksenofobii i antysemityzmowi.
- Wspieranie wymiany młodzieży i kontaktów nieformalnych.
- Propagowanie doświadczeń z zakresu edukacji międzyetnicznej, tolerancji, walki z uprzedzeniami.

- Przedmiot negocjacji biznesowych w środowisku zróżnicowanym kulturowo

Szeroko pojętym przedmiotem negocjacji biznesowych w środowisku zróżnicowanym kulturowo jest funkcjonowanie systemów negocjacji ze względu na ich stosunek do grup zróżnicowanych kulturowo, bądź to wybranych elementów tych systemów (treści podręczników, partycypacja grup etnicznych w zarządzaniu systemem edukacji, komunikacja międzyetniczna, przygotowanie do edukacji międzykulturowej itd.).

Mogą to być badania dotyczące określonego kraju lub kilku krajach, jako badania porównawcze, których przedmiotem badan jest analiza funkcjonowania określonych problemów w skali międzynarodowej.

- Założenia metodologiczne negocjacji biznesowych w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Czy negocjacje biznesowe (wielokulturowe) powinny posiadać własną metodologię badań, czy powinny raczej korzystać z metod i technik badawczych nauk społecznych?

Wydaje się, że szerokie powiązania społeczne z innymi dyscyplinami i subdyscyplinami, interdyscyplinarnych charakter tej subdyscypliny pedagogicznej nakazują raczej wykorzystanie właśnie wielość metod i technik badawczych. Mogą one pozwolić na zbadanie opisanie Przydatne będą zarówno metody badan ilościowych, jak i jakościowych, gdy zechcemy np. poznać mechanizmów powstawania uprzedzeń i stereotypów.

Od praktyka negocjacji międzykulturowej należy oczekiwać szerokich kompetencji biznesowych. Przydatna będzie głęboka wiedza z zakresu kultury, historii, przemian, tradycji, duża wrażliwość społeczna, znajomość tradycji, takt i kultura osobista, znajomość realiów, unikanie tematów prowadzących do powstawania napiec i jątrzenia między grupami, unikanie działań na rzecz asymilacji itp. Oczywiście, podobnie jak przedmiot badan pedagogiki międzykulturowej, tak i

problemy metodologiczne nie są do końca określone i wymagają pogłębionej refleksji.

- Kompetencje związane z komunikacją i negocjowaniem w środowisku wielokulturowym

Identyfikowanie zjawisk kulturowych w otaczającej rzeczywistości.

Analizę sytuacji dot. zjawisk kulturowych.

Efektywność komunikacji międzykulturowej.

- Umiejętność samodzielnego uczenia się nowych zjawisk kulturowych.

- Proces nabywania kompetencji międzykulturowych w komunikacji i negocjacjach biznesowych obejmuje następujące stadia:

Akceptacja, że na ludzkie zachowanie ma wpływ kultura.

Umiejętność dostrzegania kulturowo różniących się wzorców jako odmiennych od własnych bez ich oceniania w sposób pozytywny lub negatywny.

Umiejętność identyfikacji własnych standardów kulturowych i oceny ich efektów podczas interakcji z odmienną kulturą (świadomość własnej kultury).

Rozszerzanie własnych wzorców zachowania kulturowego.

Umiejętność zastosowania reguł kulturowych w sposób elastyczny.

Umiejętność adaptacji wybranych norm z innych kultur.

Umiejętność dokonywania racjonalnych kulturowych wyborów w specyficznych sytuacjach.

Angażowanie się w pozytywne związki z ludźmi o innym pochodzeniu kulturowym oraz umiejętność radzenia sobie z „międzykulturowymi konfliktami”.

Zarządzanie finansami (zasady)



Czym jest zarządzanie finansami?

Jest procesem efektywnego wykorzystania zasobów finansowych przedsiębiorstwa. Istotą zarządzania finansami jest ruch pieniądza. Kształtowane są w sposób najkorzystniejszy relacje efektów do nakładów.

Jaki jest podstawowy cel zarządzania finansami?

Podstawowym celem procesu zarządzania finansami jest zapewnienie firmie bieżącej wypłacalności, co w dłuższym okresie wpływa na pozytywną opinię przedsiębiorstwa. W zarządzaniu kształtowana jest struktura kapitałowa, która przedstawia składniki finansowe przedsiębiorstwa. Uwzględniane są relacje pomiędzy kapitałem własnym, a kapitałem obcym. Struktura kapitału powinna odzwierciedlać rzeczywistą i rozsądną równowagę pomiędzy ryzykiem przedsiębiorstwa, a ryzykiem finansowym. Im wyższe jest ryzyko przedsiębiorstwa tym niższe jest ryzyko finansowe. Prowadzenie

przedsiębiorstwa z nieprawidłową strukturą kapitału wpływa niekorzystnie na firmę. Odpowiednie zarządzanie ma podnosić wartość firmy.

Jaka jest specyfika zarządzania finansami w przedsiębiorstwie?

Celem wszelkich decyzji i czynności podejmowanych w każdym przedsiębiorstwie jest maksymalizacja zysków i podnoszenie wartości firmy. Zwiększanie zasobów finansowych jest głównym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Działalność każdej firmy zależy przede wszystkim od jej dobrej organizacji. Stworzenie w przedsiębiorstwie właściwej struktury organizacyjnej ma istotny wpływ na osiągane przez nie wyniki. Firma chce zaspokoić zapotrzebowania rynku, osiągając przy tym jak największe zyski. Przychody ze sprzedaży pozwalają na pokrycie między innymi kosztów produkcji, kosztów wynagrodzeń dla pracowników, regulowanie zobowiązań. Wysoka sprzedaż dóbr i usług zapewnia płynność finansową firmie. Wygospodarowany zysk może być przeznaczony na dalsze inwestycje, modernizacje, rozszerzenie zakresu produkcji. Inwestycje pozwalają na dalszy rozwój firmy, co w przyszłości skutkuje wyższymi dochodami. Dalsze udoskonalanie wyrobów podwyższa jakość oferowanych dóbr i usług. Firma zyskuje renomę na rynku, osiąga stabilizację.

Na czym polega specyfika analizy finansowej (w ramach zarządzania finansami) w przedsiębiorstwie?

Każde przedsiębiorstwo dokonuje analizy finansowej i ekonomicznej. Analiza rozkłada całość na mniejsze elementy, bada te elementy i bada związki między tymi elementami. Celem analizy finansowej jest rzetelne przygotowanie informacji. Informacje te są potrzebne do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Analiza bada zjawiska gospodarcze, które mają miejsce w przedsiębiorstwie, a także zjawiska z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli zewnętrzne. Analiza wewnętrzna

przedsiębiorstwa obejmuje badanie czynników produkcji, środków trwałych i zasobów ludzkich. Analiza sprawdza również wyniki działalności, czyli przychody ze sprzedaży dóbr i usług. Pozwala to na ocenę sytuacji finansowej i płynności przedsiębiorstwa. W analizie zewnętrznej badana jest konkurencja, dostawcy i odbiorcy. Analizie zewnętrznej podlega również badanie kondycji gospodarki jako całości. Bada fazy cyklów koniunktury, rozwój gospodarki, zapotrzebowanie potencjalnych odbiorców na dobra i usługi. Analiza to również otoczenie prawne, każde przedsiębiorstwo musi funkcjonować zgodnie z przepisami prawa.

Jaki jest podstawowy mechanizm pozyskiwania finansów na działalność danego przedsiębiorstwa?

Każde przedsiębiorstwo pozyskuje fundusze na inwestycje. Inwestycje pozwalają na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, wprowadzenie większego zakresu działalności. Inwestycje są bardzo ważne, wiążą się z wydatkowaniem dużych kwot. Firmy muszą pozyskiwać brakujący kapitał z zewnątrz. Jedną z form pozyskiwania kapitału jest leasing. Leasing jest nowoczesną i efektywną ekonomicznie formą finansowania inwestycji, można stwierdzić, iż forma finansowania poprzez leasing jest korzystna dla firm. Przedmiot umowy leasingowej przez cały czas trwania umowy pozostaje własnością firmy. Firma korzysta z przedmiotu leasingu, jakim może być samochód, bądź inny środek trwały, zwiększa to jej dochody i pozwala zachować płynność finansową. Koszty czynszu leasingowego stanowią dla firmy koszt uzyskania przychodu, co daje możliwość finansowania z zysku. W polskiej gospodarce leasing jest często jedyną możliwością pozyskania środków niezbędnych do prowadzenia działalności. Dzięki temu przedsiębiorstwo szybciej się rozwija, modernizuje swój park maszynowy.

Podstawowe pojęcie z zakresu zarządzania finansami - wynik finansowy

Wynik finansowy jest bardzo różnie definiowany przez ekonomistów. Różnorodność definicji wynika z odmiennego traktowania niektórych aspektów, dodatkowo definicja ulega modernizacji na skutek ewolucji systemu finansowego. W większości wynik finansowy dotyczy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, akumulacji finansowej, zysku lub straty. Stanowi różnicę pomiędzy sumą przychodów ze sprzedaży, a sumą kosztów własnych tej sprzedaży. Czasami wynik finansowy obejmuje przychody i koszty z całokształtu działalności. Sporządzony wynik finansowy wykazuje zysk lub stratę dla przedsiębiorstwa. Wynik finansowy wyrażony w pieniądzu stanowi rezultat działalności gospodarczej w pewnym okresie czasu. Wynik finansowy można podzielić na: wynik finansowy ze sprzedaży, wynik finansowy na działalności operacyjnej, wynik finansowy brutto na działalności gospodarczej, wynik finansowy brutto i wynik finansowy netto. Na wynik finansowy wpływają przychody ze sprzedaży dóbr i usług, koszty własne, zyski i straty nadzwyczajne.

Czym jest tzw. płynność finansowa przedsiębiorstwa?

Każde przedsiębiorstwo dąży do osiągania jak największych zysków. Przychody w przedsiębiorstwie pozwalają zachować płynność finansową. Płynność finansowa to zdolność firmy do spłacania zobowiązań. Każda firma musi ponosić koszty, robić zakupy i płacić bieżące zobowiązania. Kupując towary, materiały i usługi, firma w odpowiednim terminie musi za nie zapłacić. Od płynności finansowej zależy terminowa spłata wszystkich zobowiązań. Płynność i wypłacalność przedsiębiorstwa jest bardzo ważną cechą, dzięki której przedsiębiorstwo zyskuje dobrą opinię i renomę na rynku. Brak płynności przez dłuższy okres czasu często może doprowadzić do upadłości firmy. Firma która w terminie nie wywiązuje się ze swoich

umów nie może w przyszłości prawidłowo prosperować na rynku. Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa wymaga dużo pracy. Przychody, zestawienia i odpowiednie informacje pozwalają na spłatę w terminie zobowiązań. Źródłem informacji do zarządzania płynnością finansową jest bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych.

Jaka jest istota niebezpieczeństwa deficytu budżetowego w przedsiębiorstwie?

Deficyt pojawia się, gdy wydatki przekraczają dochody. Najczęściej o deficycie budżetowym mówi się w przypadku państwa. Państwo prowadzi politykę fiskalną, a kryterium jej oceny jest deficyt budżetowy. Deficyt budżetowy w państwie jak i w innych instytucjach finansowany jest z kredytów. W państwie wysoki deficyt najczęściej wiąże się z koniecznością wydania dużych ilości obligacji skarbowych. Wpływa to niekorzystnie na gospodarkę kraju, gospodarka słabiej się rozwija, rosną koszty kredytu. Innym sposobem na walkę z deficytem jest sprzedaż majątku, w przypadku państwa chodzi tu o prywatyzację. Deficyt w przedsiębiorstwie również może doprowadzić do sprzedaży majątku, co obniża wartość rynkową firmy. Skutkiem deficytu państwa często jest wzrost podatków, co niekorzystnie odbija się na gospodarce. Gdy występuje deficyt najbezpieczniej jest ograniczyć wydatki, jest to najczęstsza metoda gospodarstw domowych.

Jakie są podstawowe metody skutecznego zarządzania finansami w firmie?

- Aby sprawnie i skutecznie zarządzać finansami w firmie, powinniśmy teoretycznie zwiększać sprzedaż przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów. Musimy jednak ograniczenie kosztów przeprowadzać w sposób bardzo rozmyślny, mając na uwadze długofalowe efekty naszych działań.

- Nie wszędzie da się zaoszczędzić, co gorsza niektóre oszczędności w

efekcie końcowym mogą nas wiele kosztować. Duże znaczenie będzie mieć także to, w jaki sposób nauczymy naszych pracowników podejścia do ograniczania kosztów. Kadra zarządzająca będzie miała duży wpływ na to, jak pieniądze będą oszczędzane w firmie. To ona będzie pierwszą zaporą, jeśli właściciel firmy i menadżerowie nie wykażą się w tej materii przykładnością, pracownicy nie będą za nas oszczędzać.

- Pierwszą podstawową zasadą ustalania budżetu rocznego jest zerowanie wszystkich pozycji z poprzedniego roku. Ustalanie budżetu na podstawie wydatków, jakie poczyniliśmy w roku poprzednim, jest błędne - łatwiejsze, ale mniej precyzyjne. Jeśli jakiś koszt mógł zostać znacznie pomniejszony, nie zostanie. Załóżmy abstrakcyjny przykład, że koszta materiałów biurowych w roku poprzednim wyniosły dziesięć tysięcy. Ustalając budżet przez dodanie dziesięciu procent, zakładamy, że na materiały biurowe wydamy jedenaście tysięcy. Tymczasem koszt ich zakupu spadł o 20%, zamiast ustalić go na osiem tysięcy, już przy sporządzaniu budżetu straciliśmy trzy tysiące. Ustalenie wydatków od zera będzie dla nas bardzo pracochłonne, mimo to wpłynie bardzo pozytywnie na oszczędności.

- Do zerowego budżetowania dochodzi jeszcze zasada 80/20. Mówi ona o tym, że 80% pieniędzy idzie na pokrycie dwudziestu procent kosztów. Aby efektywnie oszczędzać w naszym przedsiębiorstwie bez narażania go na negatywne skutki oszczędności, powinniśmy unikać zatrudniania zbyt wielu pracowników. Jeśli to możliwe, również stawiać na podnoszenie kwalifikacji i wielofunkcyjności już zatrudnionych osób oraz automatyzować pracę wszędzie tam, gdzie się da. Zakup nowoczesnych technologii, na dłuższa metę będzie tańszy niż utrzymanie pracowników. Wydatkami powinniśmy się zajmować na bieżąco, stwarzając program kontroli bez czekania na sytuację kryzysową, przygotować się do niej odpowiednio wcześnie.

- Odpowiedzialnością za kontrolę wydatków powinniśmy również obarczać tych pracowników, którzy je generują. Maksymalizacja

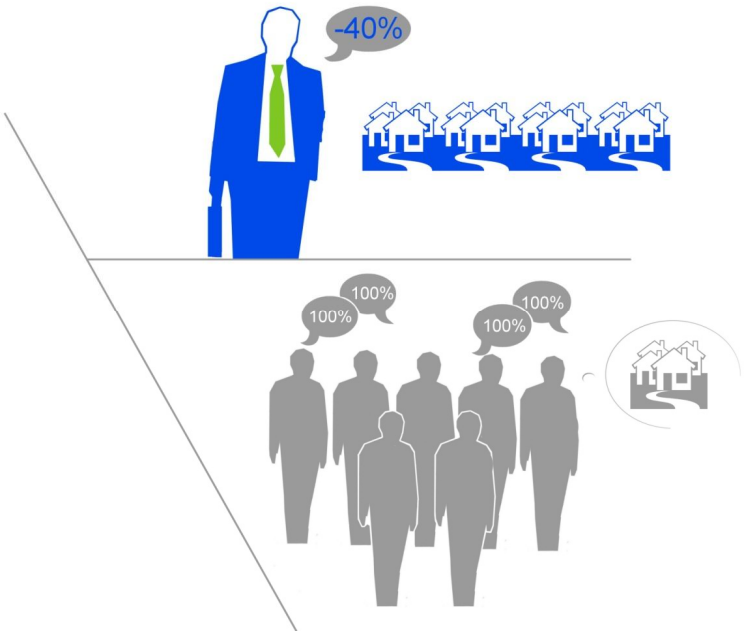
zysków połączona z kontrolą wydatków. Jeśli w odpowiedni sposób będziemy zarządzać wydatkami, będzie to miało pozytywny wpływ na zyski. Nie należy trzymać się jednego dostawcy z powodu długoletniej współpracy, szukanie konkurencji i sprawdzanie jej wiarygodności poprzez nieduże początkowe zamówienia, może się okazać rentowne. Analizowanie ofert kontrahentów i bycie na bieżąco w cenach usług również przyniesie oszczędności. Nie oznacza to, że powinniśmy przy doborze usług kierować się jedynie ceną.

- Poza kontrolą wydatków i ich zmniejszaniem, do podwyższenia rentowności w firmie przyczynia się zwiększenie marży i zwiększenie sprzedaży. Zwiększenie marży, związane jest ze zwiększeniem różnicy pomiędzy ceną sprzedaży a kosztem produkcji. Marża równa jest cenie minus koszt produkcji. Na zwiększenie marży wpływać możemy podnosząc ceny, co nie zawsze będzie dobre dla konkurencyjności naszego produktu czy usługi, lub zmniejszając koszta produkcji.
- Dobieranie tańszych komponentów do produkcji może mieć miejsce w tym tylko przypadku, jeśli nie wpłynie ono na jakość produktu końcowego. Stosowanie obydwóch zabiegów w mądry sposób będzie najlepszym rozwiązaniem. Podnoszenie cen jest tanie, może mieć miejsce tylko wtedy, kiedy klienci zaakceptują podwyżkę. Jeśli na towar jest popyt lub jego atrakcyjność jest na tyle duża, że klient zgodzi się zapłacić więcej. Stałe kontrolowanie zachowań rynku będzie koniecznością. Tak samo jak budowanie dobrych stosunków między klientem a firmą poprzez odpowiednio prowadzony marketing.
- Podwyżki powinny być wprowadzane na początku roku. Jednakże wprowadzanie procentowej podwyżki na każdy artykuł w tym samym stopniu, to błąd taki sam jak planowanie budżetu na podstawie zeszłorocznych wydatków. Do każdego oferowanego **produktu** powinniśmy podchodzić indywidualnie, analizując wysokość popytu, wielkość sprzedaży i atrakcyjność. Tutaj można będzie zastanowić się także nad redukcją asortymentu lub wprowadzaniem nowego.

Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania biznesu i gospodarki,

zajmie przedsiębiorcy wiele lat zanim dojdzie do takiego doświadczenia, które pozwoli mu na swobodne poruszanie się na rynku. Przedsiębiorcę czekają tysiące nietrafnych kroków i tyleż samo właściwych decyzji.

Marketing w przedsiębiorstwie
(zasady, kreowanie produktów, profesjonalna obsługa klienta)



Co to jest/czym jest marketing w przedsiębiorstwie?

Marketing jest procesem, w którym przedsiębiorstwo dostosowuje się do nabywców. Marketing spełnia wymagania klientów, w taki sposób, aby przedsiębiorstwo osiągnęło zyski. Dzięki temu procesowi konkretne osoby i grupy osób otrzymują to, czego potrzebują. Marketing skupia się na nabywcach, poznaje ich potrzeby i wymagania. Celem jest zatrzymanie klienta i czerpanie korzyści. Przedsiębiorcze działanie firmy stawia nabywców i rynek w centralnym punkcie uwagi. Przed procesem produkcyjnym przedsiębiorstwo musi poznać potrzeby klientów i popyt na rynku. W marketingu potrzebna jest umiejętność przewidywania tego, co będzie potrzebował klient za

jakiś czas i z jakim rynkiem będziemy mieli do czynienia. Strategia marketingowa powinna być dostosowana do rozwoju sytuacji rynkowej, gdyż otoczenie jest źródłem szans i zagrożeń dla firmy. Podsumowując można stwierdzić, iż główną zasadą marketingu jest dążenie do realizacji ekonomicznych celów przedsiębiorstwa poprzez zadowolenie klientów i zaspokojenie ich potrzeb.

Jaka jest związek między marketingiem i public relations?

Najważniejszym celem marketingowym jest stworzenie pozytywnego wizerunku i obrazu firmy. Na dobry wizerunek przedsiębiorstwo musi sobie zapracować, składa się na to bardzo dużo czynników. Tworzenie jak najlepszego wizerunku jest zadaniem public relations. Public relations jest narzędziem marketingu, pełni funkcję zarządzania i promocji. Celem public relations jest utrzymanie wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a otoczeniem, pokazanie otoczeniu, że przedsiębiorstwo zasługuje na dobrą opinię. Jest to planowa działalność pozwalająca na lepszą integrację przedsiębiorstwa z otoczeniem, oraz ułatwiająca realizację podstawowych celów. Dzisiejszy rynek jest bardzo konkurencyjny i nasycony wszelkimi dobrami, przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych technik promocji i reklamy. Przedsiębiorstwo musi dotrzeć ze swoją ofertą do jak największej liczby odbiorców. Zwiększeniu sprzedaży służy działalność public relations, przyczynia się do podwyższenia obrotów przedsiębiorstwa. Cele te są osiągane dzięki poprawie stosunków z otoczeniem.

Jakie są podstawowe zasady efektywnego marketingu?

1. Firma prowadzi systematycznie badania marketingowe zgodnie z zasadą, w myśl której nie ma współczesnego marketingu bez badań rynku stanowiących podstawę działania na rynku, a więc decyzji zarówno bieżących jak i długofalowych. Brak badań marketingowych w

firmie oznacza, że nie lokuje się ona na liście podmiotów zorientowanych marketingowo.

2. Firma zorientowana marketingowo na podstawie badań musi umieć określić własne pole opłacalnego działania, czyli wyznaczyć świadomie tą część rynku, zwaną segmentem rynku, do którego ma zamiar adresować swoje działania, w tym produkty i usługi. Określenie własnego segmentu pozwala na stałe jego śledzenia pod kątem zmian w nim zachodzących, co stawia firmie bardziej trafną ofertę swych produktów, przy uwzględnieniu możliwości nabywczych potencjalnych klientów.

Firma musi być inna niż wszystkie, musi mieć tożsamość.

3. Jednostka stojąca na gruncie marketingu stale komunikuje się ze swoim otoczeniem, pobierając z jednej strony informacje z rynku, z drugiej emitując je w stosunku do różnych uczestników rynku poprzez systemy promocyjne, reklamą, public relations, kontakty z organizacjami konsumenckimi i agendami rządowymi. Opierając się na gromadzonych informacjach tworzy ona marketingowe systemy informacyjne (SIM), których treść, strukturę i zakres wyznaczają potrzeby decyzyjne i możliwości finansowe podmiotów rynkowych. Każda firma podejmuje decyzje indywidualnie na podstawie swojej zdolności finansowej.

4. Podstawę ekspansji firmy na konkurencyjnych rynkach stanowi jasne określenie jej długofalowych celów (misji). Firma wciela je w życie stosując różne typy strategii marketingowych.

5. Firma zorientowana marketingowo nie ma szans zaistnienia na rynkach europejskich bez uznania i realizowania przez nią generalnych standardów obowiązujących w ramach UE (normy jakości, wzornictwo, systemy informacji, ISO)

6. Standardem, który kwalifikuje firmy do norm europejskich jest przestrzeganie etyki zawodowej w biznesie.

7. Zasada zintegrowanego działania na rynek - wszystkie zasady muszą być uznawane przez biznes. Orientacja marketingowa są to działania

(nastawienie, filozofia) podporządkowujące czynności w sferze produkcji, handlu, usług preferencjom klienta, nabywcy oraz rozwijające jego potrzeby.

Wyróżniamy następujące orientacje:

* produkcyjna - najpierw produkcja potem sprzedaż
* dystrybucyjna
* rynkowa (marketingowa) - marketing - produkcja - marketing. Badanie potrzeb klienta - produkowanie - dostarczenie satysfakcji klientom w stosunku do zbadanych potrzeb.

Co to są funkcje marketingu?

Funkcje marketingu to zbiór czynności, które marketing spełnia w stosunku do firmy, otoczenia rynkowego i społeczeństwa.

Jakie są podstawowe funkcje marketingu?

1. Gromadzenie informacji w celu wsparcia procesu decyzyjnego firmy, punktem wyjścia są badania marketingowe.
2. Funkcje w dziedzinie obrotu towarowego związane z obsługą procesów kupna - sprzedaży, przesuwaniem dóbr od producenta do konsumenta, związanych z analizą dróg przebiegu towarów z instytucjami uczestniczącymi w tym procesie.
3. Funkcja w dziedzinie zarządzania (marketingowe zarządzanie firmą) wypracowanie zintegrowanych systemów działania w osiąganiu celów bieżących i długookresowych.
4. Funkcja społeczna przejawia się w tym, że marketing koncentruje się na życzeniach konsumentów, stymuluje ich zachowania, kreuje nowe potrzeby. Rynek - ogół stosunków wymiennych (towarowo - pieniężnych) między sprzedającymi oferującymi towary i usługi po określonej cenie, czyli reprezentującymi podaż, a kupującymi zgłaszającymi zapotrzebowanie na towary i usługi, reprezentującymi popyt.

Jakie są najważniejsze etapy formułowanie strategii marketingowej?

I etap: Potencjał firmy - jest opisywany przez zasoby ludzkie, materialne, finansowe i informacyjne. II etap: Identyfikacja celów strategicznych - konkretne cele strategiczne precyzują to, co przedsiębiorstwo chce w sposób długofalowy osiągnąć działając w otoczeniu rynkowym. Muszą one pozostawać w zgodzie z misja.
Są dwa rodzaje postaci celów:
1. finansowa - konkretne, wymierne np. zamierzony wzrost zysku w procentach w określonym czasie
2. operacyjna - precyzująca w opisowy stan, jaki dana firma chce osiągnąć np. wejście na rynki, utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku III faza
Segmentacja rynku oznacza podział rynku wg określonych kryteriów na jednorodne grupy nabywców. Wybór obiektu lub segmentu, na którym przedsiębiorstwo będzie działać, na który będą skierowane nakłady oraz, z których płynąć będą korzyści dla przedsiębiorstwa.

Jaka jest relacja pomiędzy marketingiem i reklamą?

Reklama to ostatni element marketingu-mix, czyli miksu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Podstawowym zadaniem reklamy jest informowanie klientów o oferowanych produktach i przekonanie, że właśnie te produkty zaspokajają najpełniej ich oczekiwania. W procesie komunikacji z rynkiem przedsiębiorstwa wykorzystują przede wszystkim: reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą (akwizycję), public relations.

Z jakich etapów składa się proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem?

Proces ten składa się z dwóch etapów:
1. Otrzymywanie przez przedsiębiorstwa informacji z rynku jako

rezultat prowadzonych badań marketingowych.
2. Przekazywanie przez przedsiębiorstwo informacji na rynek.

W warunkach konkurencji do sukcesu przedsiębiorstwa nie wystarcza dobry produkt sprzedawany po akceptowanej cenie, który jest dostarczany przez odpowiednio dobrane i ukształtowane kanały dystrybucji. Do osiągnięcia sukcesu rynkowego niezbędne jest również przekazanie informacji o swojej ofercie i przekonanie konsumenta co do jej wyższości nad propozycjami innych firm. W sytuacji istnienia wielu podobnych produktów, zaspokajających tę samą potrzebę, konsument musi być poinformowany o danym produkcie, trzeba mu przekazać informacje charakteryzujące jego walory, miejsce i warunki zakupu oraz korzyści związane z jego nabyciem w porównaniu z korzyściami oferowanymi przez konkurentów. Należy też dotrzeć z właściwą ofertą do odpowiedniego segmentu rynku.
Duża ilość informacji, które oddziałują na konsumenta, powoduje że bardzo trudno jest mu podjąć właściwą decyzję o zakupie. Jeżeli przedsiębiorca nie dostarczy odpowiednich informacji, klienci mogą nawet nie wiedzieć, że określony produkt czy punkt sprzedaży istnieje. Dlatego konieczny jest proces przekazywania informacji przez przedsiębiorstwo. Proces ten przyczynia się do zwiększenia popytu na oferowane produkty.

Czym jest promocja i jaki jest związek promocji z marketingiem?

Przekazywanie przez przedsiębiorstwo informacji pozostałym uczestnikom rynku odbywa się przy wykorzystaniu promocji. Promocja są to działania propagandowe i informacyjne na rzecz zwiększenia stopnia znajomości produktu, marki, firmy przez jej potencjalnych kontrahentów, najczęściej - konsumentów. Współcześnie określana również jako komunikacja marketingowa.

Na czym polega kształtowanie opinii konsumentów/klientów na temat danego produktu/miejsca etc.?

Przekazywane przez przedsiębiorstwo informacje dotyczą zarówno sprzedawanych przez nie towarów, jak i kształtowania opinii o przedsiębiorstwie, która często wpływa na decyzje klientów. Szczególną uwagę należy zwracać na kształtowanie opinii konsumentów o miejscu, w którym dokonują zakupów. Pozytywna opinia klientów wpływa na ich przywiązanie np. do określonego punktu sprzedaży detalicznej. Konsumenci dokonują wyboru punktu sprzedaży, na podstawie dotychczasowych doświadczeń, jak również pod wpływem informacji zewnętrznych, do których należą informacje przekazywane przez przedsiębiorstwo w procesie komunikacji. Podjęcie przez konsumenta decyzji o zakupie polega na odpowiedzi na pytania: czy dokonać zakupu, co kupić, za jaką cenę, kiedy i gdzie dokonać zakupu. W związku z tym niezmiernie istotna jest dbałość o renomę i przywiązanie klientów do punktu sprzedaży. Wynika to przede wszystkim z faktu, że renoma i przywiązanie klientów do określonego sklepu na etapie ustalania możliwości zakupu wpływa na skojarzenie sobie przez klienta placówki, którą już zna.

Jaki jest główny cel promocji?



Celem promocji jest przekazywanie informacji i pobudzanie do określonego działania. Realizacja tego zadania polega na

informowaniu, przekonywaniu i skłanianiu nabywcy do kupna produktu. Promocja jest częścią zespołu marketingowych instrumentów oddziaływania na rynek i ściśle jest powiązana z każdym elementem marketingu-mix. Promocja prowadzona przez każde przedsiębiorstwo może wykorzystywać różne instrumenty, których kompozycja powinna być dostosowana do segmentu rynku, w którym działa przedsiębiorstwo, celów polityki komunikacji i budżetu promocji. Wybór określonego zestawu narzędzi promocji powinien prowadzić do tego, aby odbiorcy uzyskali optymalny stopień wiedzy o przedsiębiorstwie i towarach przez nieoferowanych.

Co to jest reklama i jaki jest jej związek z promocją?

Jednym z elementów promocji jest reklama, która spełnia szalenie istotną rolę w informowaniu nabywców o występowaniu produktów i skierowaniu na nich uwagi potencjalnych klientów. Reklama jest to zespół środków stosowanych w celu zainteresowania i zachęcenia do zakupu określonych towarów lub usług, zwrócenia uwagi na danego producenta lub placówkę handlową.

Jakie funkcje pełni reklama?

- Prezentacji.
- Kształtowania popytu.
- Tworzenia i utrzymania rynków zbytu.

Jakimi środkami wyrazu i przekazu posługuje się reklama?

Reklama posługuje się środkami wizualnymi (wydawnictwa, ogłoszenia prasowe, plakaty, filmy, telewizja, neony, opakowania, wystawy) oraz audio akustycznymi (radio, informacja telefoniczna).

Jakie są główne cele reklamy?

- Kreowanie potrzeb (uświadamianie ludziom braków i budzenie chęci posiadania).
- Ukazywanie i przypominanie walorów użytkowych określonego produktu.
- Kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o firmie nadającej reklamę.

Jaki jest mechanizm działania reklamy?

W swej najprostszej formie posiada trzy elementy: nadawcę (komunikator), odbiorcę (receptor) i określony zestaw informacji (hasło). Nadawcą reklamy może być przedsiębiorstwo lub agencja reklamowa występująca w jego imieniu. Do jej zadań należy opracowanie koncepcji reklamy (celu reklamy, grup adresatów i ich charakterystyki, form i środków reklamy, budżetu reklamy itp.), która będzie wiązała się z realizowaną strategią marketingową firmy. Decyzje dotyczące koncepcji reklamy wyznaczają zbiór informacji, jakie w zakodowanej formie hasła, sloganu czy apelu reklamowego zostaną przekazane na rynek. Slogany pełnią funkcje informacyjne, aktywizujące i konkurencyjne.
Do procesu transmisji informacji wykorzystuje się różne kanały i środki przekazu (nośniki reklamy). Proces ten może natrafić na różne zakłócenia, szumy, którymi są programy promocyjne konkurencyjnych przedsiębiorstw posiadających "siłę przebicia" osłabiającą skuteczność środków przekazu i powodującą zniekształcenie odbieranych sygnałów. Na ich powstanie wywiera również duży wpływ przechodzenie strumienia informacji przez szereg "filtrów", które mogą powodować zniekształcenie sensu, intencji i zamiarów nabywcy reklamy. Przełożenie celów reklamy na konkretny środek przekazu stwarza określone trudności w kształtowaniu informacji, mogą wówczas pojawić się zakłócenia fizyczne (niewłaściwy tekst, obraz, dźwięk) i szumy semiologiczne (oznaczające złe dobranie kodu informacji hasła reklamowego czy nieprecyzyjne i niedostosowane do

krajowych uwarunkowań kulturowych tłumaczenie reklam zagranicznych). Kolejne "filtry" wiążą się z dostępnością mediów, wyborem niewłaściwych - z punktu widzenia określonych segmentów rynku - środków przekazu selektywnym systemem percepcji odbiorców czy wręcz dezinformacją i brakiem zgodności między reklamą a pozostałymi instrumentami marketingu-mix.

Jak wygląda charakterystyka reklam ze względu na ich podział (wg odpowiednich kryteriów)?

I kryterium dotyczące celu/funkcji- reklama:
- Informującą - występuje ona w stadium nieznajomości produktu i niewielkiej o nim wiedzy, winna wtedy zawierać elementy informacji, edukacji, akcentując walory produktu, cechy nowości, oryginalność i zalety w stosunku do produktów już znanych. Przez akcentowanie tych atrybutów reklama edukuje konsumentów, rozbudza ukierunkowuje potrzeby oraz ukazuje sposoby ich zaspokojenia.
- Zachęcającą - jej funkcją jest przekonanie odbiorców do zakupu poprzez ukazanie skali korzyści wynikających z faktu nabycia produktu.
- Przypominającą - występuje ona w fazie dojrzałości i spadku produktu, do jej zadań należy przypominanie nabywcom produktu lub znaku firmowego.
Treść reklamy w poszczególnych fazach życia produktu musi być dostosowana do ich specyficznych funkcji i zadań. Należy zwrócić uwagę na to że faza spadku nie oznacza zakończenia działalności przedsiębiorstwa. Jego wysiłki w tym stadium zmierzają do dokonania stosownej zmiany produktu lub też do zastąpienia go nowym. Dla reklamy stadium to łączy się z nową kampanią reklamową i wejściem w nowe stadium pionierskie. Możemy więc zauważyć, że mechanizm działania reklamy ma charakter "ruchu okrężnego", odzwierciedlony w zmienności zadań i budżetu poprzez spiralę reklamy.
II kryterium - przedmiot reklamy.

- Reklama produktu - zwraca uwagę odbiorcy na walory produktu, które mogą informować i zachęcać do zakupu. Zawarte są w niej informacje dotyczące cech użytkowych, przeznaczenia, jakości, niezawodności, trwałości, bezpieczeństwa dla środowiska itp.
- Reklama firmy - lansuje logo, nazwę, "osobowość" przedsiębiorstwa. Ma to na celu zwiększenie stopnia identyfikacji i znajomości firmy przez odbiorców reklamy. Reputacja jaką osiągnie przedsiębiorstwo jest wykorzystywana w strategii marketingowej i polityce komunikacji.

III kryterium - źródło i sposób finansowania reklamy:
- Reklama indywidualna - koszty pokrywa całkowicie nadawca reklamy.
- Reklama wspólna - w tym przypadku producent finansuje koszty związane z z głównym motywem reklamy, a pozostali uczestnicy wspólnej kampanii (np. hurtownicy, detaliści, agenci) - koszty zamieszczenia adresów swoich firm. Reklama wspólna posiada trzy podstawowe zalety:

1. pozwala rozłożyć koszty reklamy na większą liczbę uczestników rynku
2. zwiększa stopień precyzji wypowiedzi i komunikatywności reklamy
3. umożliwia działalność reklamową firmom małym, dla których reklama indywidualna jest za droga

IV kryterium:

1. Reklama publiczna - reklamy zamieszczane w:
- internecie - rozwój nowoczesnych technologii wprowadza konieczność weryfikacji standardów gospodarczych, marketingowych, reklamowych. Reklama w internecie stała się szalenie popularna, znane są tzw. banery reklamowe (odnośniki do stron internetowych reklamodawcy przedstawione w atrakcyjnej pod względem graficznym formie. Banery reklamowe mają zwykle niewielkie rozmiary, tak by można było je swobodnie umieszczać na różnych stronach internetowych oraz by szybko ładowały się do przeglądarki użytkownika i nie spowalniały całego procesu uruchamiania danej strony. Inną formą elektronicznej reklamy jest tzw. mail-poczta. Jest to

usługa polegająca na wysyłaniu zainteresowanym osobom za pośrednictwem poczty elektronicznej np. aktualnej oferty handlowej, informacji na temat nowych produktów, promocji itp.
- prasie - w celu przekazania reklamy przedsiębiorstwa wykorzystują zarówno prasę regionalną, gdy adresaci reklamy występują tylko na określonym obszarze kraju, jak i ogólnokrajową, gdy adresaci reklamy występują w całym kraju. Jeżeli reklama skierowana jest również do cudzoziemców, to powinno się ją rozmieszczać w takich czasopismach, które są sprzedawane za granica lub podawane w samolotach. Ponadto w zależności od rodzaju segmentu rynku, w którym działa przedsiębiorstwo, należy rozważyć, czy bardziej celowe jest zamieszczanie reklamy w prasie codziennej, ogólnej - adresowanej do szerokiego grona odbiorców, czy w prasie specjalistycznej - adresowanej do określonych czytelników.

Jakie są czynniki dobrze skonstruowanego hasła reklamowego?

- Apel reklamowy musi być zrozumiały dla wszystkich odbiorców w danym segmencie rynku.
- Informacja musi być oceniona jako godna uwagi, musi być zagadkowa, o umiarkowanym stopniu złożoności.
- Apel powinien być konkurencyjny w stosunku do innych haseł, a wiec wyróżniać się treścią i formą.
- Konstrukcja hasła powinna ułatwiać proces przyswojenia i zapamiętywania.

Jakie są rodzaje apeli reklamowych?

- Pozytywne - wzbudzają motywacje dodatnie poprzez ukazanie korzyści, będących następstwem zastosowania się do sugestii reklamy. Za przekład możemy tu podać apele reklamujące zdrową żywność, uprawianie sportu i turystyki, naukę języków obcych.
- Negatywne - odwołują się do strachu, obaw i niepokoju związanych z

naruszeniem szeroko rozumianej potrzeby bezpieczeństwa. Ten typ argumentacji uświadamia klientowi zagrożenia związane np. z używaniem niewłaściwych narzędzi, niesprawnego sprzętu, brakiem ubezpieczenia.
- Racjonalne - zawierają podstawowe dane o właściwościach produktu, jego parametrach leczniczych i jakościowych, apele te przeważają na rynku dóbr inwestycyjnych.
- Emocjonalne- dotyczą sfery uczuć i emocji, ukazując pozytywne aspekty posiadania danego produktu, korzystne ceny, radość z konsumpcji. Są używane w reklamie dóbr konsumpcyjnych.

Jak wygląda percepcja hasła reklamowego?

Hasła reklamowe po przejściu przez "filtry" docierają do odbiorcy i uruchamiają procesy percepcji, przetwarzania i przyswojenia. Wynikiem tych psychicznych procesów jest określona reakcja, widoczna w postaci decyzji zakupu lub wyboru innego wariantu. Jako ostatni element w jednostopniowym modelu reklamy występuje sprzężenie zwrotne pomiędzy odbiorcą a nadawcą. Za jego pośrednictwem można stwierdzić, jakie informacje dotarły ostatecznie do odbiorcy, jak zostały zrozumiałe i jakie wywołały reakcje. Na tym elemencie koncentrują się w dużym stopniu współczesne badania reklamy, które mają na celu dostarczenie nabywcą takich informacji na podstawie których można ocenić ekonomiczne i pozaekonomiczne efekty reklamy. Dużo uwagi poświęca się tym adresatom, którzy nie zaakceptowali przekazu reklamowego i nie stali się nabywcami produktów firmy. Badania tej grupy zmierzają do poznania jej marketingowej charakterystyki w tym zwłaszcza motywów odrzucenia oferty reklamowej. Stanowi to podstawę dokonania stosownych modyfikacji w instrumentarium marketingowym firmy.

Jakie są kryteria, według których dokonuje się specyfikacji produktu pod kątem jego sprzedaży?

1. Kryteria charakteryzujące nabywców

- demograficzne

* wiek

* płeć

* dochody

* cykl życia rodziny

- geograficzne

* wielkość regionu

* wielkość miasta

- psychologiczne

* styl życia

* osobowość

2. Kryteria reakcji nabywców

- oczekiwane korzyści

* jakości

* ekonomiczności

* obsługi

- postawy wobec marki

* entuzjastyczne

* pozytywne

* obojętne

* niechętne

- szybkość użytkowania.

Co to jest skala błędu percepcyjnego?

Skala błędu percepcyjnego wiąże się z ograniczonymi możliwościami poboru informacji znajdującymi się na rynku. Bowiem niewielka ich część jest zauważana i zapamiętywana przez potencjalnych nabywców. Prowadzi to do powstania błędu, mogącego zniekształcić intencje i zamiary reklamy.

Kolejna grupa uwarunkowań percepcji nawiązuje do haseł

reklamowych, wyrażających w zakodowanej, skróconej, często symbolicznej formie główną ideę komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem.

INDEKS pytań do I modułu

Przeobrażenia w wymiarze rynku przedsiębiorstw i ich procesualny charakter 5
Rynek przedsiębiorstw w kontekście Unii Europejskiej 12
Czym jest zarządzanie? 14
Jakie są podstawowe funkcje zarządzania? 15
Jaka jest najczęściej występująca forma stanowiska zarządzającego we współczesnym przedsiębiorstwie? 17
Jakie umiejętności powinna posiadać osoba pełniąca w przedsiębiorstwie funkcje menedżerskie? 18
Jakie są rodzaje menadżerów w polskim systemie rynku przedsiębiorstw? 17
Jakie podstawowe funkcje pełni osoba zajmująca stanowisko menedżerskie w przedsiębiorstwie? 18
Jaki jest fundamentalny komponent procesu zarządzania na stanowisku menedżerskim? 20
Jakie są grupy decyzji podejmowane przez menedżerów różnych szczebli? 21
Jak przebiega proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania menedżerskiego? 21
W jaki sposób następuje w przedsiębiorstwie kolektywne/grupowe podejmowanie decyzji? 21
Jakie są pozytywne i negatywne aspekty grupowego podejmowania decyzji? 22
Jakie są sposoby/style kierowania przedsiębiorstwem na różnych stanowiskach zarządzających? 24

Jakie elementy składają się na zarządzanie strategiczne? 27
Co oznacza strategia w zarządzaniu przedsiębiorstwem? 27
Jakie są najważniejsze elementy strategii zarządzania w przedsiębiorstwie? 27
W jaki sposób opracowuje się strategię zarządzania w przedsiębiorstwie? 28
Jakie są etapy zarządzania strategicznego? 28
Jakie są czynniki wpływające na wybór strategii zarządzania w przedsiębiorstwie? 28
Jakie są najważniejsze metody planowania strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwie? 29
W jaki sposób wciela się w praktykę zarządzania plany strategiczne? 31
Jakie są najczęściej spotykane rodzaje planów? 32
Co to jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa? 32
Jakie są najważniejsze funkcje struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa? 34
Jakie są podstawowe rodzaje związków wewnątrz struktury przedsiębiorstwa? 35
W jaki sposób się dzielą struktury organizacyjne w przedsiębiorstwie? 35
Jakich mechanizmów/technik/strategii powinien używać pracownik współtworzący struktury przedsiębiorstwa? 36
Jakie najważniejsze czynniki wpływają na struktury organizacyjne? 37
Jak można/według jakich elementów można podzielić struktury organizacyjne? 37
Jakie są zasady kształtowania poszczególnych charakterystyk struktur organizacyjnych? 38
Czym są zasoby ludzkie? 40
Jakie są ogólne wymagania/zakres obowiązków, jakie stawia się wobec osoby zajmującej stanowiska z zakresu zarządzania, na linii zarządzający-zasoby ludzkie? 41

Jakie są podstawowe cele zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie? 46
Jakie są podstawowe zadania zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie? 47
Co to jest ścieżka kariery? 75
Jakie są narzędzia wytyczania ścieżek kariery? 76
Kompetencje międzykulturowe w biznesie – komunikacja i negocjacje międzykulturowe 79
Czym jest zarządzanie finansami? 82
Jaki jest podstawowy cel zarządzania finansami? 82
Jaka jest specyfika zarządzania finansami w przedsiębiorstwie? 83
Na czym polega specyfika analizy finansowej (w ramach zarządzania finansami) w przedsiębiorstwie? 83
Jaki jest podstawowy mechanizm pozyskiwania finansów na działalność danego przedsiębiorstwa? 84
Podstawowe pojęcie z zakresu zarządzania finansami - wynik finansowy 85
Czym jest tzw. płynność finansowa przedsiębiorstwa? 85
Jaka jest istota niebezpieczeństwa deficytu budżetowego w przedsiębiorstwie? 86
Jakie są podstawowe metody skutecznego zarządzania finansami w firmie? 86
Co to jest/czym jest marketing w przedsiębiorstwie? 89
Jaka jest związek między marketingiem i public relations? 90
Co to są funkcje marketingu? 92
Jakie są podstawowe funkcje marketingu? 92
Jakie są najważniejsze etapy formułowanie strategii marketingowej? 93

Jaka jest relacja pomiędzy marketingiem i reklamą? 93
Z jakich etapów składa się proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem? 93

Czym jest promocja i jaki jest związek promocji z marketingiem? 94
Na czym polega kształtowanie opinii konsumentów/klientów na temat danego produktu/miejsca etc.? 94
Co to jest reklama i jaki jest jej związek z promocją? 96
Jakie funkcje pełni reklama? 96
Jakimi środkami wyrazu i przekazu posługuje się reklama? 96
Jakie są główne cele reklamy? 96
Jaki jest mechanizm działania reklamy? 97
Jak wygląda charakterystyka reklam ze względu na ich podział (wg odpowiednich kryteriów)? 98
Jakie są czynniki dobrze skonstruowanego hasła reklamowego? 100
Jakie są rodzaje apeli reklamowych? 100
Jak wygląda percepcja hasła reklamowego? 101
Jakie są kryteria, według których dokonuje się specyfikacji produktu pod kątem jego sprzedaży? 101
Co to jest skala błędu percepcyjnego? 102

MODUŁ II

Formy funkcjonowania przedsiębiorstwa



Czym jest przedsiębiorstwo?

Przedsiębiorstwo – stanowi wyodrębnioną z gospodarki narodowej jednostkę gospodarczą, społeczno-techniczną utworzoną w celu trwałego, zarobkowego zaspokojenia potrzeb osób trzecich na rynku.

Jakie są funkcje/cechy przedsiębiorstwa?

- Działalność zarobkowa (realizacja zysku).
- Samodzielność decyzyjna.
- Ponosi własne ryzyko.
- Działalność ma charakter trwały.

Jakie są podstawowe cele funkcjonowania przedsiębiorstwa?

- Wzrost – mówimy wówczas, gdy obserwuje się w nim długookresowe powiększenie określonej cechy z kilku cech mierzalnych, czyli takich która możemy zmierzyć i wyrazić w liczbach (zwiększenie liczby pracowników, zwiększenie zysku przedsiębiorstwa, zwiększenie

majątku przedsiębiorstwa).

- Rozwój – ma miejsce wówczas, gdy wzrostowi cech mierzalnych towarzyszy poprawa w zakresie cech jakościowych (poprawa jakości produktu, budowa poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, poprawa czy podwyższenie kwalifikacji pracowników, większa skuteczność strategiczna przedsiębiorstwa).

Jakie są tzw. fazy życia przedsiębiorstwa?

I Faza życia przedsiębiorstwa – Powstawanie przedsiębiorstwa– duże koszty, a jeszcze nie ma przychodów, nie jest znana marka, rozwija się bardzo powoli. Celem jest tu ustabilizowanie przedsiębiorstwa.

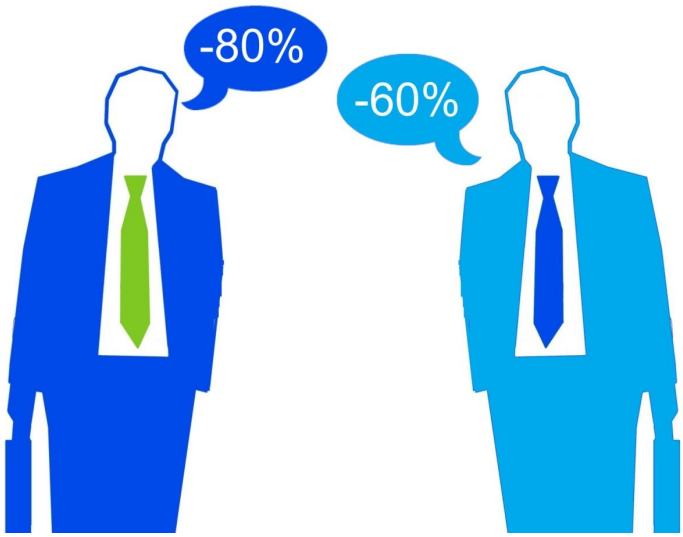
II Faza życia przedsiębiorstwa – Faza wzrostu przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo zaczyna zarabiać. Tu nadal dominuje wzrost wewnętrzny. Jeśli już są nadwyżki to pojawiają się myśli zwiększania

III Faza życia przedsiębiorstwa – Dojrzałość przedsiębiorstwa – etap najkorzystniejszy, przedsiębiorstwo ma już reputację, koszty są mniejsze i coraz więcej sprzedajemy. Przedsiębiorstwo na tym etapie skłania się ku zewnętrznemu wzrostowi.

IV Faza życia przedsiębiorstwa – Faza schyłkowa – kiedy popyt na ten produkt spada.

W tym momencie przedsiębiorstwo decyduje się, żeby zmienić profil - dywersyfikacja - na drodze wzrostu zewnętrznego. To jest szansa, żeby przedsiębiorstwo się ożywiło.

Co to jest konkurencyjność przedsiębiorstw?



Konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy - zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej. Słowa „konkurencyjność" używamy ponadto do opisania wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami w danym sektorze, a także w przypadku porównywania oceny działalności wybranych firm. Oznacza to, że konkurencyjność ma charakter względny, bowiem dokonując oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, stajemy przed problemem wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników. Konkurencyjność danej firmy jest analizowana na tle innych, porównywalnych

podmiotów funkcjonujących w tym samym sektorze. W takim ujęciu jest ona postrzegana jako wynik podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań związanych z konkurowaniem o klienta.

Jakie podstawowe elementy tworzą konkurencyjność przedsiębiorstw?

- Potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

- Przewaga konkurencyjna, którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;

- Instrumenty konkurowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy.

- Pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy - miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Jest to bardzo trafne ujęcie, ponieważ odzwierciedla szereg istotnych czynników i uwarunkowań W przedstawionym modelu konkurencyjność jest traktowana jako agregat - system złożony z czterech elementów, które są ze sobą ściśle powiązane, podlegają oddziaływaniu otoczenia ogólnego i wchodzą w interaktywne relacje z

bezpośrednim otoczeniem konkurencyjnym. Analizując zależności zachodzące pomiędzy wyodrębnionymi składnikami tego systemu, można powiedzieć, że potencjał konkurencyjności wpływa na przewagi konkurencyjne, które z kolei determinują wybór instrumentów konkurowania, umożliwiających zdobycie i utrzymanie zakładanej pozycji konkurencyjnej. Rzeczywistość organizacyjna wydaje się jednak o wiele bardziej złożona i skomplikowana, dlatego też trudno jest uznać, że samo dysponowanie potencjałem konkurencyjności jest kluczowym czynnikiem zapewniającym osiągnięcie określonej pozycji na rynku.

Jakie są dwie podstawowe perspektywy, z których można określać/analizować konkurencyjność przedsiębiorstw?

- Perspektywa rynku – koncentracja widziana przez pryzmat rynku oznacza udział produktu lub grupy produktów danego przedsiębiorstwa w danym rynku;
- Perspektywa przedsiębiorstwa – oznacza zwiększenie udziału lub siły ekonomicznej przedsiębiorstwa w drodze połączeń z innymi przedsiębiorstwami.

Jaką funkcję w procesie konkurencyjności pełni innowacyjność?
Innowacja rzadko jest źródłem trwałym konkurencyjności, które jest wyłącznie własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców. Łatwo można utrzymać przewagę tylko w przypadku nielicznych innowacji, przy których ochrona patentowa jest skuteczna. Nierzadko tajemnica procesu produkcji lub inne cechy utrudniają odtworzenie innowacji przez inne firmy. Najczęściej jednak do tego, aby dzięki innowacji zyskać przewagę konkurencyjną, trzeba zastosować całą gamę strategii wspierających.

Jaka funkcję w konkurencyjności pełni reputacja?

Reputacja jest swoistym rodzajem architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznych strategii wielu firm jest przekształcenie początkowej wyróżniającej zdolności opartej na innowacji lub architekturze w trwalszą, wynikającą z reputacji.

Jakie wartości są najważniejsze w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa?

- Wartość dla klienta.
- Wartość dla akcjonariuszy.

Kluczem do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji gospodarki rynkowej jest satysfakcja klienta i maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że proces tworzenia przewagi konkurencyjnej to przede wszystkim przeprojektowanie stylu zarządzania. Przedsiębiorstwo powinno stale porządkować i doskonalić swoją działalność. To dyscypliny, która pomaga osiągać zaplanowane rezultaty i działać skutecznie, bo to liczy się na rynku bardziej niż poprawność metodologiczna czy estetyka.

Jakie są formy funkcjonowania przedsiębiorstwa z perspektywy najważniejszych działań w dziedzinie zarządzania?

- Interpretacja otoczenia.

- Ustalanie granic firmy.

- Określanie celów i priorytetów.

- Podejmowanie decyzji o modelu biznesowym.

Oddziaływanie jakich czynników w synergii daje efekt konkurencyjności?

Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych istniejących w otoczeniu. Można ją rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągania korzyści i zysków oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że jest to bardzo słuszne stwierdzenie, bowiem konkurencyjność przedsiębiorstwa bez wątpienia jest uwarunkowana przez otoczenie zewnętrzne, jednak wpływ na nią mają także posiadane przez firmę wyróżniające zasoby, kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności. W praktyce zarządzania powinno się stosować zintegrowane podejście, tj. budować przewagi konkurencyjne w oparciu o wykorzystywanie zasobów wiedzy, rozwijanie unikatowych i trudnych do imitacji kluczowych kompetencji w celu dostosowania się do zmieniających się wymagań klientów, uwzględniając przeobrażenia w otoczeniu rynkowym - nadarzające się okazje i szanse rozwoju.

Co jest miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa?

Miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego pozycja na rynku i ocena w oczach klienta, dlatego można uznać, że firma jest konkurencyjna, jeśli podejmowane przez nią działania prowadzą w strategicznej perspektywie do wzrostu jej wartości rynkowej. Przeciwnicy takiej interpretacji będą uznawali, że pryzmatem oceny konkurencyjności jest wzrost liczby klientów i zyski generowane w krótkim okresie. Powszechną akceptację zyskuje stwierdzenie, że konkurencyjność jest wynikiem skutecznej walki o klientów i to klientów lojalnych. Warto także zwrócić uwagę, że w dobie rozprzestrzeniania się nowoczesnych technologii teleinformacyjnych i powszechnego dostępu do Internetu klienci stają się coraz bardziej świadomymi nabywcami, którzy są dobrze zorientowani w realiach

rynkowych. Współczesne przedsiębiorstwa przede wszystkim starają się wyróżnić swoją ofertę na tle pozostałych konkurentów i ukazać wymierną wiązkę korzyści, jakich dostarczają klientom ich usługi lub produkty, co wiąże się także z rywalizacją w zakresie cen i jakości.

Jak postrzegana może być konkurencyjność w kontekście celu działalności przedsiębiorstw?

Konkurencyjność może być również postrzegana jako cel działalności przedsiębiorstwa. Sprowadza się do zaspokojenia potrzeb klientów w bardziej wydajny sposób i bardziej sprawnie niż inne firmy. Przedsiębiorstwa, które pragną na trwałe utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, muszą więc nieustannie inwestować w innowacje oraz rozwój swoich produktów i usług lub oferować wyraźne korzyści cenowe. Najlepsze przedsiębiorstwa z sukcesem łączą wiedzę o przyszłości rynku z ugruntowanym zarządzaniem opartym na kompetencjach, nigdy nie spoczywając na laurach, bowiem bardziej zależy im na unikalności niż na udziale w rynku. Kładą nacisk na rozwój kultury organizacji, a członkowie najwyższego kierownictwa są w nich głównymi inicjatorami innowacji. Wiedza staje się głównym, strategicznym zasobem, w oparciu o który należy budować przewagę na współczesnych rynkach. Jest jednak również zasobem specyficznym, „uwikłanym" w cały kontekst pozostałych zasobów „miękkich", zwłaszcza takich jak kultura organizacyjna, relacje wewnątrzorganizacyjne, systemy motywowania, komunikowania oraz interakcje i relacje z otoczeniem. Wiele z tych zasobów - łącznie z samą wiedzą - powstaje w efekcie długotrwałej kumulacji doświadczeń gromadzonych w określonych uwarunkowaniach techniczno-technologicznych, ekonomicznych, prawnych, politycznych, kulturowych, w jakich funkcjonowało bądź funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Jakie są główne formy rozszerzania działalności przedsiębiorstw?

- Rozszerzenie (dywersyfikacja) pozioma (horyzontalna) – rozszerzenie działalności gospodarczej przedsiębiorstw w ramach jednego przemysłu, branży. Opiera się ona na efekcie synergicznym i komplementarnym z istniejącym portfelem dziedzin działalności przedsiębiorstwa;
- Rozszerzenie pionowe (wertykalne) – polega na przyłączeniu przedsiębiorstwa faz poprzedniej i / lub następuje w danym cyklu wytwarzania (integracja w przód i w tył). Obniża elastyczność działalności przedsiębiorstwa. Efekt synergiczny jest wykorzystywany tylko wtedy, gdy technologiczne stosowanie w poszczególnych fazach cyklu wytwarzania są podobne;
- Rozszerzenia koncentryczne – polega na wykorzystaniu granic środowiska ekonomicznego przedsiębiorstwa np. wejście do nowej branży. Jej podstawą jest wykorzystanie rzadkich umiejętności firmy w innej dziedzinie niż ta, w której przedsiębiorstwo działało dotychczas.

Czym jest i w jaki sposób funkcjonuje fundamentalny mechanizm efektywizacji działania przedsiębiorstwa i zarządzania nim?

Polega on na zestawieniu dwóch lub więcej podmiotów tak, by ich wspólne działanie dawało skutek większy, niż suma skutków wywołanych przez każde z tych podmiotów działających osobno.

Jakie typy/modele synergii rozróżniamy na rynku przedsiębiorstw?
- Synergia zarządzająca – poprawa zarządzania dzięki wykorzystaniu różnych technik, dziedzin. (Kiedy jedno przedsiębiorstwo przejmuje drugie).
- Synergia operacyjna – zmniejszenie kosztów i zwiększenie skali produkcji.
- Synergia finansowa – obniżenie kosztów kapitału.
- Synergia wzmacniająca siłę rynkową przedsiębiorstwa szeroko zakrojoną. Korzyści, które dają lepszą pozycję firmy.

Jaka jest istota współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw?

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw – każda forma powiązań występujących między przedsiębiorstwami służących do koordynacji i działalności gospodarczej (mogą to być luźne umowy między dostawcami i odbiorcami, działania prowadzące do fuzji, etc.). U podstaw leży wiele teorii ekonomicznych.

Jakie są elementy determinujące współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw?

- Ilościowy, rodzajowy – rozwój procesów produkcji i wyboru usługi i komunikatu.
- Pogłębia się społeczny podział pracy i specjalizacja podmiotów gospodarczych w realizacji określonej części procesu gospodarczego.
- Dynamiczny rozwój zastosowań osiągnięć nauki i techniki w działalności gospodarczej.
- „Globalizacja" rynku zbytu. Ich ilościowy rozwój, a jednocześnie zaostrzanie się walki konkurencyjnej na rynkach dotychczasowych, jak również zaostrzenie się walki o nowe rynki zbytu.

Globalizacja jako przesłanka działania gospodarczego przedsiębiorstw – pod pojęciem globalizacji rozumie się traktowanie rynku światowego jako jednego wspólnego rynku, co prowadzi do standaryzacji wyrobów i usług w skali światowej. Opiera się na założeniach podobieństwa kluczowych czynników sukcesów na większości rynków krajowych. Wzrasta konkurencja.

W jaki sposób/z jakich powodów warto prowadzić współpracę gospodarcza między przedsiębiorstwami?

Motywy techniczno-produkcyjne – wynikają one z dążenia do racjonalizacji działalności gospodarczej poprzez zwiększanie jej skali do wielkości optymalnych:

- dążenie do uzyskania zjawiska ekonomiki skali (średni jednostkowy koszt własny sprzedaży spada wraz ze wzrostem produkcji);

- dążenie do uzyskania korzyści zakresu działania (wyrażają one zdolność do produkcji szerszego asortymentu produktu lub świadczenia szerszego zakresu usług przy wykorzystaniu połączonych składników wytwórczych przedsiębiorstwa).

Motywy rynkowe – wiążą się one z e sferą zaopatrzenia i zbytu:

- dążenie do obniżania kosztów zakupu surowców, materiału;
- dążenie do zdobycia nowych rynków zbytu;
- dążenie do obniżenia poziomu ryzyka gospodarczego przedsiębiorstw (przez dywersyfikację);
- dążenie do ograniczenia konkurencji;
- dążenie do zwiększenie rozmiarów przedsiębiorstwa i w konsekwencji umocnienia pozycji rynkowej.

Motywy finansowo-inwestycyjne:

- dążenie do powiększenia zasobów finansowych poprzez połączenie kapitałów;
- dążenie do zainwestowania nadwyżek środków pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwo.

Jakie są formy funkcjonowania przedsiębiorstw ze względu na podział na formy działania gospodarczego przedsiębiorstw?

1. Związki przedsiębiorstw

- Związki kooperacyjne to takie, w których współdziałające przedsiębiorstwa zachowuję ekonomiczną oraz prawną samodzielność.
- Związki koncentracyjne – mamy to do czynienia z połączeniami przedsiębiorstw w związku z czym uczestniczące przedsiębiorstwa w większym lub mniejszym stopniu rezygnują z samodzielności gospodarczej, czasami też prawną. Jedno przedsiębiorstwo kieruje innymi – jednolite kierowanie.
- Kooperacja bezumowna – często niepisane umowy dotyczące cen, konkurencji.
- Kooperacja umowna - każda z tych form jest oparta na umowie.

- Przejęcie – jedno przedsiębiorstwo nabywa część udziałów drugiego. Drugie jest teraz uzależnione kapitałowo od pierwszego.
- Fuzja

Łączą się dwa przedsiębiorstwa utworzą nowe przedsiębiorstwo z połączenia obu. Cele, które dotychczas były celami „A" i „B" teraz stają się celami jednego przedsiębiorstwa. Może ona przebiegać dwoma formami:

- z dwóch spółek powstaje spółka nowa, która ma nową nazwę, ... – To się nazywa konsolidacja;
- przedsiębiorstwo „A" wchłania przedsiębiorstwo „B" i powstaje jedno duże przedsiębiorstwo „A" – inkorporacja (wchłonięcie).

Fuzje horyzontalne – kiedy łączą się przedsiębiorstwa z tej samej branży, uzyskują silniejszą pozycję i/lub powstaje bardziej renomowane przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu wspólnych know-how, patentów, procesów operacyjnych. Innymi powodami tego typu łączenia są:

- likwidacja konkurencji – fuzje przedsiębiorstw, które są formą współdziałania między konkurentami – nazywamy je zjawiskami koncentracji sektora;
- uzyskanie przewagi poprzez wykorzystanie zasady ekonomiki skali w obszarze produkcji, badań i rozwoju oraz zarządzania.

Fuzje wertykalne – polegające na scaleniu dwóch lub więcej przedsiębiorstw z pokrewnych sfer działania (związanie się dostawców z klientami). W sytuacji łączenia się klientów i dostawców mówimy o fuzjach jako o integracji pionowej w gospodarce.

Fuzje konglomeratowe - polegają na łączeniu się przedsiębiorstw, które działają w odmiennych dziedzinach produkcyjnych lub usługowych i bardzo często obsługują inne rynki. Fuzje konglomeratowe zawierają w sobie cechy wertykalnych i horyzontalnych.

Korzyści z fuzji:

- obniżenie kosztów;

- połączenie wysiłków w badaniach i tworzenie nowych produktów;
- pełniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnych;
- uzyskanie dostępu do nowych technologii;
- powiększenie sieci dystrybucji;
- zwiększenie udziału w rynku;
- zyskanie uzupełniającego ofertę produktu lub usługi.

- Kooperacja przemysłowa (produkcyjna) – obejmuje, na podstawie umów kooperacyjnych między dwoma lub więcej przedsiębiorstw produkcyjnych, dostawy zespołów, podzespołów, półfabrykantów i części wyprodukowanych u dostawców na specjalne zamówienie odbiorcy. Produkcja w ramach kooperacji przemysłowej ma charakter wyraźnie adresowy i jest wykonana na podstawie konkretnego zamówienia z przeznaczeniem do dalszej produkcji określonego wyrobu finalnego u odbiorcy.
- Kooperacje w zakresie świadczeń specjalistycznych – każde przedsiębiorstwo obok zapotrzebowania na współpracę produkcyjno-handlową w zakresie zaopatrzenia kooperacji przemysłowej i zbytu w obrębie swojej działalności podstawowej, wykazuje w mniejszym lub większym stopniu zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi: charakter specjalistyczny;
badania i rozwój;
doskonalenie organizacji i zarządzania.

2.Produkcja na zamówienie – polega na zamówieniu wytwarzania określonego produktu przez partnera gospodarczego wg specyfikacji strony zamawiającej. Producent jest odpowiedzialny za wykonanie wyrobu dokładnie wg zamówienia i na tym jego rola się kończy. Zamawiający bierze na siebie zadanie promocji i sprzedaży tego produktu, dając produktowi swoją markę.

Jakie są zalety produkcji na zamówienie:

- możliwość szybkiego wejścia na dany rynek w przypadku inwestycji bezpośredniej;

- mniejsze ryzyko niż w przypadku produkcji bezpośrednich;
- możliwość sprzedaży produktów z własną marką, które nie byłyby atrakcyjne pod marką producenta;
- możliwość założenia w przyszłości współpracy np. fuzji między aktualnymi partnerami.

Produkcja na zamówienie nie jest jednak wolna od wad (możliwość utraty kontroli na proces produkcji).

3. Joint-venture

Wyróżnia się dwie formy joint-venture:

- udziałowe joint-venture – powstają w wyniku porozumienia partnerów z co najmniej dwóch państw, którzy do realizacji wspólnych celów gospodarczych wnoszą wkłady kapitałowe i tworzą wyodrębnione organizacyjnie i prawnie przedsiębiorstwa;
- kontraktowe joint-venture – przedsiębiorstwa, które nie posiadają charakteru inwestycji bezpośrednich w tym wypadku współpraca między partnerami oparta jest na formie kontraktu, bez łączenia kapitałów i tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa.

Zalety joint-venture:
- znajomość przez potencjalnego partnera warunków rynkowych, społecznych i administracyjnych obszaru funkcjonowania wspólnego przedsiębiorstwa;
- lepsze stosunki z władzami i organizacjami lokalnymi;
- istniejące już zdolności, kanały dystrybucyjne, klienci etc.;
- wspólnie ponoszone ryzyko;
- możliwość wzajemnego uzupełniania się partnerów.

4. Alians strategiczny

Związek dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw oparty na określonym porozumieniu i ukierunkowaniu na realizację celów strategicznych, zaakceptowanych przez uczestników.
Wyróżniamy 3 rodzaje aliansów strategicznych:
1. Alianse komplementarne – łączą one przedsiębiorstwa, których kompetencje są zróżnicowane. Np. jedna firma tworzy produkt, którego sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiej spółki. W tym przypadku produkt wyprodukowany przez jednego z partnerów powinien być ściśle konkurencyjny wobec produktów drugiego partnera. Większość tego typu aliansów zawiązuje się po to, aby wejść z danym produktem na nowe obszary rynku. Ścisła integracja – tego rodzaju sojusze są zawiązane przez firmy, które zamierzają uzyskać korzyści skali w zakresie wytworzenia określonych podzespołów lub realizacji jakiegoś wyodrębnionego stadium procesu produkcyjnego. Te produkty są następnie włączone do własnej produkcji każdego z partnerów, a także sprzedawane na rynku.
2. Alians addytywny – polega on na zintegrowaniu się przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakichś produktów. Wspólnym celem tych przedsiębiorstw jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji i sprzedaży jednego produktu. Sojusze takie wymagają całkowitego zawieszenie konkurencji między przedsiębiorstwami. Alians addytywny zawierany jest w celu podziału zadań funkcjonalnych pomiędzy różne przedsiębiorstwa.
3. Licencjonowanie – polega na udostępnieniu wybranej firmie własnych zasobów niematerialnych takich jak patent, know-how, marka handlowa czy nazwa firmy. Przekazanie tych zasobów następuje w zamian za opłatę zwaną royalties. Royalties stanowią zazwyczaj uzgodniony % przychodów ze sprzedaży licencjonowanego produktu (w większości przypadków nie przekraczający 5%). Jakkolwiek inne rozwiązania też są stosowane (np. % od ilości sprzedaży lub

jednorazowa opłata). Transferowi w/w zasobów towarzyszy często pomoc techniczna, doradztwo lub szkolenie zapewnione przez licencjonodawcę.

Zalety:

- licencjonowanie nie wymaga większych inwestycji i pozwala na szybkie wejście na dany rynek;
- pozwala przedłużyć życie produktowi, który wszedł w fazę nasycenia rynku lub spadkiem sprzedaży;
- niekiedy stanowi jedyną realną formę wejścia na dany rynek;
- zapewnia stały dochód;
- pozwala uniknąć wielu kosztów.

Wady:

- licencjonodawca traci kontrolę nad produkcją i dystrybucją, ryzykując utratę dobrej marki produktu i firmy oraz uzależniając swoje dochody od sprawności działania licencjonobiorcy;
- licencjonodawca stwarza sobie potencjalną konkurencję;
- dochody z licencji mogą okazać się niższe, niż potencjalny dochód płynący z innych form penetracji danego rynku.

4.Organizacja sieciowa

Układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo lub powiązane kapitałowo tylko w niewielkim stopniu. Za czynnik stabilizujący układ sieciowy uważa się zwykle średnio i długookresowe umowy kooperacyjne pomiędzy poszczególnymi ogniwami układu, którym towarzyszą słabe powiązania kapitałowe.

Sieć operacyjna jest spełnieniem 4 zasad:

- specjalizacji, umożliwiającej menadżerom poszczególnych ogniw sieci organizacyjnej skoncentrowanie się na tych sprawach, na których znają się najlepiej;
- autonomii, która oznacza, iż poszczególne podmioty tworzące sieć organizacyjną muszą mieć swobodę decydowania o swoich działaniach

realizowanych w oparciu o własne specjalistyczne kompetencje;
- kooperacji, oznacza, iż sieć przedsiębiorstw zorganizowana jest w ramach wspólnego rodzaju czy profilu działalności i stanowi zamknięty układ wzajemnej kooperacji, który w zasadzie mógłby stanowić jedną firmę;
- rynkowych zasad działania, co oznacza, że w ramach swojej działalności każde z ogniw sieci musi liczyć się z tym, że kooperacje z innymi podmiotami w ramach sieci w oparciu o kryteria rynkowe to ogniwa sieci, które okażą się niekonkurencyjne i nieefektowne najczęściej muszą wypaść z układ w sieci.

Na czym polega pojecie/mechanizm przejęcia w przedsiębiorczości?

Przejęcie – polega na tym, że z reguły większa, zasobniejsza kapitałowo firma decyduje się na zakup pakietu akcji lub udziałów przedsiębiorstwa mniejszego i słabszego, co pozwala na kontrolowanie działań tego przedsiębiorstwa.
Spółką dominującą jest spółka:
- dysponująca większością głosów lub pośrednią większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, bądź w zarządzie innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) lub spółdzielni (spółdzielni zależnej);
- uprawnia do powoływania lub odwoływania większości członków zarządu i rady nadzorczej innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) lub spółdzielni (spółdzielni zależnej);
- o spółce dominującej mówi się też wtedy, kiedy więcej niż połowa członków zarządu spółki kapitałowej jest jednocześnie członkiem zarządu spółki zależnej lub spółdzielni zależnej lub dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów w spółce osobowej zależnej albo na walnym zgromadzeniu spółdzielni zależnej.

Co holding jako forma funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Holding – to organizacje, która grupuje różne samodzielne pod względem prawnym podmioty gospodarcze w sposób mniej lub bardziej wyraźny powiązane ze sobą, przy czym jeden z podmiotów ma w tych powiązaniach pozycję dominującą i podporządkowuje sobie pozostałe.

Możne powiedzieć, iż istota struktury holdingowej sprowadza się do zarządzania przez jedną spółkę innymi przedsiębiorstwami i kontrolowania ich działalności dzięki zależnościom kapitałowym lub personalnym. Zależność kapitałowa polega na posiadaniu przez spółkę dominującą przewyższającej wartości udziałów w spółce podległej. Natomiast zależność personalna wyraża się w uczestnictwie pracowników spółki dominującej w strukturach organizacyjnych spółek zależnych.

Co oznacza outsourcing jako forma funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Oznacza, że określone funkcje w przedsiębiorstwie są przekazywane na zewnątrz. Outsourcing polega zatem na wprowadzeniu poza przedsiębiorstwo niektórych dotychczas realizowanych w nim działań. Outsourcing polega na przekazywaniu do realizacji zewnętrznym kontrahentom działań, jeszcze do niedawna mieszczących się w ramach jednego przedsiębiorstwa. Proces ów dotyczy przede wszystkim tych aktywności, które nie są kluczowe dla danej dziedziny działania przedsiębiorstwa. Eliminowanie niekluczowych funkcji lub trudnych do zarządzania i kontrolowania pozwala menadżerom skupić uwagę na działaniach, w których posiadają wystarczającą wiedzę i umiejętności aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Przesłanki skłaniające organizację gospodarczą do wydzielenia przedsiębiorstw mogą być następujące:

- dążenie do pogłębienia decentralizacji zarządzania w szczególności do oddzielenia działalności strategicznej i operacyjnej;
- ograniczenie odpowiedzialności w przypadku podejmowania nowej nacechowanej wysokim ryzykiem działalności;

- podejmowanie nowej działalności w stosunku do której za niekorzystne uznaje się stosownie dotychczasowej: firmy, znaku towarowego, sieci sprzedaży, ...;
- dążenie do obcięcia nowej lub rozwijanej działalności, do ukształtowanych wcześniej w przedsiębiorstwie procedur, a tym samym do uruchomienia mechanizmu ekspansywnej przedsiębiorczości;
- dążenie do ekonomizacji działalności jednostek wewnętrznych przez tworzenie centrów zysku;
- dezinwestowanie, czyli wycofywanie się z przedsiębiorstwa określonych dziedzin działalności;
- stymulacje finansowe - takie jak ulgi podatkowe, kredyty preferencyjne w stosunku do nowo zakładanych podmiotów;
- dążenie do wprowadzenia dodatkowych wspólników w odniesieniu do wybranych fragmentów działalności przedsiębiorstwa w celu zasilenia kapitałowego i/lub ekonomicznego i motywującego związanie z przedsiębiorstwem.

Zagrożenia:
- dotyczy podmiotów zależnych – podmiot dominujący nadmiernie ingerujący;
- nadmierna dywersyfikacja.

Według jakich kryteriów przebiega klasyfikacja holdingu?

- Kryterium zakresu funkcji zarządczych podmiotu dominującego u struktury holdingu. Jedną z podstawowych kryteriów klasyfikacji holdingów jest zakres funkcji zarządczych procesu dominującego w strukturze holdingu.

Opierając się on na tym kryterium wyróżnia się holding finansowy oraz kierujący, który z kolei może przybierać postać holdingu strategicznego lub operacyjnego.

W holdingu finansowym funkcje zarządzania sprawowane przez zarząd mają charakter wskaźników lub celów finansowych. W tym przypadku

podmiot dominujący nie ingeruje w działania strategiczne czy operacyjne podmiotów podległych.

- Holding kierujący lub zarządzający należy rozumieć, iż zarząd nie tylko określa cele finansowe całej struktury, ale również ingeruje w inną działalność spółek zależnych. Organizacyjno-prawna i ekonomiczna istota takiego holdingu polega na tym, iż podmiot dominujący przejmuje część funkcji kierowniczych podmiotów zależnych. W strategicznym holdingu kierującym zarząd koncentruje się na określeniu celów finansowych oraz strategicznych, koordynując działalność podmiotów zależnych w tym zakresie.
- Zarządzający holding operacyjny – zarząd dodatkowo integruje w działalność operacyjną.

Od czego zależy i jakie są podstawowe uwarunkowanie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia osoby zajmującej stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją?

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa we współczesnym świecie odbywa się i zależy przede wszystkim od globalnego kontekstu, jaki wyznacza europejska i światowa gospodarka. Dlatego też podczas praktyk w przedsiębiorstwach koniecznym jest podczas prezentacji oraz praktykowanie metod, kontentu i celów wykonywanych zadań koniecznym jest możliwie jak najczęstsze dostarczanie praktycznych informacji, rozwiązań, a także wiedzy w zakresie takich zagadnień, jak:

- Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na szczeblu krajowym i globalnym, stanowiącej podstawę do trafnych decyzji gospodarczych – wszystkie decyzje ekonomiczne są podejmowane w pewnym otoczeniu gospodarczym, które w dobie globalizacji jest bardzo złożone i wielopłaszczyznowe. Zrozumienie całokształtu złożonych procesów gospodarczych jest podstawą trafności decyzji, a w konsekwencji osiągnięcia sukcesu na stanowiskach związanych z zarządzaniem, marketingiem i organizacja.
- Praktyczna wiedza o najbliższym otoczeniu – trafność podejmowania

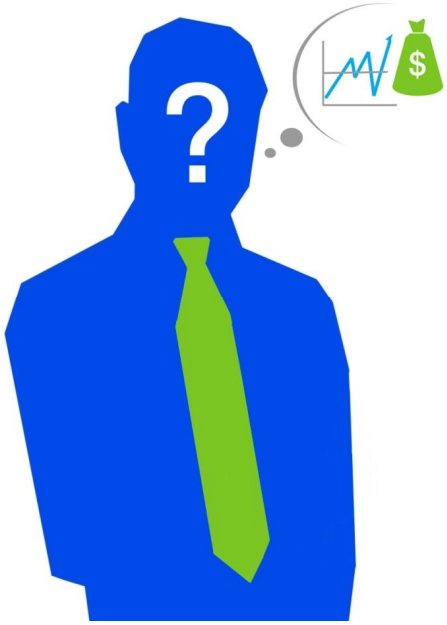
decyzji ekonomicznych wymaga zrozumienia zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia,.

- Znajomość praktycznych narzędzi analitycznych, których zastosowanie wspiera proces decyzyjny – podejmowanie decyzji ekonomicznych powinno opierać się nie tylko na wiedzy teoretycznej, ale również na wynikach analiz ekonomicznych, właściwa diagnoza i prognoza sytuacji przedsiębiorstwa czy gospodarki jest znaczącym czynnikiem wsparcia procesu decyzji ekonomicznych.
- Wykształcenie i wsparcie umiejętności decyzyjnych – rolą osoby zajmującej stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją jest podejmowanie decyzji o takim wykorzystaniu rzadkich zasobów, aby osiągnąć jak największą korzyść, dlatego też wykształcenie umiejętności decyzyjnych jest nadrzędnym celem.

Jakiego najważniejsze komponenty efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny zostać praktycznie zaprezentowane podczas praktyk?

- Funkcjonowanie gospodarki globalnej:
globalizacja, gospodarka zintegrowanej Europy, makroekonomiczne tendencje w gospodarce, międzynarodowe stosunki gospodarcze.
- Mikro i makro otoczenie przedsiębiorstwa:
konkurencja, koniunktura gospodarcza, otoczenie finansowe przedsiębiorstwa, polityka gospodarcza.
- Analizy ekonomiczne:
analiza danych ekonomicznych, biznes plan, wskaźniki ekonomiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
- Podejmowanie decyzji ekonomicznych w sferze zarządzania:
decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwie, gra biznesowa, podejmowanie decyzji w warunkach niepewności i ryzyka, przedsiębiorczość, techniki kreatywności.

Na jakich poziomach realizuje się efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem?



- Ekonomicznym

- Techniczno-organizacyjnym

- Społecznym/socjologicznym

- Prawnym

Jakie formy/aspekty przedsiębiorstwa podlegają procesowi zarządzania na poziomie ekonomicznym?

- Forma własnościowa – właściciel (państwowy jak i prywatny) przydziela określonemu podmiotowi środki produkcji (środki trwałe i obrotowe). Zadaniem przedsiębiorstwa jest pomnażanie kapitału początkowego jaki mu został przydzielony na początku.

- Forma przedmiotowa i przestrzenna polega ona na tym, że każde przedsiębiorstwo ma pewną specyficzną ofertę, pewien zakres towarów i usług, które oferuje na rynku. Zajmuje ono pewne miejsce na rynku i dzięki charakterystykom swoich produktów jest wyodrębnione. Czasem dochodzi do tego jeszcze aspekt regionalny,

gdy przedsiębiorstwo jest widoczne akurat na danym rynku regionalnym.

Oferta musi się czymś wyróżniać aby być konkurencyjna, aby mogła zostać wyodrębniona.

- Forma rynkowa – czyli tzw. pozycja na rynku (udział w rynku, wielkość obrotów, pewne cechy konkurencyjności, siła rozwojowa). Odbiciem pozycji rynkowej jest całokształt relacji z otoczeniem.

- Aspekt finansowy – jest jednoznaczny z pojęciem samodzielności finansowej. Firma musi sobie sama zapewnić płynność finansową, najczęściej jest to podstawowy wymóg. Przedsiębiorstwo powinno również tak działać by funkcjonować, generować nadwyżkę w długim okresie czasu, utrzymywać stałą zdolność pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Aby funkcja finansowa przedsiębiorstwa została spełniona muszą się wykształcić odpowiednie struktury – dział finansowy, kontrolingu, budżetowania itp. czyli struktury utrzymujące samodzielność finansową.

Co w procesie efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem ma największe znaczenie w aspekcie technicznym?

W aspekcie technicznym największe znaczenie ma analiza techniki i technologii, procesów głównych i pomocniczych oraz funkcji regulacji tych procesów. Oznacza on klarownie wyodrębnienie środków technicznych, jest ściśle połączony z aspektem organizacyjnym i tworzą razem jeden system gospodarczy.

Jakie elementy są najważniejsze w procesie efektywnego zarządzania z punktu widzenia aspektu socjologicznego?

- W ramach przedsiębiorstwa formują się określone wartości, ten system wartości jest jednym z podstawowych elementów sukcesu. Determinuje on proces zmian i zdolności dostosowawcze.

- Efekty działania organizacji zależą zarówno od struktur formalnych jak i nieformalnych. Jeżeli struktury nieformalne istnieją w przedsiębiorstwie to należy je rozpoznać i odpowiednio ustawić, gdyż mają ogromny wpływ na efekty.

Jakie są społeczne aspekty dobrego zarządzania przedsiębiorstwem?

- wykazanie, że przedsiębiorstwo działa w sposób odpowiedzialny społecznie,

- zmniejszenie strat wynikających z wypadków przy pracy i chorób związanych z pracą,

- zmniejszenie wysokości składki na ubezpieczenie z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,

- zwiększenie wydajności pracy,

- wzrost zaangażowania i kompetencji pracowników,

- spełnienie oczekiwań klientów i wzrost konkurencyjności,

- poprawę wizerunku i zrównoważony rozwój.

Jakie cechy/profil osobowościowy powinna posiadać osoba efektywnie zarządzająca przedsiębiorstwem na różnych jego szczeblach?
Najważniejszym elementem tworzenia wizerunku przywódcy jest głoszenie stałych, zrozumiałych w odbiorze i stanowczych (związanych z wiarą w powodzenie własnych planów) poglądów oraz odpowiadające im komunikaty pozawerbalne. Są to prawdopodobnie konieczne, ale niewystarczające elementy budowy autorytetu osobistego, a ich uzupełnienia należałoby szukać wśród sygnalizowanych powyżej wielu teorii przywództwa.
Dla wszystkich organizacji najkorzystniejsza jest sytuacja, w której władza osobista wspiera władzę formalną czyli gdy osoby na

stanowiskach kierowniczych są obdarzone autorytetem osobistym. Brak autorytetu nie musi przeszkadzać w bieżącym administrowaniu, ale na pewno ujawni się w sytuacji kryzysowej, gdy trzeba będzie wstrzymać objawy niezadowolenia lub poderwać ludzi do ponadprzeciętnego wysiłku.

Podczas realizacji praktyk w przedsiębiorstwach absolutnie koniecznym jest praktyczne zaprezentowanie i omówienie aspektu przedsiębiorczości – przede wszystkim w wymiarze wymagań w jej zakresie, jakie stawiane są osobom starającym się o stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją w przedsiębiorstwie.

Co to jest przedsiębiorczość?



Przedsiębiorczość to cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz umożliwiającego osiąganie racjonalności gospodarowania oraz efektywności ekonomicznej, która wyraża stopień osiąganej racjonalności. Motywem przedsiębiorczości jest dążenie do uzyskania efektywności pozwalającej na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i stwarzającej podstawy jego

rozwoju. Przedsiębiorcze działanie jest utożsamiane bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy.

W nieco szerszym znaczeniu przedsiębiorczość to cecha, a właściwie zespół cech psychicznych warunkujących bycie dobrym przedsiębiorcą, tzn. osiąganie sukcesów w kierowaniu przedsiębiorstwem. Przedsiębiorczość nie polega głównie na uzyskiwaniu maksimum korzyści z wykorzystywania tego, co istnieje, lecz na ciągłym stwarzaniu czegoś nowego - jest ona innowatorstwem.

Przedsiębiorczość jest indywidualną cechą ludzkiej osobowości, wyróżniającej się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi i zdolnością do organizowania działalności handlowej, przemysłowej i usługowej zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania.. Przedsiębiorczość jest nowatorstwem polegającym na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Jest ona ze swej natury działalnością konkurencyjną, w stosunku do postępowania innych przedsiębiorstw.

W teorii ekonomii przedsiębiorczość definiowana jest jako swoista forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, ziemi i kapitału) czynnik produkcji. Główne cechy przedsiębiorców to m.in. umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolności do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka.

W jakich wymiarach funkcjonuje przedsiębiorczość?

- Jako proces: (akt tworzenia i budowanie czegoś nowego, nowego przedsiębiorstwa). Przedsiębiorczość to zorganizowany proces działań

ukierunkowany w danych warunkach na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. W procesie budowania podkreśla się: umiejętność wykorzystania pomysłów, okazji; ryzyko (niepewność).

- Jako zespół cech: opisujących szczególny sposób postępowania człowieka. Przedsiębiorczość wyróżnia się:

dynamizmem, aktywnością ;

skłonnością do podejmowania ryzyka;

umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków;

postrzeganiem szans i ich wykorzystywaniem ;

innowacyjnością i motoryką.

Na czym polega przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym?

Przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym polega na:

- tworzeniu bardziej efektywnych form organizacyjnych;
- wprowadzaniu nowych czynników produkcji;
- zdobywaniu nowych rynków zbytu i zaopatrzenia;
- wprowadzaniu nowych wyrobów.

Jakie cechy związane z przedsiębiorczością powinna posiadać osoba/pracownik, który aspiruje do zajmowania w przedsiębiorstwie stanowiska związanego z marketingiem, zarządzaniem i organizacją?

- Zaletą człowieka przedsiębiorczego jest umiejętność wykorzystania szans i możliwości, jakie pojawiają się w danej chwili w otoczeniu, a w efekcie przemienienia ich w sukces.

- Do najważniejszych cech charakteru, jakimi powinna się odznaczać osoba przedsiębiorcza, należą niewątpliwie: pracowitość, kreatywność, inwencja, odwaga i zdeterminowanie. Ponadto, przedsiębiorczość wiąże się również z umiejętnością podejmowania ryzyka, posiadaniem zdolności interpersonalnych oraz umiejętnością pracy w zespole.

- Osoba przedsiębiorcza musi umieć wyznaczać sobie określone cele i pewnie dążyć do ich realizacji. Powinna także posiadać zdolność rozwiązywania problemów i samodzielnego radzenia sobie w trudnych i skomplikowanych sytuacjach.

- Do ważnych cech osoby przedsiębiorczej należy również optymizm, który w dużym stopniu przyczynia się do rozwijania potrzeb edukacyjnych, zwiększania posiadanych umiejętności oraz kwalifikacji.

- Powinna posiadać zdolność komunikacji interpersonalnej i porozumiewania, również umiejętność słuchania i mówienia, a także przyjmowania postaw asertywnych. Ważna jest także zdolność do budowania określonych zespołów ludzkich oraz umiejętność pracy w tych zespołach.

- Powinna posiadać także zdolność bycia asertywnym - pewien określony sposób zachowania się i postępowania; zdolność do szczerego i bezpretensjonalnego wyrażania swoich emocji, odczuć i stanowisk. Jest to postawa, która wyklucza zachowania agresywne oraz lekceważenie praw i wolności własnych bądź innych ludzi. Wyraża się ona umiejętnością bezpośredniego przekazywania własnych opinii, przekonań, poglądów i potrzeb, a także łatwością swobodnego dzielenia się wiedzą o swoich priorytetach i wyznawanym systemie wartości. Istotą zachowania asertywnego jest także umiejętność odmawiania, tzn. mówienia "nie" w sposób pewny, zdecydowany, a jednocześnie nieuwłaczający godności innych osób i zawsze z

podaniem konkretnej przyczyny odmowy. Asertywność okazuje się często przydatna w przypadku zaistnienia konfliktu, gdy za jej pomocą udaje się dojść do satysfakcjonującego obydwie strony kompromisu. Z drugiej strony, asertywność polega także na umiejętności przyjmowania pod swoim adresem zarówno pochwał i komplementów, jaki krytyk oraz negatywnych ocen.

- Zdolność rozwiązywania konfliktów. Polega ona na pojawieniu się w pewnym momencie nieprzychylnych, wręcz wrogich zachowań, do których dochodzi pomiędzy zainteresowanymi stronami. Konflikt zwykle przyczynia się do zaistnienia niekorzystnej sytuacji, która wynika z tego, że jedna ze stron poniosła pewne określone straty, a druga ze stron jest obwiniana za taki właśnie bieg zdarzeń. Znajomość sposobów i metod rozwiązywania konfliktów jest niezwykle istotna z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym wyróżnić można klika zasadniczych strategii służących rozwiązywaniu konfliktów: strategia współpracy; strategia kompromisu; strategia dominacji; strategia unikania; strategia dostosowania.

Jakie elementy/okoliczności etc. sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości?

Warunki obiektywne:

- gospodarka rynkowa;

- odpowiednie regulacje prawne (podatkowe, gospodarcze, własnościowe);

- istnienie równowagi gospodarczej;

- obecność określonych bodźców stanowiących zachętę do podejmowania działalności;

- znaczna kultura organizacyjna;

Warunki subiektywne:

- posiadanie silnej motywacji;

- umiejętne zastosowanie odpowiednich cech własnej osobowości do przeprowadzenia określonych działań.

Formy organizacyjno-prawne



Jakie są formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw?

Według systematyki opracowanej przez Główny Urząd Statystyczny podstawowe formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw to:
– osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą;
– osoby prawne;
– jednostki organizacyjne, które nie mają osobowości prawnej.

Jakie jest rozróżnienie między osoba fizyczną i osobą prawną?

Osobą fizyczną jest, według obowiązującego prawa, każdy człowiek. Osobą prawną natomiast nie jest człowiek, ale założoną przez niego instytucja, organizacja lub spółka. To, czy mogą one być osobami

prawnymi, regulują szczegółowe przepisy. Osobami prawnymi są między innymi: przedsiębiorstwa państwowe, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne, spółdzielnie, fundacje. Osoba prawna działa przez swoje organy, czyli wewnętrzne władze, na przykład dyrektora lub zarząd, w sposób przewidziany w odpowiedniej ustawie i opartym na niej statucie.

Jakie są formy organizacyjno-prawne dla wykonywania działalności gospodarczej?

W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej przez państwo, a dokładnie - uprawniony do tego Skarb Państwa:

- Przedsiębiorstwa państwowe;

- Spółki handlowe kapitałowe Skarbu Państwa lub też z udziałem Skarbu Państwa;

- Jednostki badawczo-rozwojowe;

- Banki państwowe, które nie są spółkami akcyjnymi.

W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego, związki tych podmiotów oraz porozumienia komunalne:

- Spółki kapitałowe jednostek samorządu terytorialnego.

- Spółki kapitałowe z udziałem jednostek samorządu terytorialnego.

W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej przez inne osoby prawne:

- Spółki handlowe kapitałowe.

- Spółdzielnie.

- Przedsiębiorstwa o charakterze mieszanym.

- Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

- Główne oddziały zagranicznych zakładów ubezpieczeń.

- Oddziały oraz przedstawicielstwa przedsiębiorstw zagranicznych.

Czym są formy prawno-organizacyjnej w przedsiębiorstwie?

Forma organizacyjno-prawna – prawo wyznacza ramy tego, jak ma być „zbudowane" przedsiębiorstwo, ramy przedsiębiorstwa, które są określone przez przepisy prawne, do których powinna być dostosowana działalność przedsiębiorstwa (wzajemne powiązania, powiązania z otoczeniem).

Jakie są najważniejsze kryteria przy wyborze formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa?

- Określenie zasad odpowiedzialności.
- Uprawnienie decydowania i reprezentowania.
- Zasady podziału zysku; ewentualnego udziału w stratach.
- Możliwość finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa.
- Nakłady związane z określoną formą prawną.
- Obciążenia podatkowe.

Jakie formy prawno organizacyjne dominują w polskim systemie przedsiębiorczości?

Formy prawa publicznego:

- przedsiębiorstwa państwowe;
- jednoosobowe spółki skarbu państwa;
- przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.

Formy prawa handlowego (spółki):

- osobowe – nie posiadają osobowości prawnej, nie są wpisywane do rejestru spółek w sądzie;
- kapitałowe – posiadają osobowość prawną poprzez wpisanie spółki

do rejestru w sądzie (sp. z o. o., S.A.).

Jakie są rodzaje spółek osobowych w polskiej przedsiębiorczości?

- Spółka jawna – najprostsza forma spółki. Utworzona przez co najmniej dwóch wspólników w celu prowadzenia przedsiębiorstwa na większą skalę. Nie ma wymogu co do wielkości kapitału. Odpowiedzialność wspólników solidarna, całym swoim majątkiem. Zarządzają razem.
- Spółka partnerska – spółka, która może być zakładana w celu wykonywaniu wolnego zawodu (lekarz, prawnik, farmaceuta, etc.). W jednej spółce wspólnicy mogą wykonywać różne zawody. Za zobowiązania nie związane z wykonywaniem określonego zawodu wszyscy wspólnicy odpowiadają solidarnie. Za zobowiązania wynikające z wykonywania określonego zawodu – każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania. Spółka jest zarządzana wspólnie, ale można powołać zarząd i wtedy stosuje się przepisy jak przy sp. z o. o.
- Spółka komandytowa – spółka, w której są dwie kategorie wspólników:
- komplementariusze- ono odpowiadają za zobowiązania spółki w sposób nieograniczony, to oni zarządzają tą spółką.
- Komandytariusze – oni odpowiadają za zobowiązania spółki do wysokości wniesionego wkładu własnego.
- Spółka komandytowo-akcyjna (komplementariusze i akcjonariusze) – 50 000 zł. – minimalny kapitał.

Jakie są rodzaje spółek kapitałowych w polskiej przedsiębiorczości?

- Sp. z o. o. – minimalny kapitał - 50 000 zł. Jeśli ponad 500 000 zł to powołuje się Komisję Rewizyjną.
- S.A. – minimalny kapitał – 500 000 zł.

Spółkę kapitałową w organizacji można przekształcać spółkę z jednej formy w inną.

Jakie są rodzaje przedsiębiorstw państwowych ze względu na obowiązujące podstawy prawne?

- Przedsiębiorstwa państwowe tworzone na podstawie Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych.

- Przedsiębiorstwa państwowe zakładane na podstawie odrębnych przepisów.

- Przedsiębiorstwa państwowe przekształcone w spółki Skarbu Państwa.

Jakie formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstwa mają do wyboru zagraniczni przedsiębiorcy?

- Spółka akcyjna.

- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

- Spółka komandytowa.

- Oddziały lub przedstawicielstwa przedsiębiorstw zagranicznych.

W większości przypadków zagraniczni przedsiębiorcy nie mają możliwości w pełni swobodnego wyboru formy organizacyjno-prawnej dla swojej działalności. Zwykle są one bowiem narzucone odgórnie poprzez obowiązujące przepisy prawne. Jedyny przejaw wolności wyboru stanowi możliwość zdecydowania się na jedną z form, jakie zostały wskazane przez prawo polskie.

Jakie są formy organizacyjno-prawne, które umożliwiają prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej?

Z punktu widzenia form organizacyjno-prawnych, które umożliwiają prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej, można brać pod uwagę także współdziałanie poszczególnych przedsiębiorców. Przyczynia się ono przede wszystkim do sprawniejszego i efektywniejszego realizowania celów gospodarczych, ale także umożliwia uniknięcie licznych problemów i trudności, które bardzo często pojawiają się przed samodzielnie działającymi przedsiębiorcami. Wynika to w głównej mierze z koncentracji kapitału, ale też z możliwości szybszego i skuteczniejszego osłabienia konkurencji lub zwiększenia własnej siły wobec organów państwowych. Inną zaletą współpracy przedsiębiorców może być także osiąganie korzyści, które są rezultatem przełamania różnego rodzaju barier, jak chociażby inwestycyjnych, celnych czy technologicznych. Wzajemne współdziałanie ze sobą przedsiębiorców w warunkach gospodarki rynkowej wynika ze swego rodzaju swobody, z jakiej ci przedsiębiorcy mogą korzystać. Przedstawia ona jednak pewne określone ograniczenia, będące wyrazem troski o interesy innych przedsiębiorców. Swoboda nie może być pełna, jeżeli istnieje jakiekolwiek prawdopodobieństwo zagrożenia interesom innych przedsiębiorców, a nawet ich naruszenia. Określone ograniczenia występują tak samo w przypadku interesów konsumentów oraz interesów publicznych. Z prawnego punktu widzenia, stała współpraca pomiędzy przedsiębiorcami może przybierać różne formy. Przeważnie jednak, podstawą takiego współdziałania są określone umowy zawierane pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorcami. Biorąc pod uwagę rodzaj zawartej umowy, można zatem wyróżnić:

- przedsięwzięcie wspólne;

- porozumienia koordynacyjne;

- umowy kooperacyjne.

„Przedsięwzięcie wspólne" jako forma współdziałania przedsiębiorców.

Przedsięwzięcie wspólne (joint venture*)* - jest specyficzną formą współdziałania przedsiębiorców. Posiada ono następujące cechy charakterystyczne:

- składa się z przynajmniej dwóch przedsiębiorców (zwykle jest ich jednak większa liczba);
- przedsiębiorcy podejmują wspólne działania;
- działania podejmowane przez przedsiębiorców mają na celu osiągnięcie określonego wspólnego celu gospodarczego;
- przedsiębiorcy działają zazwyczaj pod wspólną firmą;
- działalność prowadzona jest na wspólnym rynku i prowadzi do osiągania wspólnych korzyści ze wspólnego działania.

O wspólnym przedsięwzięciu można mówić w odniesieniu do współpracy nie tylko krajowych i zagranicznych przedsiębiorców. Oprócz tego, jego realizacja może się opierać także na innych strukturach podmiotowych. Jedną z możliwości jest utworzenie w tym celu nowego przedsiębiorcy. Inne z kolei możliwości, które wykluczają organizowanie specjalnego przedsiębiorcy, wynikają z jeszcze innych działań, jakie podejmują zainteresowane podmioty. Nowi przedsiębiorcy, których zadaniem jest realizowanie wspólnych przedsięwzięć, tworzeni są w oparciu o specjalne umowy, które noszą nazwę umów założycielskich. Jest to umowa o nieco innym charakterze niż umowa, która stricte odnosi się do wspólnych działań.

Jakie są typy najważniejszych umów założycielskich?



- Umowy, zgodnie z którymi zostaje utworzony nowy przedsiębiorca prowadzący wspólną działalność gospodarczą. Zgodnie z umową podmioty, które go założyły, nie tracą bytu prawnego.

- Umowy, w wyniku których dochodzi do połączenia przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność w jednakowych formach organizacyjno-prawnych. Rezultatem tego działania jest powstanie nowego przedsiębiorcy, a podmioty, które go utworzyły tracą swój byt prawny.

- Umowy, których celem jest koncentracja gospodarcza. Przyczyniają się one do powstawania znacznie większych struktur gospodarczych nie stanowiących zwykle osobnych podmiotów prawnych, których celem jest realizowanie wspólnych przedsięwzięć na wiele różnych sposobów. Metody te nie powinny ograniczać się tylko do zmierzania do osiągnięcia powodzenia wspólnej działalności.

Artykuł 10 Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych mówi o tym, że uprawnienia w zakresie zakładania i likwidowania przedsiębiorstw międzynarodowych posiadają organy administracji państwowej przy

współpracy z innymi państwami. Zarówno warunki zakładania i likwidowania tego typu przedsiębiorstw, jak i zasady stanowiące o sposobie ich funkcjonowania, są odpowiednio opracowywane i przedstawiane w specjalnych umowach i porozumieniach zawieranych pomiędzy zainteresowanymi krajami. Zazwyczaj zakłada się, że strony, które zawierają umowę, mają możliwość dobrowolnego wyboru formy organizacyjno-prawnej, w jakiej będzie prowadzone dane przedsiębiorstwo międzynarodowe. Określenie przedsiębiorstwo międzynarodowe stosuje się przede wszystkim w celu sprecyzowania charakteru oraz podmiotów danego przedsięwzięcia. Nie należy używać go jedynie w odniesieniu do formy organizacyjno-prawnej wykonywanej wspólnie działalności gospodarczej. Podstawę prawną tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych stanowi akt publicznoprawny, co jednak w żadnym wypadku nie niweluje ich cywilnoprawnego charakteru i nie wyklucza możliwości występowania w międzynarodowym obrocie gospodarczym jako jednostki posiadające osobowość prawną. Jak każda osoba prawna, tak i przedsiębiorstwo międzynarodowe musi posiadać dokładnie określone miejsce powstania oraz wyznaczoną siedzibę przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy międzynarodowa umowa założycielska nie zawiera innych postanowień niż powszechnie przyjęte, mówiące o stosowaniu względem danego przedsiębiorstwa międzynarodowego prawa, które obowiązuje w państwie, gdzie przedsiębiorstwo zostało założone lub ma swoją siedzibę. Najczęstszą stosowaną przez przedsiębiorstwa międzynarodowe o charakterze mieszanym formą organizacyjno-prawną, jest spółka prawa handlowego. Zarówno kapitał takiej spółki, jak i skład osobowy oraz organ zarządzający pochodzą zwykle z co najmniej dwóch państw. Struktura przedsiębiorstwa mieszanego została określona w Ustawie o przedsiębiorstwach mieszanych z dnia 10 lipca 1985 roku. Celem tego rodzaju jednostki jest przede wszystkim umożliwienie współdziałania gospodarczego różnym

podmiotom, które reprezentują odrębne formy własności społecznej. Zgodnie z wytycznymi zawartymi w Ustawie o przedsiębiorstwach mieszanych, przedsiębiorstwo tego typu może zostać utworzone na skutek zawarcia określonej umowy, do której wykorzystuje się przepisy Kodeksu spółek handlowych dotyczące umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Mimo powyższego przepisu, nie ma jednak konieczności wyboru tej właśnie formy spółki handlowej. Przedsiębiorcy mają możliwość zastosowania każdej innej formy mającej status spółki handlowej. Oprócz przytoczonego warunku utworzenia przedsiębiorstwa mieszanego, ustawa określa także inne obowiązki, jakie należy spełnić, aby takie przedsiębiorstwo mogło powstać:

- obowiązkowe odesłanie do przepisów, które regulują funkcjonowanie jednostek zawierających umowę przedsiębiorstwa mieszonego;

- utworzenie przedsiębiorstwa mieszanego wymaga wydania zgody przez odpowiedni organ, którym może być np. organ założycielski przedsiębiorstwa spółdzielni, rada nadzorcza spółdzielni, właściwy organ statutowy organizacji społecznej;

- konieczność uzyskania koncesji lub zezwolenia wymaganych na prowadzenie określonej działalności, których posiadanie jest głównym warunkiem dokonania wpisu przedsiębiorstwa mieszanego do rejestru handlowego oraz rozpoczęcia określonego rodzaju działalności.

Przedsiębiorstwo mieszane odróżnia od spółki z ograniczoną odpowiedzialnością występowanie w tym pierwszym jednoosobowego zarządu w postaci dyrektora. Jest on powoływany przez wszystkich wspólników. Jego główne zadania polegają na zarządzaniu przedsiębiorstwem mieszanym i reprezentowaniu go na zewnątrz. Swoje funkcje dyrektor pełni zazwyczaj przy pomocy zastępcy oraz

głównego księgowego. Granice kompetencji dyrektora określają wspólnicy przedsiębiorstwa. Kolejna różnica między wymienionymi wyżej formami organizacyjno-prawnymi polega na tym, że w przypadku przedsiębiorstwa mieszanego konieczne jest powołanie Rady Nadzorczej w przypadku, gdy przedsiębiorstwo liczy więcej niż pięciu wspólników. Charakterystyczne jest również to, że jeden z członków Rady Nadzorczej jest wybierany przez kadrę pracowniczą danego przedsiębiorstwa. Jeżeli w przedsiębiorstwie tym zatrudnionych jest przynajmniej pięćdziesięciu pracowników, to nieodzowne jest również ustanowienie organów samorządu pracowniczego, do których należą: rada pracownicza oraz ogólne zebranie pracowników. Organy samorządu pracowniczego istniejące w przedsiębiorstwie mieszanym mają jednak nieco inne prawa i obowiązki niż ten sam organ w przedsiębiorstwach państwowych.

Czym jest zjawisko koncentracji gospodarczej?

Prowadzenie przez różnych przedsiębiorców wspólnej działalności gospodarczej jest nierozerwalnie związane z problematyka koncentracji gospodarczej. Jest to zjawisko, które pozwala na tworzenie określonych struktur funkcjonalnych nie będących jednak odrębnymi przedsiębiorcami. W obecnej praktyce gospodarczej, do takich najważniejszych struktur organizacyjnych zaliczyć należy:

- konsorcjum;

- syndykat;

- pool.

Co to jest konsorcjum?

To specyficzna struktura funkcjonalna, która polega na współdziałaniu ze sobą dwóch lub większej liczby samodzielnych przedsiębiorców w

celu zrealizowania jednorazowego przedsięwzięcia gospodarczego. Wspólnicy występują pod wspólną firmą. Ich działalność prowadzi do wspólnego uzyskiwania korzyści oraz wspólnego ponoszenia ewentualnego ryzyka. Zazwyczaj konsorcja zakłada się przy realizowaniu rozległych przedsięwzięć gospodarczych, które z racji swoich rozmiarów nie mogą być skutecznie

i efektywnie wykonane przez jeden tylko podmiot lub też ich realizacja, w związku ze znacznym ryzykiem i wysokim stopniem skomplikowania, jest bezcelowa. Zwykle najczęściej tworzonymi konsorcjami są konsorcja bankowe, budowlane i inwestycyjne. O celu działalności i sposobie organizacji konsorcjum decyduje umowa założycielska, na podstawie której takie konsorcjum zostaje założone.

Zgodnie z obowiązującymi obecnie w Polsce przepisami prawnymi, konsorcjum nie stanowi osobnego podmiotu prawnego i nie posiada także osobowości prawnej. Jest za to traktowane jako specyficzny rodzaj spółki cywilnej, która powstała w wyniku połączenia się przedsiębiorców w jednej organizacji gospodarczej w celu osiągnięcia wspólnego zamierzenia gospodarczego. Umowa, na podstawie której zostaje zawiązane konsorcjum, powinna jasno precyzować, w jaki sposób konsorcjum ma być reprezentowane oraz wyznaczać warunki, a także zakres ponoszonej odpowiedzialności. Jednym z konkretnych przykładów konsorcjów jest konsorcjum kredytowe. Polega ono na tym, że dany bank ma możliwość zawarcia z innymi bankami określonej umowy, która będzie dotyczyła wspólnego udzielania kredytów. Bank, będący inicjatorem umowy tworzącej konsorcjum, pełni wobec kredytobiorcy rolę reprezentanta wszystkich banków, jak również omawia z bankami warunki umowy kredytowej oraz określa zasady wzajemnych rozliczeń wynikających z udzielonego kredytu.

Co to jest syndykat?

To struktura organizacyjna o nieco innym charakterze niż konsorcjum. Syndykat nie ma na celu realizacji jednorazowego przedsięwzięcia gospodarczego, lecz głównym wyznacznikiem jego istnienia jest trwałe i wspólne działanie, które prowadzone jest w określonym zakresie. Podobnie, jak w przypadku konsorcjum, syndykat występuje pod wspólną firmą, a jego działalność prowadzi do wspólnego osiągania korzyści oraz wspólnego ponoszenia ewentualnego ryzyka. Podstawowym założeniem syndykatu jest uzyskiwanie określonych korzyści dzięki wykonywaniu działalności gospodarczej, która wspólnie jest prowadzona tylko w części etapów takich, jak np.: dokonywanie wspólnych zakupów lub wspólnej sprzedaży. Taki sposób prowadzenia działalności jest zwykle poważnym zagrożeniem dla konkurencji, w związku z czym jest ona przeważnie zwalczana przez prawo antymonopolowe, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe.

Co to jest pool?

To specjalna struktur organizacyjna, która ma postać porozumienia zawartego pomiędzy kilkoma przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa, których dotyczy pool, prowadzą oddzielne działania, jednak ryzyko wynikające z wykonywanej działalności jest wspólne. Podobnie jest także z osiąganymi zyskami; przedsiębiorstwa należące do tej struktury organizacyjnej biorą na siebie obowiązek wspólnego zbierania zysków, które później są odpowiednio rozdzielane, zgodnie z przyjętymi wcześniej wytycznymi dotyczącymi podziału zysków.

Jakie są inne formy organizacyjno-prawne?

- Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych - podstawą prawną działalności jest Ustawa ubezpieczeniowa z 1990 roku.

- Przedstawicielstwo oraz oddział zagranicznego przedsiębiorcy.

- Fundacje - funkcjonują na podstawie przepisów Ustawy o Fundacjach z 1984 roku.

- Przedsiębiorstwa międzynarodowe - zakładane w oparciu o umowy międzynarodowe.

Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw

Jakie są rodzaje wzrostu finansowego przedsiębiorstwa?

- Wzrost wewnętrzny ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo powiększa zasoby za własne pieniądze
- Wzrost zewnętrzny oznacza zwiększenie cech poprzez współdziałanie prowadzące często do łączenia z innymi przedsiębiorstwami.

Co składa się na majątek przedsiębiorstwa?



- Majątek trwały - obejmujący m.in. takie składniki, jak: grunty, środki transportu, budynki i budowle, akcje, papiery długoterminowe itp.;

- Majątek obrotowy - na który składają się m.in. następujące elementy: materiały, półprodukty, produkty, zapasy, środki pieniężne w kasie itp.

Jakie są najczęstsze organizacyjne przyczyny nadmiernych kosztów operacyjnych?

Przyczyn nadmiernych kosztów operacyjnych jest wiele. Mogą one zależeć od czynników technicznych (przestarzałe wyposażenie produkcyjne, zła jakość surowców), finansowych (drogie kredyty operacyjne), rynkowych, ale bardzo często również organizacyjnych. Typowe organizacyjne przyczyny nadmiernych kosztów procesów operacyjnych to:

- przestoje produkcyjne spowodowane brakiem zamówień, odcinkowymi brakami czynników lub złą koordynacją prac,

- nadmierne zapasy, w tym wyrobów gotowych,

- koszty przezbrajania stanowisk pracy obejmujące zarówno bezczynność maszyn, jak i wynagrodzenia pracowników wykonujących tę operację, oraz spadek wydajności pracy i wzrost liczby błędów w początkowym okresie realizacji nowych zadań,

- nadmierna liczba elementów produkowanych wyrobów,

- nadmierne zróżnicowanie elementów i podzespołów; przeciwdziała temu zużycie tych samych elementów do wytwarzania różnych wyrobów finalnych,

- koszty procesów technologicznych; elementy powinny być wytwarzane w możliwe jak najmniejszej liczbie operacji (ruchów roboczych),

- koszty powtarzania procesów technologicznych (np. wielokrotnego podgrzewania tej samej partii stali),

- zbędne ruchy robocze; nauka zarządzania zaczęła się od prac nad zoptymalizowaniem ruchów roboczych, ich czasu trwania i wkładanego w nie wysiłku,

- błędy jakościowe, a także zbyt późne ich wykrywanie,

- dopuszczanie do pracy niedostatecznie przygotowanego personelu.

Podejmowanie działań zapobiegających tym typowym błędom bywa o tyle trudne, że likwidacja jednych przyczyn wysokich kosztów może skutkować wzrostem wydatków spowodowanych innymi czynnikami. Prostą drogą do obniżenia zapasów jest często zmiana wytwarzanego asortymentu, czyli częste przezbrajanie stanowisk pracy. Receptą na likwidację przestojów produkcyjnych spowodowanych nieobecnością pracowników o wysokich kwalifikacjach jest zastąpienie ich personelem niżej wykwalifikowanym itd.

Jakie czynniki wpływają na wybór finansowania wewnętrznego lub zewnętrznego?
Cechy sektora, w którym działa przedsiębiorstwo (najważniejsze cechy):
- czy ten sektor jest sektorem dojrzałym, czy produkty są znane, czy przedsiębiorstwo jest dojrzałe, czy ma zyski, które może inwestować;
- bariery wejścia – przeszkody, które należy pokonać aby wejść na rynek (kanały dystrybucji, wiedza, patenty, licencje prawne);
- dostęp do zasobów.

Skłonność do zewnętrznego, albo wewnętrznego inwestowania – zależy czy chcemy działać dalej w tym samym profilu czy go zmienić. Dywersyfikacja rynku.
- równowago rynku – kiedy panuje równowaga i nie występuje ciągły i poważny wzrost;
-popyty przedsiębiorstwa skłaniają się do wzrostu zewnętrznego.

Względy taktyczne (w okresie wyroby techniki wzrosty przedsiębiorstwa):
- Skala celów strategicznych – kiedy przedsiębiorstwo zmierza do realizacji bardzo ambitnych zamierzeń często jedynym realnym sposobem ich osiągnięcia jest połączenie z inną firmą.
Rynkowa dostępność aktywów – jeżeli podaż aktywów na rynku jest mała to szukamy partnera, który posiada takie aktywa.

Jakie są najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorców źródła finansowania działalności gospodarczej?

Finansowanie własnymi środkami:

- z zatrzymanego zysku;

- z odpisów amortyzacyjnych;

- z dopłat wspólników spółki.

Finansowanie z zewnętrznych środków:

- z kredytu inwestycyjnego;

- z factoringu;

- z leasingu;

- z franszyzy.

Jakie są rodzaje kapitałów?

Przedsiębiorstwa w różnych cyklach swojej działalności muszą pozyskiwać kapitały na swoją dalszą działalność oraz rozwój. Sposób pozyskiwania tych środków zależy w głównej mierze od obecnego

etapu rozwoju firmy, jej wielkości o raz perspektyw jej wzrostu. W ujęciu ogólnym możemy wyróżnić następujące źródła finansowania:

- Kapitały własne:

zapasowy

zakładowy

rezerwowy.

- Kapitały obce:

zobowiązania krótkoterminowe

zobowiązania długoterminowe.

Charakterystyka kapitałów własnych

Mogą pochodzić zarówno ze źródeł zewnętrznych (wnoszone kapitały przez udziałowców w spółkach) jak i ze źródeł wewnętrznych (w ujęciu finansowym jest to zysk wypracowany przez firmę pozostający do jej dyspozycji) Udziałowcy wnoszący wkłady w kapitał spółki na ich zwrot mogą liczyć właściwie dopiero w chwili gdy zostanie ona zlikwidowana. Jednak na skutek przeprowadzenia odpowiednich procedur prawnych kapitały własne przedsiębiorstwa mogą zostać powiększone lub pomniejszone, jednak zawsze przy zapewnieniu zabezpieczenia interesów jej wierzycieli. Nadrzędnym celem zmiany wysokości kapitałów własnych spółki powinno być także stwarzanie warunków do efektywniejszego działania przedsiębiorstwa jak i zapewnienie stabilności jego rozwoju.

Charakterystyka kapitałów obcych

Do krótkoterminowych (z okresem zapadalności do 1 roku) kapitałów obcych zaliczamy m.in.:

- krótkoterminowe kredyty bankowe - finansowanie udzielane przez banki, na skutek którego przedsiębiorstwo płaci odsetki bądź ponosi innego rodzaju koszty z tytułu udzielenia dodatkowego kapitału do dyspozycji. Wyróżniamy tutaj:

kredyt w rachunku bieżącym

kredyt w rachunku odrębnym

linie kredytową

kredyty sezonowe

kredyt preferencyjny

kredyt wekslowy

emisja krótkoterminowych papierów wartościowych - bony pieniężne

kredyty handlowe i inne zobowiązania

Do długoterminowych (z okresem zapadalności powyżej 1 roku) kapitałów obcych zaliczamy m.in.:

emisja obligacji i innych papierów wartościowych

bankowe kredyty inwestycyjne.

Na czym polega i jak przebiega (etapy, mechanizmy) istota zarządzania finansami przedsiębiorstwa?

- Co to są aktywa?
Aktywa – majątek przedsiębiorstwa odpowiedzialny za tworzenie pieniądza, bycia aktywnym na rynku, pozwalające zaspokoić zapotrzebowanie; nie powinno występować w nich zamrażanie środków finansowych. Dzielimy na majątek trwały i obrotowy:

- aktywa trwałe(majątek trwały) – aktywa, które w sposób długookresowy mogą wytwarzać pieniądze; dotyczy okresu ponad roku i wartości amortyzacji ponad 3500 złotych
- aktywa obrotowe(majątek obrotowy) – aktywa, które w sposób krótkotrwały mogą wytwarzać pieniądze; dotyczy to okresu poniżej roku i poniżej 3500 złotych
- Co to jest bilans?

Bilans – zestawienie majątku oraz źródeł, które go finansują. Składa się z aktywów i pasywów. Występują tu dwa okresy bilansowe: początek roku (1 I) i koniec roku (31 XII).

- Relacja miedzy aktywami-pasywami?

Aktywa majątku trwałego – określa stan aktywów trwałych, wytwarzających pieniądze. Kapitał własny – własny pieniądz.

1) rzeczowe aktywa (majątek) trwałe – forma materialna; np. budowle, maszyny, dla spółki akcyjnej ziemia 1) kapitał założycielski

2) finansowe aktywa (majątek) trwałe – papiery wartościowe, udziały; instrumenty pochodne długoterminowe, finansowe inwestycje firmy 2) kapitał zapasowy – tworzy się w wyniku osiągania zysku, przeznaczony na rozwój firmy lub pokrycie strat w przyszłości

3) wartości niematerialne i prawne - licencje, patenty oraz wartość firmy 3) kapitał rezerwowy – tworzony z zysku przedsiębiorstwa na określony cel

4) należności długoterminowe; inwestycje; środki trwałe w budowie – pożyczki długoterminowe 4) wynik finansowy – zysk albo strata; zysk nie podzielony (element zarządzania)

Aktywa majątku obrotowego - środki pieniężne Kapitał obcy

1) należności – pieniądze, które mają do firmy wrócić w ciągu roku 1) kapitał obcy długoterminowy – zobowiązania długoterminowe; np. pożyczki hipoteczne

2) zapasy – materiały, produkcja w toku, wyroby, towary (wyroby innych firm). W usługach nie ma produkcji w toku oraz zamiast wyrobów gotowych jest wykonanie usługi 2) kapitał obcy

krótkoterminowy – zobowiązania do roku czasu; np. podatki wynagrodzenia

3) papiery wartościowe krótkoterminowe – instrumenty finansowe; inwestycje finansowe

4) rozliczenia międzynarodowe czynne – wydatki, które firma musi ponieść dla prawidłowej działalności bieżącej operacyjnej; np. ubezpieczenia rozlicza je w czasie

- Co to jest fundusz świadczeń socjalnych?

Fundusz świadczeń socjalnych – ustawa gwarantująca pracownikowi profity z tego funduszu, odprowadza się 37,5% od wynagrodzenia każdego pracownika; jest to element kosztów, które wpływają na wynik finansowy i koryguje wynik ze sprzedaży.

- W jaki sposób dzielimy rynki finansowe?

Rynki finansowe dzielimy na:

- pierwotne
- wtórne
- pieniężne
- kapitałowe
- walutowe

Rynek pierwotny – na nim następuje po raz pierwszy emisja pieniądza lub jego form; wymagany jest zapis w statucie.(instrumentów finansowych np. papierów wartościowych)

- Co to jest emisja?

Emisja – pojęcie pochodzące z finansów publicznych; wprowadzenie pieniądza lub papierów wartościowych do obiegu.

- Co to jest rynek wtórny?

Rynek wtórny – występuje wówczas, gdy pieniądz podlega dalszej sprzedaży np. kredyty.

- Co to jest rynek pieniężny?

Rynek pieniężny – rynek, na którym pojawia się pieniądz i jego formy, w krótkim okresie czasu (do roku) np. kredyty krótkoterminowe.

- Co to jest rynek kapitałowy?

Rynek kapitałowy – pieniądz i jego formy pojawiające się w okresie dłuższym (powyżej jednego roku).

- Co to są instrumenty pochodne?

Instrumenty pochodne – dzięki nim można zmniejszyć ryzyko inwestowania na rynku; gwarantują pomnożenie kapitału w długim okresie. Dotyczą zakupu walut albo papierów wartościowych zamiennych.

- Co to jest rynek walutowy?

Rynek walutowy – giełdy walutowe miejsce gdzie można sprzedać lub kupić walutę

Waluta – środek płatniczy danego kraju.

- Jak wygląda zarządzanie wynikiem finansowym przedsiębiorstwa?



- Jakie są czynniki kształtujące wynik finansowy?

Czynniki kształtujące wynik finansowy

Przychody ze sprzedaży

Koszty uzyskania sprzedaży lub funkcjonowania

Podatki

Zyski i straty nadzwyczajne (zdarzenie losowe)

- Jakie są cele prowadzenia przedsiębiorstwa:

- Kontroling.

- Wzrost – zwiększenie ilości sprzedaży, a w konsekwencji wzrost przychodów i zysków ze sprzedaży.

- Rozwój – wiąże się z powstaniem tych wszystkich elementów, które są nowe w przedsiębiorstwie, służy wzrostowi ilości np. nowe rynki sprzedaży, nowe technologie. Wzrost poprzez rozwój prowadzi do zysku. Jednakże nie każdy rozwój to wzrost i zysk (np. nowe technologie mogą być b. drogie i kapitał uzyskany z produkcji nie wystarcza na pokrycie kosztów).

- Zysk – przychód sprzedaży wyprzedza przyrost kosztów; dodatni wynik finansowy. To główne źródło finansowania aktywów firmy (jest również elementem wywołującym określone stany socjopsychologiczne w każdym przedsiębiorstwie).

- Koszt produktywny – występuje gdy każda dodatkowa jednostka kosztu przynosi określone zyski.

- Jakie są cele działalności gospodarczej?

Wyróżniamy cele finansowe (wzrost wartości firmy) i rzeczowe (wymiar materialny) oraz cele biznesu i cele społeczne. Do celów biznesu zaliczamy: płynność finansową, wypłacalność, rentowność (generowanie zysku). Do celów społecznych (najpierw muszą być spełnione cele biznesu) zaliczamy motywację pracownika przez wynagradzanie (premiowanie) i finansowanie szkoleń, pochwały. Cel główny to wzrost wartości firmy. Celem również jest rentowność, czyli zdolność do wykształcenia zysku i wypłacalność.

- Co to jest dualizm wyniku finansowego?

Dualizm wyniku finansowego – wynik finansowy ma dwie postacie dodatnią (zysk) i ujemną (strata); jest to różnica między przychodami ze sprzedaży a kosztami uzyskania tych przychodów. Dochód jest również wynikiem finansowym, choć nie obejmuje pewnego rodzaju wydatków.

Wynik finansowy decyduje czy wartość firmy wzrasta lub spada.

- W jaki sposób tworzy się wynik finansowy?

Firma prowadzi trzy rodzaje działalności:

działalność operacyjną (produkcyjną) – otrzymujemy wówczas wynik operacyjny zysk / strata

działalność prowadzona w długim okresie – działalność inwestycyjna, sprzedaż aktywów

działalność w krótki okresie - działalność inwestycyjna. Wynik finansowy z całokształtu działalności jest sumą wyników tych trzech typów działalności. Te 3 działalności wzajemnie się napędzają.

- Z jakich elementów składa się rachunek zysków i strat?

Rachunek zysków i strat

1) Przychody ze sprzedaży Sn

2) Koszty z uzyskania przychodów K

3) Zyski i straty nadzwyczajne

4) Zysk brutto

5) Podatek dochodowy 30%

6) Zysk netto (walne zgromadzenie decyduje o części jaka idzie na inwestycje a jaka na dywidendy)

- Z czego składa się system czynników, które kształtują wynik finansowy?

System czynników mających wpływ na kształtowanie wyniku finansowego

1) Koszty

a) w układzie rodzajowym

- materialne

- niematerialne

- operacji finansowych

b) stałe i zmienne

c) zewnętrzne i wewnętrzne (zależne i niezależne od przedsiębiorstwa)

2) Podatki - system podatkowy

a) Podatek od nieruchomości

- Od gruntów

- Od budynków i budowli

b) Podatek od środków transportowych (od pojemności silnika)

c) Podatek dochodowy od osób prawnych (podstawą jest wynik finansowy brutto)

- Koszt uzyskania przychodu

- Koszty, które budżet nie uznaje za koszt uzyskania przychodu

3) Zyski i straty nadzwyczajne

4) Przychody (rodzaj, wielkość, wpływ czynników na nie)

Zarządzanie wynikiem finansowym odbywa się przez zarządzanie dochodami oraz zarządzanie wydatkami przedsiębiorstwa.

- Jak odbywa się zarządzanie majątkiem obrotowym przedsiębiorstwa?

- Co stanowi majątek obrotowy przedsiębiorstwa?

Majątek obrotowy zużywa się w okresie do roku czasu i nie podlega on amortyzacji.

Majątek trwały zużywa się w okresie powyżej roku i podlega amortyzacji w pozycji wartości niematerialne i prawne oraz majątek rzeczowy. Im szybszy obieg zapasów i należności tym więcej jest tego pieniądza.

- Jakie są elementy majątku obrotowego?

Elementy majątku obrotowego:

- Środki pieniężne ŚP– w kasie lub na rachunku bankowym – wyznacza wielkość posiadanego na koncie bankowym majątku. Nie powinny one stanowić o działalności firmy lecz używane do drobnych sprzedaży.

- Należności – środki finansowe, które teoretycznie posiadamy, a które fizycznie otrzymamy później. Następuje tu przesunięcie płatności i stajemy się kredytodawcami odbiorcy towaru. Im dłuższe kredytowanie, tym większe koszty(prowizje bankowe, odsetki).

- Zapasy – materiał, produkcja w toku, wyrób gotowy, towar. Wynikają ze specyfiki charakterystyki gospodarczej.

Sposób zarządzania majątkiem obrotowym wpływa na płynność

finansową przedsiębiorstwa i jego wypłacalność.

- Co to jest płynność finansowa?

Płynność finansowa to zdolność firmy do spłaty zobowiązań bieżących aktywami obrotowymi. Zdolność firmy do zamiany poszczególnych aktywów na gotówkę. Zależy od przychodów ze sprzedaży.

Wypłacalność to zobowiązanie firmy do spłaty wszystkich zobowiązań krótko i długoterminowych.

- Jak wyglądają główne relacje między płynnością i wypłacalnością firmy/

Firma rentowna (a nie płynna finansowo) może być postawiona w stan upadłości.

Powstawanie wydatków powoduje powstawanie zobowiązań.

W rachunku zysków i strat wpisujemy zyski i straty ze sprzedaży netto.

Nie zawsze rentowna firma to dobra firma.

Główne relacje między płynnością a wypłacalnością.

- firma płynna finansowo i wypłacalna
- firma płynna finansowo i nie wypłacalna
- firma nie płynna finansowo i wypłacalna (działalność firmy nie jest pożądana w rynku ale pożądany jest jej majątek)

Zdolność kredytowa – firma jest w stanie spłacić swoje zobowiązania wraz z odsetkami oraz majątek przedsiębiorstwa jest gwarantem spłaty tego kredytu.

- Jakie są miary badania płynności finansowej firmy?

Liczenie płynności finansowej – system wskaźników

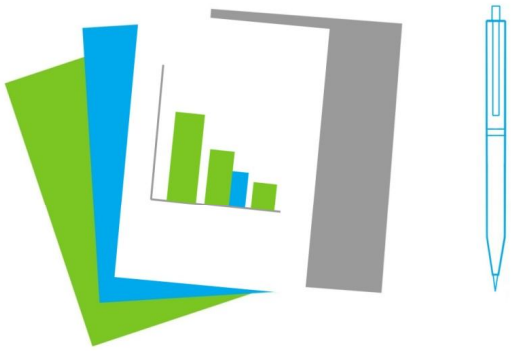
1. Wskaźnik bieżącej płynności
2. Wskaźnik szybkiej płynności
3. Wskaźnik płynności gotówkowej
4. Kapitał pracujący
5. Wskaźnik określający poziom finansowania majątku przedsiębiorstwa kapitałem pracującym

- Co to są czynne i bierne aktywa obrotowe?

Czynne aktywa obrotowe – szybko zamienialne na gotówkę: gotówka

do 3 miesięcy, depozyty i papiery wartościowe, środki pieniężne, rozliczenia międzyokresowe czynne, należności. Bierne aktywa obrotowe – zapasy, rozliczenia międzyokresowe bierne (długo i krótkoterminowe)

Biznes plan



- Co to jest biznesplan?

Narzędzie planistyczne wykorzystywane przy ocenie opłacalności przedsięwzięć gospodarczych. Sporządzany na potrzeby wewnętrzne firmy, jest także narzędziem komunikacji zewnętrznej – m.in. w celu pozyskania źródeł finansowania inwestycji. Kompleksowy spis celów oraz zadań, jakie stawia się przed przedsiębiorstwem. Jego elementami są m.in. analiza finansowa, analiza rynku, etc.

- Kiedy najczęściej sporządza się biznesplan?

Biznesplan często sporządzany jest jako załącznik do wniosku kredytowego. Kredytobiorca musi wykazać, że nowe przedsięwzięcie

będzie rentowne. W celu efektywnego zarządzania biznesplan powinny sporządzać zarówno nowo tworzone jednostki organizacyjne, jak i wszystkie przedsiębiorstwa już funkcjonujące.

- W jaki sposób należy przygotować biznesplan?

Ważne jest, aby biznesplan był przygotowany starannie, czytelnie i przede wszystkim, żeby dane w nim były spójne ze sobą wzajemnie i z założonymi celami. Musi to być dokument przekonujący o trafności, opłacalności i wykonalności zamierzonego przedsięwzięcia. Nie ma uniwersalnego biznesplanu. Za każdym razem konieczne jest przygotowanie tego dokumentu pod oczekiwania i wymagania konkretnego inwestora. W zależności od przeznaczenia tego dokumentu można używać innych argumentów. Zawsze jednak dokument ten musi stanowić zwartą, logiczną całość. Jeżeli odbiorcą dokumentu nie ma być specjalista z naszej dziedziny, to często korzystniej jest zrezygnować ze specjalistycznego, fachowego języka, niezrozumiałego dla niewtajemniczonych na rzecz języka prostego, zrozumiałego i przekonywującego.

- Jakie są zasady przygotowywania biznesplanu?

Choć nie ma sztywnych zasad przygotowywania dobrego biznesplanu, to jednak można nakreślić pewne wytyczne, którymi powinno się kierować przy przygotowywaniu takiego dokumentu. Nade wszystko najważniejsza jest pomysłowość i umiejętność "zarażenia" naszym pomysłem innych ludzi. Konieczne jest skuteczne argumentowanie i umiejętność przekonywania.

- Na jakie pytania powinien odpowiadać biznesplan?
- Jaki jest cel przedsięwzięcia?
- W jaki sposób cel ma zostać osiągnięty?
- Przy użyciu jakich środków zostanie osiągnięty cel?

- W jakim czasie będą widoczne poszczególne rezultaty podjętych działań?

- Często zawiera się też w biznesplanie krótki kosztorys przedsięwzięcia.

- Biznesplan jest prezentacją naszego pomysłu na biznes i ma służyć pomocą w zidentyfikowaniu potencjalnych zagrożeń jak i szans jego realizacji.

Jaka powinna być treść i układ biznes planu?

1. Charakterystyka (diagnoza) przedsiębiorstwa - historia firmy, forma prawna, misja .i przedmiot działania, posiadane zasoby sytuacja finansowa i wynik finansowe , mocne i słabe strony.
2. Analiza otoczenia wielkość i dynamika rynku(popyt) klienci konkurenci i ocena pozycji konkurencyjnej firmy szanse i zagrożenia.
3. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa - cele strategiczne warianty strategii i ich uzasadnienia charakterystyka wybranej strategii.
4. Plan sprzedaż działań marketingowych- planowany i wartości sprzedaży, plan działań marketingowych w obszarze produktu, ceny dystrybucji i promocji (marketing mix).
5. Proces produkcyjny(plany rzeczowe) - opis procesu, plan produkcji, plan zapotrzebowania, plan zatrudnienia, plan rentowności inwestycji.
6. Zarządzanie- charakterystyka kadry zarządzającej , struktura organizacyjna i techniki zarządzania
7. Plany i analizy finansowe- plany wyników finansowych bilansów i przepływów pieniężnych. analiza i ocena przyszłej sytuacji finansowej programowania rentowności opłacalności poziom ryzyka itp.
8. Załącznik - sprawozdania finansowe, wyniki badań rynkowych, życiorysy zawodowe, schematy organizacyjne etc.

Na współczesnym rynku przedsiębiorstw zachodzące w nim procesy zarządzania na wszystkich szczeblach odbywają się w kontekście tendencji globalizacyjnych.

Globalizacja inaczej wielonarodowość - świadomość zarządzających na różnym szczeblu przedsiębiorstwem, że w interesach należy uwzględniać ogólnoświatowy, a nie tylko lokalny wymiar.

Jakie są podstawowe czynniki procesów globalizacyjnych, które powinien wziąć pod uwagę każdy pracowników zajmujący stanowisko dotyczące/realizujące procesy zarządzania?

1. Polityczne
- polityka wolnego handlu
- normy techniczne
- jednolita reglamentacja wymiany handlowej
- liberalizacja przepisów

2. Rynkowe
- potrzeby klientów
- globalny popyt
- globalna dystrybucja
- marketing międzynarodowy

3. Konkurencyjne
- eksport, import
- międzynarodowe wspólnoty gospodarcze
- wielonarodowość konkurencji
- globalizacja konkurencji

4. Technologiczne
- globalne korzyści skali
- efekt doświadczenia
- obniżka kosztów transportu
- wzrost kosztów

- *Jakie elementy powinien zawierać biznesplan?*

Typowy biznesplan powinien zawierać:

- Streszczenie (podsumowanie menedżerskie). Jest ono niezbędne dla osób, które chcą poznać nasz pomysł bez zagłębiania się w szczegóły. Dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby streszczenie było jak najlepsze i jak najbardziej sugestywne i przekonywujące. Są to fundamenty, na których opiera się cały projekt. Na jednej lub dwóch stronach musimy zmieścić wystarczająco wiele, aby czytający zainteresował się naszym pomysłem i zechciał go bliżej poznać (w konkretnych rozdziałach biznesplanu).

- W szczegółowy sposób opisywać merytorykę naszego przedsięwzięcia, a więc dokładny opis naszego produktu czy usługi, ze szczególnym uwzględnieniem jego miejsca a rynku i zapotrzebowania ze strony klientów na ten produkt czy usługę.

- Dokładny opis otoczenia, w którym przedsiębiorstwo ma zamiar działać. Uwzględnia się tutaj także segmenty rynku, do których ma być skierowana nasza oferta. Musimy przy tym zwrócić szczególną uwagę na konkurentów i przeanalizować, dlaczego klient miałby wybrać nasz produkt, a nie konkurencji. Trzeba zanalizować szczegółowo rynek od strony obecnych konkurentów, jak i możliwości wejścia nowych. Nie wolno w żadnym przypadku lekceważyć konkurentów czy nawet udawać, że się ich nie dostrzega.

- Analizę marketingową. Konieczne jest tutaj zbadanie oczekiwań, potrzeb i preferencji konsumentów. Musimy bowiem w swoim produkcje zaoferować im właśnie takie korzyści, które są przez nich poszukiwane.

-Opis sposobu dochodzenia do zamierzonego celu i osiągnięcia sukcesu w przedsięwzięciu.

- Podkreślenie skuteczności i profesjonalizmu zarządzania . Konieczne jest więc wykreowanie wizerunku profesjonalizmu, wiedzy i

doświadczenia w kadrze zarządzającej naszego przedsiębiorstwa. Nie trudno przewidzieć, że konieczne jest zaakceptowanie przez kadrę zarządzającą celów naszego przedsięwzięcia i pełne zaangażowanie tych pracowników w jego realizację. Warto do biznesplanu dołączyć schemat organizacyjny przedsiębiorstwa i życiorysy najwyższego kierownictwa, aby udowodnić odbiorcy biznesplanu, że pracują dla nas najlepsi fachowcy, którzy znają się na rzeczy.

- Harmonogram przewidywanego przedsięwzięcia. Najczęściej ta część zawiera też szczegółowy kosztorys projektu. Aby całe przedsięwzięcie się nie rozleciało, konieczne jest przestrzeganie terminów określonych w harmonogramie.

- Jak wygląda szczegółowa struktura biznesplanu?

1. Strona tytułowa:

- adresat (np. bank)

- określenie przedsięwzięcia

- lokalizacja przedsięwzięcia

- koszt przedsięwzięcia

- planowana wysokość kredytu

- inne źródła finansowania

- wnioskodawca

- adres wnioskodawcy

- imię i nazwisko szefa

- osoba odpowiedzialna za przedsięwzięcie i jej adres

- autor biznesplanu

- pieczęcie i podpisy

2. Streszczenie biznesplanu – zawiera zwięzłą charakterystykę przedsięwzięcia, główne założenia realizacyjne oraz oczekiwane skutki. Może również zawierać informacje potwierdzające umiejętności i kompetencje twórcy (lub twórców) przedsięwzięcia oraz określić potrzeby finansowe i ich strukturę (koszty całego przedsięwzięcia z opisem przeznaczenia). Synteza ta ma na celu przekonanie inwestora do idei przedsięwzięcia.

3. Charakterystyka przedsiębiorstwa – obejmuje krótką historię firmy lub przedsięwzięcia, jej cele, misję, status prawny, wielkość, sytuację na rynku, konkurencyjność ofert, wartość majątku, źródła jego pochodzenia, kondycję finansową i inne istotne informacje, np. dotyczące jakości produktu oraz działań chroniących środowisko.

4. Charakterystyka kadry kierowniczej oraz personelu firmy – opisuje umiejętności pracowników, wykształcenie, obowiązki osób zarządzających firmą, stosunki własnościowe oraz sposób podziału własności, role osób w zespole, opis systemu motywacji itp. Może również zawierać wykaz i charakterystykę doradców firmy.

5. Plan marketingowy – obejmuje analizę rynku, identyfikację klientów, lokalizację, dystrybucję, promocję oraz politykę cenową

6. Plan organizacyjny

- Pracownicy – opis planowego zatrudnienia, zasady wynagradzania pracowników, tryb i koszty szkolenia.

- Dostawcy – wytypowanie firm współpracujących i określenie sposobów nawiązania z nimi współpracy.

- Księgowość – określenie decyzji o rodzaju prowadzonej księgowości.

7. Harmonogram realizacji przedsięwzięcia – obejmuje opis czynności niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia, kolejność i czas trwania poszczególnych czynności, osoby odpowiedzialne za wdrożenie i sfinalizowanie poszczególnych działań.

8. Opis i analiza rynków zbytu, klientów i konkurentów – określa pozycję przedsiębiorstwa na rynku, ważne kontrakty krajowe i zagraniczne, inne powiązania z otoczeniem. Wypunktowuje również najistotniejsze szanse i ich konsekwencje oraz najistotniejsze zagrożenia i ich konsekwencje, a także wskazuje działania planowane w celu wyeliminowania lub zminimalizowania skutków zagrożeń i wykorzystania szans.

9. Prezentacja nowego przedsięwzięcia z jego gruntownym uzasadnieniem, próbą określenia miejsca na rynku, wadami i zaletami, itp.

10. Plan finansowy – rachunek zysków i strat, arkusz bilansowy, rachunek przepływów środków pieniężnych (cash flow).

11. Analiza wrażliwości – określenie ryzyka nowego przedsięwzięcia.

12. Załączniki – obejmuje szczegółowe tabelaryczne zestawienia i wyliczenia.

- Jakie funkcje pełni biznesplan?

- Funkcja wewnętrzna:
– biznes plan jest wykorzystywany na użytek własny przedsiębiorcy uruchamiającego nowe przedsięwzięcie (lub na użytek własny inwestora w procesie zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjnym);
– biznes plan jest wykorzystywany na użytek własny menedżerów

w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

- Funkcja zewnętrzna:
– biznes plan jest podstawą podejmowania decyzji i działań przez podmioty zewnętrzne (np. banki, fundusze inwestycyjne) w stosunku do zarządu przedsiębiorstwa lub inwestora;
Przykładowo będzie on wymagany przy ubieganiu się o kredyt bankowy i w dużej mierze właśnie od niego zależeć będzie decyzja banku (wizytówka, podstawa ocen etc.)
- Jaki jest cel biznesplanu?

Celem biznes planu jest przedstawienie przyszłego kształtu przedsiębiorstwa.

Biznes plan:

- ułatwia uzyskanie odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące przyszłej firmy oraz kontrolę realizacji planów; opracowując go na papierze doskonali się umiejętności w zarządzaniu firmą oraz ma się możliwość regularnego korygowania błędnych pomysłów;

- ułatwia określenie wielkości środków finansowych potrzebnych do finansowania firmy,

- jest dokumentem umożliwiającym uzyskanie środków finansowych z banku lub od inwestorów,

- jest dokumentem informującym pracowników, jak również instytucje zewnętrzne o zamierzeniach firmy.

- Jakie są podstawowe zasady stworzenia dobrego biznesplanu?

- Przygotowanie - zebranie danych, rezerwacja potrzebnego czasu - sporządzając biznes plan powinniśmy dysponować pełnymi i

wiarygodnymi danymi, tak aby prognozy przychodów i kosztów też były wiarygodne.

- Skupienie uwagi na żywej gotówce - trzeba dokładnie wiedzieć ile musimy wyłożyć i ile z powrotem do nas wróci. Z tego powodu należy zwracać uwagę przede wszystkim na przepływ pieniężny (cash flow), później na zysk netto.

- Nie należy patrzeć, ile mamy, ale ile musi mieć firma - projektując firmę trzeba ją wyposażyć we wszystko, co pozwoli jej konkurować na rynku. Biznes plan przecież służy do określenia rzeczywistych potrzeb biznesu. Dopiero na podstawie uzyskanych danych można zdecydować, czy ciężar firmy udźwigniemy sami, czy też powinniśmy poszukać wspólników.

- Szczegółowe dane - nie chodzi o to, aby każda wielkość wykorzystana w prognozach była podana z największą szczegółowością, ale by była istotna. Naprawdę nie ma znaczenia czy jednorazowy wydatek osiągnie 2 czy 3 tys. zł, ale będzie bardzo ważne, czy cena sprzedaży produktu wyniesie 1 czy 1,05 zł, szczególnie jeżeli mamy zamiar sprzedawać go w milionach sztuk na miesiąc. Jeżeli nie potrafimy uzyskać konkretnej wielkości postarajmy się ją przybliżyć, na pewno jednak nie strzelajmy.

- Operacje na danych realnych - nie ma potrzeby szacowania inflacji na przyszłość, wielkości realne zawsze nimi pozostaną. Pomiń VAT, w ogólnym rozrachunku to nie firma jest jego podatnikiem.

- Dobranie właściwych okresów - biznes plan należy zestawić w okresach kwartalnych, dane miesięczne mogą być niewiarygodne, natomiast roczne zbyt ogólne.

- Nie przesadzajmy z długością prognoz - okresy prognozy dłuższe niż kilka (cztery, pięć) lat powodują, że wielkości uzyskiwane w ich

końcach są zupełnie niewiarygodne. Lepiej dokładnie zestawić dane w krótszym okresie niż zgadywać odległą przyszłość.

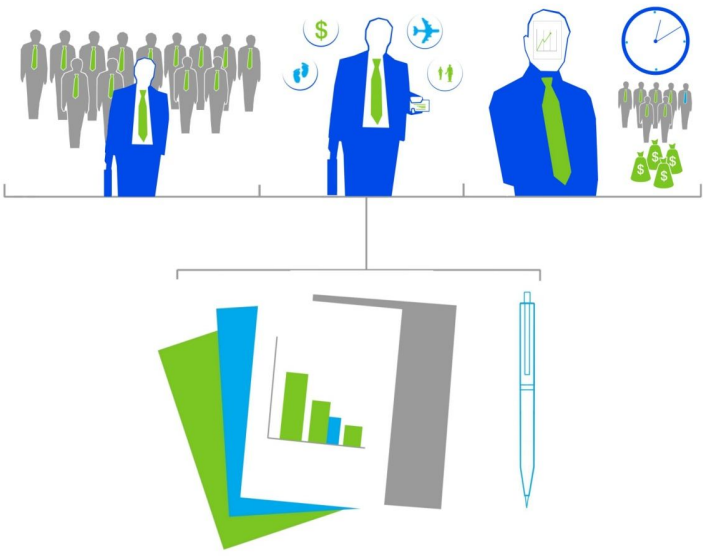
- Dwa warianty rozwoju przyszłości - oczekiwany i pesymistyczny - pierwszy oddawać będzie scenariusz najbardziej prawdopodobny, takiego rozwoju firmy powinniśmy się spodziewać, drugi odpowie na pytanie, czy poradzimy sobie także w gorszych warunkach

- Najbardziej czarne wizje – nie bójmy się ich - musimy przynajmniej być świadomi wrażliwości naszego modelu biznesu na zmiany warunków rynkowych.

- Ostrożności nigdy nie za wiele - lepiej nieco zaniżyć szacunki niż być zbytnim optymistą. Ale też bez przesady, biznes plan, w którym wszystkie wpływy zmniejszymy o połowę na pewno nie będzie planem wiarygodnego biznesu.

- Nie oszukujmy się - jeżeli biznes plan w wariancie oczekiwanym daje nikłą szansę firmie, a w dodatku model finansowy jest wrażliwy, konsekwencja nie jest wskazana, warto pomyśleć o czymś innym.

- *Kim są i czego zazwyczaj oczekują adresaci biznesplanu?*



Każdy adresat będzie oczekiwał, że zostanie zainteresowany przedstawionym w biznes planie potencjałem firmy lub przedsięwzięcia, jednocześnie spodziewa się uspokojenia swoich obaw co do związanego z projektem ryzyka.

- Granty

Samowystarczalność – przedsięwzięcie jest realizowane w okresie trzech lat zarówno w znaczeniu jego rentowności jak i nieprzerwanej dostępności środków na jego finansowanie w tym okresie.

Miejsca pracy – przedsięwzięcie powinno tworzyć miejsca pracy lub zapewnić możliwość ich utrzymania na terenie jego realizacji.

Skuteczność – należy wykazać, że przedsięwzięcie leży w interesie krajowej lub regionalnej gospodarki.

Zaangażowanie sektora prywatnego – minimum połowa środków na realizację przedsięwzięcia powinna pochodzić z sektora prywatnego.

- Banki

Każdy kredytodawca będzie chciał uzyskać informacje, co do następujących zagadnień:

Ile chcemy pożyczyć?
Na co potrzebne nam te pieniądze?
Kiedy będziemy mogli spłacić dług?
Czy będzie nas stać na spłatę odsetek?
Czy firma jest w stanie przetrwać niepowodzenia, jakie mogą wystąpić podczas realizacji jej planów?
W jaki sposób kredytobiorca może zabezpieczyć kredytodawcę?

- Fundusze kapitałowe

Bardzo wysoka stopa zwrotu, zwykle pomiędzy 25% a 60% rocznie w zależności od ryzyka przedsięwzięcia.

Wymagają określenia „ strategii wyjścia'' z inwestycji. Przykładem wyjścia może być wprowadzenie spółki do publicznego obrotu (giełda), przejęcie przez jej większą firmę lub odkupienie udziałów przez zarząd lub właścicieli.
Dokonują oceny ryzyka związanego z ich zaangażowaniem się w przedsięwzięcie. W związku z tym przedstawiciele funduszy kapitałowych oczekują od firmy tego, że sprosta wymaganiom rynku i spełni oczekiwania inwestorów.

Bardzo ważnym elementem praktyk w przedsiębiorstwach jest praktyczne przekazanie wiedzy i doświadczeń/możliwości w zakresie możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez absolwentów szkolnictwa zawodowego. Jest to zdecydowanie jedna z najważniejszych tendencji na obecnym rynku pracy. Do jej indywidualnej realizacji konieczne są kompetencje i umiejętności w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji, w tym umiejętność zbudowania pod tym kątem biznesplanu.

Poniżej przedstawiamy proces powstawania takiego biznes planu z ww. perspektywy – jako element pomocniczy dla opiekun –a/ki merytorycznych uczestni –ka/czki praktyk.

- Jakie są obszary gospodarki i przedsiębiorczości, w jakich istnieją największe możliwości założenia i prowadzenia działalności gospodarczej?

- Zasoby naturalne i energia.
- Nowe technologie.
- Gospodarka odpadami i recykling.
- Zdrowie, rozrywka i rekreacja.
- Globalizacja rynków i handel międzynarodowy.

- W jaki sposób znaleźć pomysł na prowadzenie własnej działalności gospodarczej?

Podczas generowania pomysłu na biznes możesz skupić się na dostarczaniu produktów posiadających unikalne cechy bądź sprzedawać pewne produkty po bardzo niskich cenach, aby przyciągnąć do siebie dużą liczbę klientów. Cechą wyróżniającą produkt może być opakowanie, cechy i zalety produkt, forma dystrybucji czy większe korzyści dla klienta.

- W jaki sposób zanalizować własny pomysł na biznes – tak, aby miał on racjonalne podstawy do realizacji?

Należy poddać analizie następujące elementy:

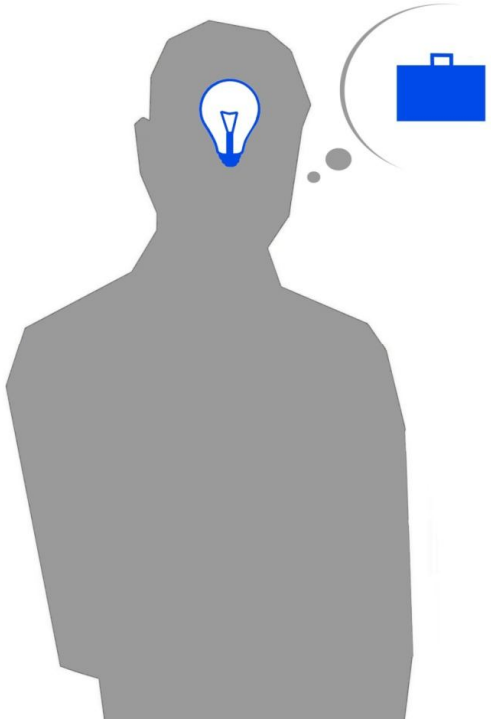
- Otoczenie zewnętrzne:
Środowisko w jakim przedsiębiorstwo będzie funkcjonować powinno być „przyjazne". Przeprowadzając analizę otoczenia zewnętrznego należy uwzględnić czynniki: ekonomiczne (wysokość inflacji, dostęp do kredytów firmowych, dotacje dla firm), prawne (regulacje prawne, zezwolenia, licencje), technologiczne (dostęp do nowych technologii, dostęp do infrastruktury teleinformatycznej), społeczne (demografia społeczeństwa, średnia wysokość zarobków).

- Konkurencja:
W tej część należy sprawdzić czy istnieje konkurencja dla Twojego pomysłu. Czasem może się okazać, że mimo braku konkurencji pomysł nie jest atrakcyjny dlatego że po prostu nie ma żadnego zainteresowania lub realizacja pomysłu jest zbyt trudna lub kosztowna. Potencjalną liczbę konkurentów można sprawdzić w Internecie, Panoramie Firm lub w różnego rodzajach katalogach firm. Jeśli posiada się już odpowiednie dane o potencjalnej konkurencji, to trzeba sprawdzić jako tajemniczy klient w jaki sposób ta firma

świadczy usługi lub sprzedaje towary. Sprawdzić należy poziom cen, jakość obsługi oraz pozostałe wady i zalety firmy.

- Trendy:
Należy zbadać, czy popyt na dane produkty i usługi będzie rósł czy malał w następnych latach, czy przypadkiem sektor chyli się ku upadkowi. Można to sprawdzić za pomocą Internetu lub w czasopismach specjalistycznych.

Charakterystyka działalności gospodarczej osób fizycznych



- Czym jest prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną?

Podstawę prawną tworzenia i funkcjonowania działalności gospodarczej w Polsce reguluje Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Jednoosobowa działalność gospodarcza w największym stopniu umożliwia samodzielne działanie i zarządzanie firmą. Jest ona dobra dla osób, które nie lubią się podporządkowywać innym, są

skuteczne i sprawcze w działaniu oraz mają własne pomysły i zasoby finansowe potrzebne do prowadzenia firmy.

Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, indywidualna działalność gospodarcza to zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja kopalin, a także działalność zawodowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Zgodnie z tą samą ustawą, przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna, i jednostka organizacyjna nie będąca 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 gospodarczej.

Przepisów ustawy 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.

- Jakie są zalety prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną?

- Jasny podział praw i obowiązków.
- Łatwość wprowadzania zmian związanych np. z profilem działalności.
- Niskie koszty rejestracji i prowadzenia firmy.
- Prostota rozliczeń księgowo-finansowych.
- Łatwość dokonywania zmian w kapitale firmy.

Powstanie przedsiębiorstwa w takiej formie nie wymaga posiadania dużego kapitału a założenie takiej działalności wystarczy zgłosić w ewidencji działalności gospodarczej. Tylko niektóre z przedmiotów

wykonywanej działalności wymagają uzyskania koncesji lub odpowiednich zezwoleń.

- Jakie są wady prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną?

- Uzależnienie całego rozwoju firmy od właściciel.
- Stała „obecność w pracy" (praca po godzinach, brak urlopu, brak chorobowego).

Przedsiębiorstwo jednoosobowe jest prowadzone i reprezentowane przez właściciela, tj. przedsiębiorcę, odpowiadającego w sposób wyłączny i bez ograniczeń za wszelkie zobowiązania swojej firmy zarówno majątkiem przedsiębiorstwa, jak majątkiem osobistym. Pełnej osobistej odpowiedzialności za działalność przedsiębiorstwa towarzyszy pełnia kompetencji decyzyjnych przedsiębiorcy, jakkolwiek te ostatnie mogą być delegowane (np. w formie pełnomocnictwa). Przedsiębiorstwa jednoosobowe tworzą najliczniejszą grupę firm, działają głównie w takich dziedzinach, jak handel, usługi, rolnictwo czy drobna produkcja i stanowią trwały element struktury gospodarki.

- Jakie są formy prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej?

Spółki osobowe:

- spółki cywilne
- spółki jawne
- spółki partnerskie
- spółki komandytowe
- spółki komandytowo-akcyjne

Spółki kapitałowej:

- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością
- spółki akcyjnej

- Dlaczego działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczna jest najpopularniejsza forma działalności gospodarczej?

Indywidualna działalność gospodarcza jest najpopularniejszą formą prawną wśród młodych przedsiębiorców rozpoczynających swoją przygodę z biznesem. Forma ta wybierana jest najczęściej gdyż jest stosunkowo prosta i nie wymaga od założycieli dużego kapitału początkowego. Procedura rejestracji jednoosobowej firmy na pierwszy rzut oka wydaje się skomplikowana. Panuje powszechne przekonanie o ogromie biurokracji, jaką trzeba pokonać by założyć firmę.

Oczywiście część z argumentów przytaczanych w tym kontekście jest jak najbardziej zasadna jednak osoby, które mają za sobą zakładanie jednoosobowej działalności mówią, że nie taki diabeł straszny. Osoby te spróbowały swoich sił i okazało się, że mimo początkowych obaw, rejestracja firmy nie przysporzyła większych problemów. Jak więc założyć jednoosobową firmę? Od czego zacząć i w jaki sposób sprawnie przejść całą procedurę?
Aktem prawnym regulującym funkcjonowanie działalności jest ustawa o swobodzie działalności gospodarczej.

- Jak założyć jednoosobową działalność gospodarczą?

Chcąc założyć jednoosobową działalność gospodarczą musimy przejść dokładnie opisaną procedurę.

- Na początku udajemy się do Urzędu Miasta i Gminy w celu uzyskania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Wpisu dokonuje: wójt, burmistrz albo prezydent miasta i czynność ta podlega opłacie w wysokości 100zł. Wniosek o wpis powinien zawierać następujące informacje:
imię i nazwisko
nazwa firmy (nieobowiązkowo)

nr ewidencyjny PESEL

adres zamieszkania

adres siedziby firmy (jeżeli stale wykonujemy działalność poza miejscem zamieszkania)

rodzaj działalności

datę rozpoczęcia działalności

- Gdy otrzymaliśmy wpis firmy do ewidencji to udajemy się właściwego ze względu na siedzibę wojewódzkiego oddziału Urzędu Statystycznego, w którym składamy wniosek(RG-1) o nadanie numeru REGON. We wniosku przedstawiamy:

nazwę firmy, i adres siedziby,

formę prawno-organizacyjną,

stan aktywności prawnej i ekonomicznej,

rodzaj przeważającej działalności.

- Po uzyskaniu REGONU wyrabiamy pieczątkę i zakładamy firmowe konto bankowe.

- Jeśli mamy już konto bankowe z wizytą wybieramy się do Urzędu Skarbowego w celu zgłoszenia rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz nadania numeru NIP. W urzędzie skarbowym musimy także zadeklarować, czy będziemy vatowcami (płatnikami podatku VAT).

- Kolejnym etapem rejestracji jednoosobowej firmy jest rejestracja w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Skutkiem tego jest obowiązek samodzielnego opłacania składek na następujące ubezpieczenia społeczne i zdrowotne:

emerytalne,

rentowe,

wypadkowe,

zdrowotne,

dodatkowo opłacanie składki na Fundusz Pracy.

- Gdy zakładając firmę zatrudniamy także pracowników to jesteśmy zobowiązani zawiadomić o tym Państwową Inspekcję Pracy (PIP). Z

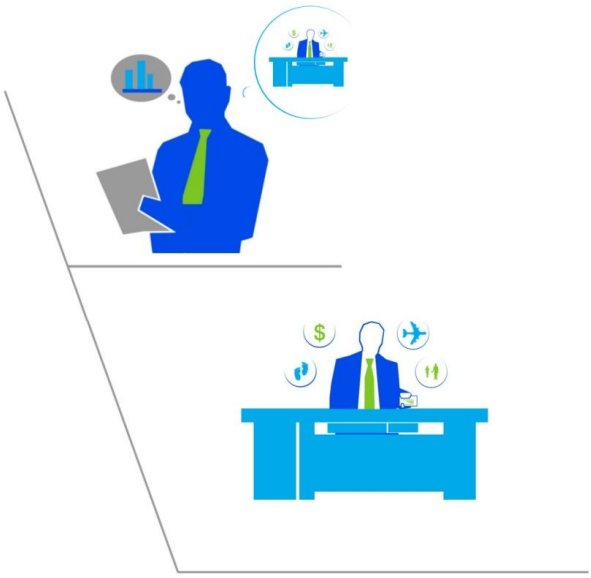
kolejną wizytą musimy się wybrać do wojewódzkiej lub powiatowej stacji sanitarno- epidemiologicznej czyli do popularnego sanepidu.
- Gdy działalność, którą chcemy prowadzić wymaga uzyskania jakiegoś rodzaju pozwolenia dochodzi jeszcze jeden krok, którym jest obowiązek uzyskania koncesji lub zezwoleń.
- Jaka jest odpowiedzialność osoby fizycznej, która prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą?

Prowadząc jednoosobową działalność, odpowiadamy całym naszym majątkiem. Odpowiedzialność ta rozciąga się również na współmałżonka - z wyłączeniem jego majątku odrębnego.

- Jaki jest kapitał początkowy przy zakładaniu jednoosobowej firmy?

Zakładając jednoosobową firmę nie ma minimalnej wysokości kapitału potrzebnego do rejestracji firmy. W przypadku np. spółki z o.o. minimalny kapitał to 50 000zł.

- Kto zarządza jednoosobową firmą?



Jednoosobowa firma zarządzana jest przez jej właściciela. Skutkuje to pełną swobodą w podejmowaniu decyzji oraz możliwością szybkiej reakcji bez konieczności konsultacji itp.

- Kto prowadzi księgowość w jednoosobowej firmie?

Księgowość w jednoosobowej firmie jest stosunkowo prosta zwłaszcza jeżeli zdecydujemy się na ryczałtowe formy opodatkowania. Forma rozliczeń z fiskusem zależy od tego na jaki rodzaj wariant się zdecydujemy. Do wyboru mamy: zasady ogólne(skala podatkowa lub podatek liniowy 19 %), ryczałt oraz kartę podatkową.

INDEKS pytań do II modułu

Czym jest przedsiębiorstwo? 107
Jakie są funkcje/cechy przedsiębiorstwa? 107
Jakie są tzw. fazy życia przedsiębiorstwa? 108
Co to jest konkurencyjność przedsiębiorstw? 109
Jakie podstawowe elementy tworzą konkurencyjność przedsiębiorstw? 110
Jakie są dwie podstawowe perspektywy, z których można określać/analizować konkurencyjność przedsiębiorstw? 111
Jaką funkcję w procesie konkurencyjności pełni innowacyjność? 111
Jaka funkcję w konkurencyjności pełni reputacja? 111
Jakie wartości są najważniejsze w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa? 112
Jakie są formy funkcjonowania przedsiębiorstwa z perspektywy najważniejszych działań w dziedzinie zarządzania? 112
Oddziaływanie jakich czynników w synergii daje efekt konkurencyjności? 112
Co jest miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa? 112
Jak postrzegana może być konkurencyjność w kontekście celu działalności przedsiębiorstw? 113
Jakie są główne formy rozszerzania działalności przedsiębiorstw? 113
Czym jest i w jaki sposób funkcjonuje fundamentalny mechanizm efektywizacji działania przedsiębiorstwa i zarządzania nim? 114

Jakie typy/modele synergii rozróżniamy na rynku przedsiębiorstw? 115
Jaka jest istota współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw? 115
Jakie są elementy determinujące współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw? 115
W jaki sposób/z jakich powodów warto prowadzić współpracę gospodarcza między przedsiębiorstwami? 116
Jakie są formy funkcjonowania przedsiębiorstw ze względu na podział na formy działania gospodarczego przedsiębiorstw? 117
Na czym polega pojecie/mechanizm przejęcia w przedsiębiorczości? 123
Co holding jako forma funkcjonowania przedsiębiorstwa? 123
Co oznacza outsourcing jako forma funkcjonowania przedsiębiorstwa? 124
Według jakich kryteriów przebiega klasyfikacja holdingu? 125
Od czego zależy i jakie są podstawowe uwarunkowanie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia osoby zajmującej stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją? 126
Jakiego najważniejsze komponenty efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny zostać praktycznie zaprezentowane podczas praktyk? 127
Na jakich poziomach realizuje się efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem? 128
Jakie formy/aspekty przedsiębiorstwa podlegają procesowi zarządzania na poziomie ekonomicznym? 128
Co w procesie efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem ma największe znaczenie w aspekcie technicznym? 129
Jakie elementy są najważniejsze w procesie efektywnego zarządzania z punktu widzenia aspektu socjologicznego? 129
Jakie są społeczne aspekty dobrego zarządzania przedsiębiorstwem? 129
Jakie cechy/profil osobowościowy powinna posiadać osoba efektywnie zarządzająca przedsiębiorstwem na różnych jego szczeblach? 130
Co to jest przedsiębiorczość? 131
W jakich wymiarach funkcjonuje przedsiębiorczość? 132
Na czym polega przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym? 133
Jakie cechy związane z przedsiębiorczością powinna posiadać osoba/pracownik, który aspiruje do zajmowania w przedsiębiorstwie

stanowiska związanego z marketingiem, zarządzaniem i organizacją? 133
Jakie elementy/okoliczności etc. sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości? 135
Jakie są formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw? 136
Jakie jest rozróżnienie między osoba fizyczną i osobą prawną? 136
Jakie są formy organizacyjno-prawne dla wykonywania działalności gospodarczej? 137
Czym są formy prawno-organizacyjnej w przedsiębiorstwie? 138
Jakie są najważniejsze kryteria przy wyborze formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa? 138
Jakie formy prawno organizacyjne dominują w polskim systemie przedsiębiorczości? 138
Jakie są rodzaje spółek osobowych w polskiej przedsiębiorczości? 139
Jakie są rodzaje spółek kapitałowych w polskiej przedsiębiorczości? 139
Jakie są rodzaje przedsiębiorstw państwowych ze względu na obowiązujące podstawy prawne? 140
Jakie formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstwa mają do wyboru zagraniczni przedsiębiorcy? 140
Jakie są formy organizacyjno-prawne, które umożliwiają prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej? 140
„Przedsięwzięcie wspólne" jako forma współdziałania przedsiębiorców.
Jakie są typy najważniejszych umów założycielskich? 142
Co to jest konsorcjum? 146
Co to jest syndykat? 147
Co to jest pool? 148
Jakie są inne formy organizacyjno-prawne? 148
Jakie są rodzaje wzrostu finansowego przedsiębiorstwa? 149
Co składa się na majątek przedsiębiorstwa? 149
Jakie są najczęstsze organizacyjne przyczyny nadmiernych kosztów operacyjnych? 150
Jakie czynniki wpływają na wybór finansowania wewnętrznego lub zewnętrznego? 151
Jakie są najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorców źródła finansowania działalności gospodarczej? 152
Jakie są rodzaje kapitałów? 152
Charakterystyka kapitałów własnych 153
Charakterystyka kapitałów obcych 153

Na czym polega i jak przebiega (etapy, mechanizmy) istota zarządzania finansami przedsiębiorstwa? 154
Jak wygląda zarządzanie wynikiem finansowym przedsiębiorstwa? 157
Jak odbywa się zarządzanie majątkiem obrotowym przedsiębiorstwa? 157
Co to jest biznesplan? 162
Kiedy najczęściej sporządza się biznesplan? 162
W jaki sposób należy przygotować biznesplan? 163
Jakie są zasady przygotowywania biznesplanu? 163
Na jakie pytania powinien odpowiadać biznesplan? 163
Jaka powinna być treść i układ biznes planu? 164
Jakie są podstawowe czynniki procesów globalizacyjnych, które powinien wziąć pod uwagę każdy pracowników zajmujący stanowisko dotyczące/realizujące procesy zarządzania? 165
Jakie elementy powinien zawierać biznesplan? 165
Jak wygląda szczegółowa struktura biznesplanu? 168
Jakie funkcje pełni biznesplan? 169
Jaki jest cel biznesplanu? 170
Jakie są podstawowe zasady stworzenia dobrego biznesplanu? 170
Kim są i czego zazwyczaj oczekują adresaci biznesplanu? 172
Jakie są obszary gospodarki i przedsiębiorczości, w jakich istnieją największe możliwości założenia i prowadzenia działalności gospodarczej? 174
W jaki sposób znaleźć pomysł na prowadzenie własnej działalności gospodarczej? 175
W jaki sposób zanalizować własny pomysł na biznes – tak, aby miał on racjonalne podstawy do realizacji? 175
Czym jest prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną? 176
Jakie są zalety prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną? 176
Jakie są wady prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną? 178
Jakie są formy prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej? 178
Dlaczego działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczna jest najpopularniejsza forma działalności gospodarczej? 178
Jak założyć jednoosobową działalność gospodarczą? 179

Jaka jest odpowiedzialność osoby fizycznej, która prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą? 181
Jaki jest kapitał początkowy przy zakładaniu jednoosobowej firmy? 181
Kto zarządza jednoosobową firmą? 181
Kto prowadzi księgowość w jednoosobowej firmie? 182

MODUŁ III

Podczas realizacji modelowego programu w przedsiębiorstwie opiekun –owie/ki merytoryczn –i/e będą realizować prezentowany poniżej schemat merytoryczny/-tematyczny i formalny praktyk w przedsiębiorstwach dla nauczyciel –i/ek zawodu w branży zarządzanie, marketing i organizacja w przedsiębiorstwie.

Techniczna realizacja praktyk musi odbywać się według następujących zasad:

- Dla uczestni –ka/czki praktyk zostanie przygotowane stanowisko pracy adekwatne do jego kompetencji i profilu danego przedsiębiorstwa-miejsca praktyki. Stanowisko to powinno być stanowiskiem tożsamym lub podobnym do twego, które na co dzień zajmuje opiekun/-ka merytorycznych.

- Ww. stanowisko jest w pełni wyposażone, także pod względem technologicznym, we wszystkie narzędzia i instrumenty konieczne do wykonywania zawodowych aktywności.

- Opiekun merytoryczny praktycznie towarzyszy uczestni –kowi/czce podczas realizacji aktywności zawodowych, odzwierciedlających aktywności opiekun –a/ki merytorycznych.

- Uczestnik /-a praktyki zarówno obserwuje, analizuje, jak i praktycznie wykonuje zadania związane z danym stanowiskiem pracy. Z czasem ilość samodzielnie wykonywanych aktywności, choć zawsze pod nadzorem i we współpracy z opiekun –a/ki merytorycznych.

- Opiekun /-ka merytoryczni w formie praktycznej prezentują, poddają analizie elementy wykonywanej przez siebie pracy. Jednak ich obowiązkiem jest przedstawianie kolejnych jej komponentów w kontekście wyznaczonym przez zawartość modelowego programu praktyk.

- Szczegółowy kontent oraz forma programu będzie ostatecznie profilowana według charakteru danego przedsiębiorstwa-miejsca realizacji praktyki. Ponadto w każdym konkretnym przypadku jej finalny przebieg-wymiar będzie kształtowany na linii zindywidualizowanych potrzeby i oczekiwań konkretnego uczestnika praktyk oraz danego opiekuna merytorycznego (stanowiska, które zajmuje, profilu przedsiębiorstwa etc.). Dlatego też poniższe zestawienie ma charakter głównie poglądowy i porządkujący: przedstawia zestaw fundamentalnych zagadnień, które powinny w formie praktycznych działań i prezentacji, zostać uwzględnione przez opiekunów merytorycznych. Proporcjonalny podział materiału, który został poniżej zaproponowany, przede wszystkim jego ujęcie w podziale czasowym, ma charakter propozycji, którą zarówno uczestni –cy/ki, jak i opiekunowie merytoryczni powinni uwzględnić, ale którą powinni też oni na bieżąco kształtować – według dynamicznie pojawiających się potrzeb, mając na względzie przede wszystkim adekwatność do aktualnych – skorelowanych z rynkiem pracy - wymogów w zakresie nauczania zawodu w branży zarządzanie, marketing i organizacja, oraz efektywność praktyk. Dlatego też podano tutaj tylko ogólny zakres czasowy głównych bloków tematycznych, unikając już rozpisywania ich szczegółowych komponentów na wyznaczniki czasowe.

- Ponadto III moduł zawiera również osobne, praktyczne ujęcie problemów, które w pozostałych modułach nie zostały uwzględnione, a jakie mogą stanowić (co sygnalizowali także uczestni –cy/ki panelu roboczego nt. modelowego programu doskonalenia zawodowego) pomocny, dodatkowy materiał do efektywnej realizacji praktyk. Należy jednak pokreślić, że w odniesieniu do pozostałego materiału, ma on charakter uzupełniający i fakultatywny.

I. Zarządzanie i jego formy w nowoczesnym przedsiębiorstwie

ok. 10-12 h

1	Definiowanie konceptu i różnych form zarządzania w praktyce
2	Podstawowe funkcje zarządzania
3	Menadżer – jego zadania w założeniach i w praktyce; zróżnicowanie funkcji menedżerskich
4	Kompetencje menadżera – wyuczone/wymagane i nabyte/rozwijane w praktyce; sposoby ich efektywnego wykorzystywania w konfrontacji z konkretnymi wyzwaniami dnia pracy w przedsiębiorstwie; wady, które przeszkadzają w efektywnym pełnieniu funkcji menedżera
5	Elastyczność funkcji menadżerskich; zmiany profilu funkcji menedżer –a/ki w zależności od danej sytuacji
6	Elementy pracy menedżer –a/ki; mechanizmy i procesy kształtujące jej kontent i formy
7	Poszczególne etapy (w tym motywacje, rezultaty) podejmowania decyzji; decyzje podejmowane jednoosobowo (odpowiedzialność za nie) – decyzje podejmowanie kolektywnie (sposoby ich podejmowania)
8	Style zarządzania w odniesieniu do indywidualnych doświadczeń danego opiekun-a/opiekun-ki merytoryczne-go/-j: próba przybliżenia uczestni-kowi/-czce praktyk motywacji obiektywnych i subiektywnych wyboru danego stylu zarządzania (jego zalety-wady-zagrożenie etc.)

II. Procedury i strategie procesu zarządzania przedsiębiorstwem

ok. 4-6 h.

1	Strategie zarządzania – elementy zarządzania strategicznego
2	Metody przygotowywania i realizacji danej strategii – czemu służy
3	Proces zarządzania strategicznego – jego etapy
4	Przykłady praktycznej realizacji planów strategicznych (rodzaje tych planów, klucze ich wyborów etc.)

III. Budowanie struktur w nowoczesnym przedsiębiorstwie

ok. 8-10 h.

1	Struktura organizacji przedsiębiorstwa – praktyczne jej poznanie poprzez aktywną obserwację oraz podejmowanie działań w ramach obowiązków zawodowych danego opiekun –a/ki merytoryczne –go/j
2	Poszczególnych elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w praktycznym ujęciu ich funkcji
3	Dynamika struktury przedsiębiorstwa, tj. przede wszystkim relacje między poszczególnymi jego elementami – czemu te elementy służą; w jaki sposób one ze sobą korelują etc.
4	Sposoby i mechanizmy tworzenia struktur przedsiębiorstwa przez pracowni –ków/czki zajmujących stanowiska związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją
5	Czynniki i okoliczności (obiektywne i subiektywne) tworzenia tych struktur – w praktycznej realizacji konkretnych zadań, których charakter, przebieg etc. wpływa także na te struktury – ich zmiany, przeobrażenia, dynamiczny rozwój

IV. Zarządzanie zasobami ludzkimi

ok. 8-10 h

1	Definiowanie zasobów ludzkich w praktyce funkcjonowania i aktywności przedsiębiorstwa

2	Wymagania oraz zakres obowiązków pracowni –ka/czki zajmujące –go/j stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją
3	Podstawowe zadania, jakie wykonuje osoba organizująca zasoby ludzkie lub nimi zarządza – praktyka realizacji tych zasada (wyzwania, problemy, najlepsze rozwiązania)
4	Cele zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz sposoby ich realizacji – na konkretnych przykładach aktywności na linii osoba zarządzajaca/specjalist –a/ka od marketingu/specjalist –a/ka od organizacji – zasoby ludzkie

V. Zarządzanie finansami (zasady)

ok. 6-8 h.

1	Zarządzanie finansami – założenia, cele oraz praktyka ich realizacji
2	Specyficzne aspekty, problemy związane z zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie
3	Podstawowe elementy procesu zarządzania finansami
4	Mechanizmy utrzymywania płynności finansowej (w tym problem deficytu finansowego – sposoby jego unikania)
5	Praktyczne wskazówki dotyczące efektywnego zarządzania finansami w firmie

VI. Marketing w przedsiębiorstwie

(zasady, kreowanie produktów, profesjonalna obsługa klienta)

ok. 12-16 h.

1	Marketing w przedsiębiorstwie - założenia, funkcje, cele oraz praktyka ich realizacji
2	Istota public relations – ich związki z marketingiem (praktyczne przykłady użycia)

3	Strategia marketingowa – sposoby jej konstruowania (na czym polega, czemu służy, jak uczynić ja bardziej efektywną – praktyczne wskazówki i prezentacje)
4	Reklama: czym jest w praktycznym wymiarze, jakich środków używa, jakim celom służy (w tym konstrukcja i działanie haseł reklamowych, konstruowanie ich pod kątem odbiorców etc.)
5	Reklama i marketing – wzajemne relacje, różnice Reklama i promocja – wzajemne relacje, różnice
6	Proces komunikacji na linii przedsiębiorstwo - rynek: jak ten proces przebiega (praktyczna prezentacja jego elementów i etapów), jak go uczynić bardziej efektywnym, jak unikać błędów
7	Promocja i marketing – wzajemne relacje, różnice
8	Marketing jako sposób odpowiadania na potrzeby i kształtowania potrzeb klientów

VII. Formy organizacyjno-prawne

ok. 12-18 h

1a	Podstawowe formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw
2a	Możliwe formy organizacyjno-prawne dla wykonywanej działalności gospodarczej
3a	Kryteria pomocne przy wyborze danej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa
4a	Formy organizacyjno-prawne, które umożliwiają prowadzenie wspólnej działalności gospodarczej („przedsięwzięcia wspólne”)– praktyka i doświadczenia w tym zakresie

1b	Praktyczne rozumienie koncepcji przedsiębiorstwa i funkcji, jakie ono pełni

2b	Ewolucja przedsiębiorstwa – jej etapy; wpływ na nie osób zajmujących stanowisko związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją
3b	Konkurencyjność przedsiębiorstw i jej poszczególne elementy
4b	Metody analizy konkurencyjności przedsiębiorstw – jak je praktycznie stosować, aby właściwie ocenić sytuację i ją efektywnie wykorzystać
5b	Innowacyjność a konkurencyjność (sposoby wykorzystywania potencjału innowacyjności na rzecz konkurencyjności). Inne wartości/potencjały(ich współdziałanie), które są istotne dla konkurencyjności z punktu widzenia funkcji/działalności opiekuna merytorycznego
6b	Sposoby/zasady właściwego oceniania konkurencyjności danego przedsiębiorstwa (obiektywne mierniki-ocena subiektywna w odniesieniu do specyfiki danego przedsiębiorstwa)
7b	Potencjalne rozszerzanie zakresu działalności danego przedsiębiorstwa: planowanie przyszłego rozwoju, rola w tym procesie osób zajmujących stanowiska związane z zarządzaniem, organizacją, marketingiem Konkretne przykłady możliwych form współpracy/prowadzonej przez dane przedsiębiorstwo współpracy z innymi przedsiębiorstwami (jak nawiązywać taką współpracę, w jaki sposób ją aktywizować i efektywizować,) Korzyści oraz zagrożenia/ryzyko, jakie niesie ze sobą kooperacja przedsiębiorstw
8b	Efektywizacja metod i różnych poziomów funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji – wymiar praktyczny Zarządzanie przedsiębiorstwem – elementy ekonomiczne i

	techniczne Zarządzanie przedsiębiorstwem – aspekty socjologiczne/społeczne Profil osobowościowy osoby, która efektywnie zarządza przedsiębiorstwem (umiejętności i kompetencje, wady, zalety)

VIII. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw

ok. 10-12 h.

1	Wzrost finansowy przedsiębiorstwa – planowanie, realizacja, weryfikacja, sytuacje krytyczne etc. Wynik finansowy przedsiębiorstwa
2	Majątek przedsiębiorstwa – zarządzanie nim na różnych szczeblach struktury przedsiębiorstwa
3	Najczęstsze źródła finansowania działalności gospodarczej; kwestie dotyczące wybory zewnętrznych lub wewnętrznych źródeł finansowanie

IX. Elementy biznesplanu

ok. 10.12 h

1	Biznesplan – jego funkcje i cele
2	Przygotowanie biznes planu – zasady, struktura, komponenty

X. Specyfika działalności gospodarczej osób fizycznych

ok. 10-12 h

1	Specyfikacja obszaru gospodarki i przedsiębiorczości, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo-miejsce praktyki – potencjalne możliwości rozwinięcia na nim własnej działalności gospodarczej

2	Prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną:, pomysł na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, aspekty prawne i finansowe, zalety/wady, jak założyć własna działalność gospodarczą

Katalog podstawowych umiejętności i kompetencji, wg których można dokonywać klasyfikacji danej osoby do uprawiania zawodów w branży zarządzanie, marketing i organizacja, uwzględniając specyfikę polskiego rynku przedsiębiorstw

Zarządzanie	1. Umiejętność efektywnego organizowania pracy własnej i cudzej w wymiarze czasowym – krótkodystansowym/zadaniowym oraz długodystansowym/planistycznym. 2. Znajomość metod stawiania celów i wyznaczania drogi do ich realizacji. 3. Posiadanie wizji i strategii jej realizowania. 4. Umiejętność rekrutacji i de-rekrutacji pracowników. 5. Komunikatywne i efektywne analizowanie, interpretowanie i przekazywanie informacji (tworzenie i wdrażanie strategii komunikacyjnej). 6. Efektywne delegowanie, czyli umiejętność przekazywania innym zadań do wykonania wraz z odpowiedzialnością i uprawnieniami związanymi z ich realizacją. 7. Kompetencje w zakresie motywacji - umiejętność integrowania ludzi wokół celów i zadań oraz

	stymulowania ich zaangażowania. 8. Zdolność wyznaczania celów - wyznaczanie motywujących i adekwatnych celów sobie i pracownikom, mających na celu poprawę jakości podejmowanych działań, to kompetencja nie do przecenienia. 9. Rozwój i ocena pracowników. Ocena postępów dokonanych przez pracownika w dłuższych i krótszych okresach czasu, sprawiedliwa ocena pracy i realizacji określonych celów pomaga pracownikom dawać z siebie jeszcze więcej. 10. Udzielanie informacji zwrotnej. Bieżące informowanie pracownika o postępach w jego działaniach, niedociągnięciach, sukcesach etc. 11. Kontrolowanie - proces zmierzający do zapewnienia, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. 12. Monitorowanie - bieżąca kontrola działań zleconych pracownikowi, sprawdzanie, czy procedury firmowe i standardy jakości są przestrzegane, to działania potrzebne do tego, aby nie doprowadzić do kryzysowych sytuacji w dłuższym czasie. 13. Podejmowanie decyzji - umiejętność dokonywania wyboru określonego działania w warunkach presji czasu i ograniczeniu/niejednoznaczności informacji. 14. Kreatywność - umiejętność wykorzystania swojej wiedzy w sposób, który zwiększy efektywność prac

	zespołu. 15. Rozwiązywanie konfliktów - doprowadzanie do rozwiązania konfliktu w interesie zespołu, to sztuka która menedżerowi przydaje się w sytuacjach kryzysowych.
Marketing	1. Tworzenie i wdrażanie strategii marketingowych . 2. Opracowywanie i wdrażanie projektów marketingowych. 3. Projektowanie i aktualizowanie materiałów marketingowych. 4. Prowadzenie firmowych serwisów internetowych 5. Współpraca z dostawcami usług i partnerami danego przedsiębiorstwa. 6. Prowadzenie badań marketingowych – analiza rynku i konkurencji. 7. Znajomość specyfiki procesów sprzedaży i marketingu na rynkach. 8. Kreatywność – umiejętność tworzenia i wdrażania niestandardowych i twórczych pomysłów. 9. Samodzielność i zdolności organizacyjne - umiejętność prowadzenia projektów. 10. Płynność w posługiwaniu się słowem pisanym i mówionym 11. Łatwość w nawiązywania kontaktów - zdolności interpersonalne.
Organizacja	1. Tworzenie i utrzymanie/rozwijanie struktur organizacyjnych.

	2. Przygotowywanie projektów regulaminów organizacyjnych i opisów stanowisk pracy. 3. Analiza procesów biznesowych i sporządzanie dokumentacji tych procesów. 4. Przygotowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych oraz optymalizacja funkcjonujących procesów organizacyjnych. 5. Umiejętność tworzenia modeli struktur organizacyjnych. 6. Umiejętność tworzenia procedur i regulacji wewnętrznych. 7. Znajomość programowania do modelowania organizacji. 8. Dobra organizacja pracy. 9. Kompetencje analityczne. 10. Komunikatywność - umiejętność pracy w zespole.

Katalog/sugestie dla opiekun –ów/ek merytorycznych z przedsiębiorstw, za pomocą jakich praktycznych metod rozwijać podczas praktyk kompetencje w zakresie zarządzanie, marketing i organizacja

- Podstawowe metody oparte na:

1. Oparte na słowie: wyjaśnienie, opis, dyskusja.

1. obserwacji i pomiarze: pokaz, pomiar;

2. praktycznych działaniach – wykonywaniu/współwykonywaniu obowiązków pracowniczych;
3. aktywizacji: polemika, burza mózgów, rozwiązywanie/współrozwiązywanie problemów.

- Wieloaspektowe metody:

1. asymilacji wiedzy - uczenie się przez przyswajanie: rozmowa, obserwacja;
2. samodzielnego dochodzenia do wiedzy - uczenie się przez odkrywanie poprzez praktyczne działania;
3. problemowa i sytuacyjna – podejmowanie konkretnych wyzwań, rozwiązywanie problemów;
4. waloryzacyjne – niejednokrotne wykonywanie tych samych zadań/ćwiczenie w celu autokorekty;
5. programowane – użycie wspomagające technologii, nowych mediów (demonstracje).

Materiał dodatkowy do efektywnej realizacji praktyk doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach

dla nauczyciel –i/ek przedmiotów zarządzanie, marketing i organizacja w przedsiębiorstwie

1. Zarządzanie, organizacja i marketing w praktyce

Zarządzanie

Najłatwiejsze jest założenie i prowadzenie małej, jednoosobowej firmy. Oprócz uproszczonej procedury zakładania, do zalet takiej firmy należy zależność wyników finansowych wyłącznie od decyzji jej właściciela oraz jego pracy, a także możliwość decydowania o

wykorzystaniu zysku. Taka firma ma jednak pewne wady. Za jej zobowiązania i straty odpowiada się własnym majątkiem; musi konkurować z silnymi graczami na rynku, z reguły dysponuje niewielkim kapitałem w porównaniu do różnych innych podmiotów działających na rynku.

1. Zarządzanie - logistyka

- Przedsiębiorstwo w systemie gospodarczym

Do zaspokojenia ludzkich potrzeb potrzebne są dwojakiego rodzaju dobra: wyroby materialne i usługi. Dobra te wytwarzane są przez podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa), zajmujące się, ogólnie rzecz biorąc, produkcją, handlem, bądź usługami. Podmioty te wraz z bankami, Skarbem Państwa i konsumentami tworzą główne filary systemu gospodarczego państwa.

Przedsiębiorstwo jest to jednostka gospodarcza, prowadząca własną działalność w celu osiągnięcia korzyści materialnych (zysku), oraz ponosząca ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi. Takie jego ujęcie ma bardziej charakter ekonomiczno-prawny, w odróżnieniu od „zakładu", którego określenie jest bardziej techniczno-inżynierskie. Popularnym określeniem przedsiębiorstwa jest też „firma", które ma jednak ma bardziej zabarwienie handlowe. Każde przedsiębiorstwo prowadzi działalność w konkretnym otoczeniu, z którym wchodzi
w rożne interakcje. Dynamiczny i niezrównoważony charakter wzajemnych oddziaływań sprawia, że jest ono zmuszone do stosowania zasady adaptacji. Z zasady tej wynika konieczność zmian w wielu aspektach działalności. W tym zakresie wyróżnić można cztery główne podejścia:

Systemowo-zasobowe – koncentrujące się na nakładach.

Procesowe – zajmujące się głownie działalnością wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Celowe – skupiające się na rezultatach (wynikach).

Marketingowe – skupiające się na klientach.
Wszystkie te podejścia (strategie) działania łączy ze sobą logistyka.

- Logistyka jako sfera funkcjonalna przedsiębiorstwa
Logistyka towarzyszy człowiekowi od zawsze, od zarania dziejów. Jest to dziedziną działalności występującą już niemal we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego Potrzeba logistyków w przedsiębiorstwach, handlu, usługach: niezbędni są w portach, lotniskach, ale także w sądownictwie, policji, wojsku, służbie zdrowia itd. Działania logistyczne są wszechobecne, zarówno w odniesieniu do pojedynczego człowieka, jak też każdej organizacji, dlatego, że współcześnie w działalności przedsiębiorstwa, chcącego przetrwać i osiągać zysk, musi pojawiać się orientacja rynkowa, u której podstaw leży filozofia: marketingu, aktywnej promocji, polityki cen i sprawnej logistyki. Przedsiębiorstwo produkuje dla klientów i żyje z klientów i nie trzeba szeroko uzasadniać, że zdolność do rozwiązywania problemów na styku klient – producent ma decydujące znaczenie dla konkurencyjności. Stąd też nieprzypadkowo w przedsiębiorstwach krajów wysoko rozwiniętych charakterystyczne jest stosowanie logistyki na coraz większą skalę, bowiem istotą logistyki w przedsiębiorstwie jest usprawnienie zarządzania procesami przepływu wszelkich
zasobów (materiałów, wyrobów, Śródków finansowych, informacji, maszyn, pracowników itp.) w celu zaspokojenia potrzeb wszystkich uczestników procesu wymiany dóbr. W obszarze współczesnej logistyki następuje przesunięcie z zadań operacyjnych i cząstkowych do pojmowania logistyki jako koncepcji zarządzania systemami logistycznymi w skali całego łańcucha dostaw. Logistyka w przedsiębiorstwie powinna się koncentrować na całkowitej integracji procesów gospodarczych zarówno w układzie fazowym (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja), jak i w układzie między przedsiębiorstwami, w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej. Wymaga to

strukturalnego i dynamicznego podejścia do samych zadań i procesów oraz wyjścia poza klasyczne już podziały oraz systematykę zadań działów. Znane powiedzenie o kurze i jajku daje się przenieść także na grunt sporu: co jest pojęciem szerszym i ważniejszym – marketing czy logistyka? Prawda jest taka, że obie te dziedziny wiedzy i praktyki gospodarczej wzajemnie się uzupełniają, bo „marketing generuje popyt, logistyka go zaspokaja".

- Logistyka jako składowa zarządzania

Zarządzanie odgrywa istotną rolę w każdej organizacji, niezależnie czy się ona zajmuje. Jak pisze P. Drucker: „zarząd to specyficznie ekonomiczny organ społeczeństwa przemysłowego. Funkcja zarządzania polega na tym, żeby zasoby ludzie i materialne przetworzyć w produktywne przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo może decydować, działać i zachowywać się tylko tak, jak to robią jego menedżerowie – samo przez się nie ma skutecznej egzystencji". Stąd wynika, że przedsiębiorstwo nie jest i nie może być mechanicznym zbiorem zasobów: ludzi i maszyn. Aby zasoby te przetworzyć w przedsiębiorstwo, nie wystarczy ustawić je w logicznym porządku, a później dołączyć tylko właściwą pulę pieniędzy. Musi być coś dostarczone do tego

przedsiębiorstwa – jakieś materiały do przerobu i coś odebrane – jakieś wyroby. Ktoś musi nad tym wszystkim panować i do tego potrzebna jest logistyka. W każdym procesie działalności gospodarczej występują procesy technologiczne w trakcie których poprzez odpowiednie transformacje przedmiotu pracy powstaje użyteczność postaci. Drugą grupę stanowią procesy logistyczne, w trakcie których powstaje użyteczność czasu i miejsca. Logistyka stwarza więc warunki, aby powstała ta użyteczność (zostały zaspokojone realne potrzeby nabywców). Tworzy wartość dodaną przez przepływ materiałów i informacji].

Na poziomie taktycznym logistyka staje się składową zarządzania, mającą zadanie wprowadzania mechanizmów koordynacji

umożliwiających realizację procesów, w których uczestniczy przedsiębiorstwo. Na zarządzanie logistyczne składa się: formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrola procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsc konsumpcji.

Na poziomie operacyjnym logistyka jest rozumiana przede wszystkim jako narzędzie sterowania realizacją procesów zaopatrzenia (jako wejścia do procesu) i dystrybucji wyników (wyjścia z procesu) przy wykorzystaniu technicznych systemów logistycznych. Zakres zadań na tym poziomie ma charakter wykonawczy i dotyczą one: transportu, przyjmowania dostaw i ich kontroli .

- Zadania logistyki w przedsiębiorstwie

Obszar zainteresowań logistyki stanowią fizyczne transakcje dokonywane w ramach powiązań produkcyjnych. Naczelnym zadaniem, jakie stawia sobie logistyka w przedsiębiorstwie jest skrócenie i przyspieszenie wszystkich procesów przepływu materiałów, wyrobów i informacji. Stąd wynika, że logistyka ma dwojakiego rodzaju więzi: - poziome (procesowe), które przekładają się na koordynację działań bieżących, np. do wspólnych decyzji i działań na pograniczu logistyki i marketingu należą planowanie popytu; - pionowe (systemowe), które są wynikiem koordynacji zarządczej nad całym łańcuchem wiążącym: dostawco producenta i odbiorców.

- Podstawowe zadania logistyki to:

Skrócenie i przyspieszenie wszystkich procesów na każdym etapie dystrybucji.

Koordynacja przepływów surowców, materiałów informacji.

Minimalizacja kosztów tego przepływu.

Optymalizowanie działań w celu osiągnięcia założonego poziomu efektywności.

Oferowanie klientom właściwych produktów i informacji.

Ukształtowanie odpowiedniego poziomu zysku przedsiębiorstwa.

Sprawne i racjonalne przepływy dostosowane do wymogów klientów. Koordynacja celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia wymogów rynku.

2. Organizacja

Organizacja firmy - wybór formy prawnej działalności; najczęściej - indywidualna działalność gospodarcza.

Dla osób preferujących samodzielność to prawie idealna forma prowadzenia działalności. Rozmiar działalności nie jest w żaden sposób ograniczony, łatwo ją rozszerzyć lub zlikwidować. Prowadzi się ją pod własnym nazwiskiem, na własny rachunek, zawsze jednoosobowo, a majątek firmy jest jednocześnie majątkiem właściciela. W ramach działalności indywidualnej istnieje możliwość współdziałania osób spokrewnionych z właścicielem (żona, dzieci, rodzeństwo itp.) w charakterze osób współpracujących, które otrzymują (lub nie) za swoją pracę wynagrodzenie, a utrzymują się z dochodu właściciela firmy. Przy tego typu działalności istnieje obowiązek opłacania składki na ubezpieczenia społeczne przez cały rok i nie jest on uzależniony od występowania dochodu. Składki należy opłacać nawet w wypadku wystąpienia straty lub braku przychodów z działalności. Jeśli działalność gospodarcza ma charakter zajęcia dodatkowego i uzyskujemy dochody z pracy, a wynagrodzenie tam otrzymywane jest równe co najmniej wynagrodzeniu minimalnemu, określonemu w odrębnych przepisach, wtedy obowiązek ubezpieczeniowy ogranicza się tylko do składki na ubezpieczenie zdrowotne (co nie jest bardzo dużym obciążeniem).

Przedsiębiorca musi zająć się (organizować, kontrolować):
- kontrolą rachunków firmy – przychodów i wydatków,
- regularnym księgowaniem rachunków,
- wysyłaniem faktur klientom,

- opłacaniem rachunków i faktur dostawcom,
- zarządzaniem płacami,
- regularną kontrolą zysków firmy,
- zamawianiem nowych produktów,
- odpowiadaniem na pisma, oferty,
- przeprowadzaniem rozmów telefonicznych, odpowiadaniem na maile.

3. Marketing

Do obowiązków osoby zajmującej stanowisko związane z aktywnościami marketingowy mi należy:

- Do bezpośrednich obowiązków należy tu współtworzenie strategii promocyjnej, pisanie tekstów marketingowych, wsparcie działu sprzedaży (pisanie ofert dedykowanych), kontakt z organizacjami specjalistycznymi i branżowymi, obsługa zamówień poligraficznych, kształtowanie wizerunku firmy w Internecie.

- Opracowywanie realizacja ogólnopolskich kampanii marketingowych zgodnie z ustalonym harmonogramem.
- Opracowywanie materiałów marketingowych, aktualności, informacji produktowych, współpraca z drukarniami.
- Opracowywanie baz danych i realizacja kampanii internetowych.
- Organizacja seminariów i konferencji, koordynacja udziału w imprezach zewnętrznych.
- Współpraca z partnerami strategicznymi i siecią afiliacyjną.
- Współpraca z agencją PR w zakresie media relations, marketingu internetowego i budowy wizerunku marki.
- Przygotowywanie i publikacja treści serwisu internetowego.
- Wsparcie zespołu doradców klienta.

Każdy program marketingowy jest złożony i żeby odniósł właściwy skutek powinien być:

- zaplanowany
- skierowany do właściwych osób
- wprowadzony we właściwym czasie

Złożoność programów marketingowych polega m. in. na tym, że są one wieloetapowe. Tych etapów można wyliczyć przynajmniej trzy:

- badanie rynku

- tworzenie i wdrażanie strategii marketingowej

- ocena skuteczności działań

Badania rynku

Żeby móc zwiększać zadowolenie klientów, trzeba poznać ich potrzeby. Inaczej mówiąc, trzeba przeprowadzać badania rynku, na którym chcesz działać. Wielkie korporacje wydają rokrocznie ogromne pieniądze na zdobycie informacji o preferencjach klientów, potencjalnym popycie etc. Jednak nie oznacza to, że małe firmy są w walce o klienta przegrane. Ich domeną jest dobre rozpoznanie społeczności lokalnych, często osobiste znajomości z nabywcami produktów i usług.

Strategia marketingowa

Dobra strategia marketingowa określa produkt, grupę jego odbiorców oraz jak do tej grupy trafić. Syntetycznie strategię marketingową można ująć w tzw. marketing mix. Składa się na niego:

- Produkt

- Promocja i reklama

- Dystrybucja

- Cena

Produkt

Trzeba zacząć od wyboru - co firma powinna oferować, a może lepiej czego nie powinna. Pole działania przedsiębiorstwa nie może być bowiem zbyt szerokie, po prostu nie da się robić zbyt wielu rzeczy dobrze. Tym bardziej dotyczy to małych i średnich firm, które powinny raczej szukać nisz, a nie konkurować w wielu segmentach rynku.

Promocja i reklama

W tym miejscu trzeba podjąć decyzję, jak dotrzeć z produktami i usługami do klientów, czyli jak je wypromować i rozreklamować.

Ograniczony profil działania niedużego przedsiębiorstwa ma także i tę zaletę, że działania marketingowe mogą być lepiej skoncentrowane i bardziej adekwatne. Na pewno powinny być ograniczone terytorialnie, a także ze względu na produkt i grupę klientów. Dużo lepiej skupić się na swoim terenie, niż podbijać rynki obce. Po pierwsze, lepiej bazować na dotychczasowych klientach, którzy firmę dobrze znają i cenią, po drugie, koszty transportu są wówczas niższe.

Podobnie sprawa wygląda z segmentacją pod względem produktu i konsumenta. Powinno się raczej mocno promować dotychczasowe dobrze przyjmowane przez rynek produkty i usługi niż wprowadzać na ten rynek nowe asortymenty. Jednocześnie, dla każdego produktu, czy usługi istnieje pewna, naturalna grupa odbiorców. Dużo lepiej zintensyfikować działania marketingowe adresowane do tej grupy niż na siłę zachęcać innych, mniej "podstawowych" klientów.

Nie tylko cel działań marketingowych niedużego przedsiębiorstwa musi być ograniczony. Ze względu na skromny budżet trzeba dokonać selekcji narzędzi promocji i reklamy. I chociaż małych firm raczej nie

stać na kampanie reklamowe w telewizji, to mogą one relatywnie dużo osiągnąć za pomocą prostszych metod. Osobiste znajomości z klientami można nie tylko wykorzystać do badań rynku, ale także do późniejszej promocji. Ocenia się, że w przypadku mniejszych podmiotów najskuteczniejsze formy reklamy to środki kierowane lokalnie, wręcz indywidualnie do klientów. Najczęściej wystarczy jeżeli mała firma ograniczy się do reklamy w książkach telefonicznych (tzw. yellow pages), a przede wszystkim zatrudni dobrego handlowca.

4. Obsługa klienta

Do bezpośrednich obowiązków należy tu pozyskiwanie nowych i wzmacnianie relacji z obecnymi klientami oraz wsparcie konsultantów ds. obsługi klienta w realizacji ich codziennych zadań:

- Efektywne pozyskiwanie nowych klientów.
- Podstawowe zasady obsługi klienta w kontakcie bezpośrednim.
- Skuteczna obsługa klienta wewnętrznego.
- Sprzedaż usług i produktów przy pomocy telefonu.

Czego chce współczesny klient:

- wiedzieć więcej o produktach i usługach,
- być kimś , kto jest znany z nazwiska,
- brać udział w czymś oryginalnym, indywidualnym, ekskluzywnym
- być miło traktowani i otaczani opieką,
- być identyfikowani, czyli rozpoznawani jako Klienci "tego" przedsiębiorstwa.

Charakterystyka współczesnych klientów

Posiadają obecnie znacznie więcej doświadczeń i mają wyższe oczekiwania. W wyniku tego wielu z nich musi w krótkim czasie zrozumieć, jaki jest wpływ ich decyzji o zakupie na konkretne cele biznesowe oraz na firmę jako całość. Całościowe podejście biznesowe

ze strony kupującego wymaga podobnego podejścia ze strony sprzedawcy, który z nim współpracuje. Klienci są bardziej pewni siebie i wiedzą, w jaki sposób wykorzystać swoje doświadczenie i wiedzę.

Współcześni Klienci mają bardziej analityczne podejście

Decyzje Klientów dotyczące zakupów są bliżej powiązane z kluczowymi strategiami biznesowymi i wymagają dokonywania trudnych wyborów dotyczących tego, w jaki sposób wykorzystać ograniczone zasoby swojej organizacji. Klienci są obecnie bardzo twardzi. Posiadają większą wiedzę na temat kwestii biznesowych oraz na temat wpływu ich decyzji na ich rachunek zysków i strat. Decyzje dotyczące większych zakupów lub zakupów złożonych poddawane są drobiazgowej analizie, często z wykorzystaniem narzędzi systemowych, e-porównywarek. Klienci mają bardziej analityczne podejście do swoich decyzji zakupu i opierają je na korzyściach wynikających z zaangażowania firmy dostawcy oraz kompleksowych rozwiązań oferowanych przez nią.

Współcześni Klienci są bardziej wymagający

Aby sprostać rosnącej konkurencji na swoim rynku, współcześni klienci zmuszeni są działać skutecznej i wydajniej. Ponieważ klienci są zmuszeni, by robić więcej, mając jednocześnie do dyspozycji mniej środków, są oni bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zdeterminowani, aby za cenę swojej inwestycji otrzymać możliwie najwyższą wartość. Klienci mają wysokie wymagania wobec tego, co im się należy, jest to wynikiem dużej liczby dostępnych opcji oferowanych przez coraz większą liczbę dostawców pretendujących do robienia z nimi interesów. Konkurencja ta jest dodatkowo poszerzona przez Internet, ponieważ nabywcy mogą dzięki niemu łatwo znaleźć szczegółową informację na temat określonego produktu czy usługi oferowanej przez każdą firmę obecną na rynku, niezależnie od rozmiaru i lokalizacji tej firmy.

Obecni Klienci są bardziej skłonni do dzielenia się strategicznymi informacjami

Chociaż klienci oczekują obecnie więcej od dostawcy, to są też gotowi dać więcej od siebie. Kierując się najlepiej pojętym własnym interesem i pragnąc podjąć najlepszą decyzję odnośnie zakupu, coraz więcej Klientów skłonnych jest podzielić się istotną informacją ze sprzedawcą, z którym współpracują. Nastąpiła duża zmiana w podejściu Klientów, przejawia się ona w tym, że są oni znacznie bardziej otwarci w kontaktach ze sprzedawcami, w wyniku czego rozmowy handlowe są bardziej szczere. Klienci mają obecnie bardziej pozytywne nastawienie do sprzedawania. Ten wzrost przepływu informacji pomiędzy Klientem i sprzedawcą symbolizuje radykalne zmiany w relacjach biznesowych na najbardziej podstawowym poziomie. Stanowi to odzwierciedlenie nowego podejścia do kwestii zaufania i nowego typu partnerstwa. Ponieważ coraz więcej firm chce poruszać się z „prędkością Internetu", zaufanie i partnerstwo stają się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Jeśli nie ma czasu na odrobienie strat spowodowanych złą decyzją dotyczącą zakupu, to nie znaczy, że jest więcej czasu na podejmowanie takich decyzji. W praktyce sytuacja wygląda wręcz odwrotnie; jest coraz mniej czasu na podejmowanie takich decyzji i dlatego potrzebne jest zaufanie i partnerstwo do osiągania sukcesu. I tutaj jest klucz do potencjału Klienta, którego opanowanie ma decydujący wpływ na powodzenie naszego biznesu.

Negocjacje

Negocjacje – to sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskują możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów, jakie je dzielił. Negocjacje to każda rozmowa podjęta w celu uzgodnienia wspólnego stanowiska.

Negocjacje (targowanie) to pojęcie o następujących cechach:

- Angażują co najmniej dwie strony

- Strony mają sprzeczne interesy w odniesieniu co do jednej lub więcej kwestii

Strony przynajmniej na pewien czas łączą się razem w pewien rodzaj dobrowolnego związku

Działanie w tym związku ma na celu podział lub wymianę jednego lub więcej zagadnień pomiędzy stronami lub ich reprezentantami.

Działanie to obejmuje prezentację wymagań lub ofert przez jedną stronę i ocenę ich przez inne strony, po której jest czas na ustępstwa lub kontrpropozycje, działania te następują zazwyczaj po sobie, rzadziej równolegle

Negocjacje mogą przebiegać na różnych szczeblach drabiny społecznej o różnym stopniu szczegółowości i ogólności.

- Style negocjowania:

Styl dominacyjny (styl twardy) – jedna ze stron dąży do zaspokojenia własnych interesów kosztem interesów drugiej strony. Uczestnicy negocjacji są przeciwnikami, celem jest zwycięstwo. W tym stylu negocjacji należy:

żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych;

bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu, stosuj groźby;

poszukuj jednego rozwiązania, które ci się opłaci;

upieraj się przy swoim;

nie ufaj innym;

żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zwarcia porozumienia.

Dominacja umożliwia niekiedy osiągnięcie doraźnych korzyści, lecz negocjowanie oparte na niej może być stosowane jedynie w niektórych sytuacjach.

Nadużywając w toku negocjacji siły powinniśmy wyodrębnić następujące niebezpieczeństwo:

wytworzona niechęć do nas utrudnia przyszłe kontakty;

zerwanie kontraktu – partner mający niechętny stosunek do nas uczyni to przy pierwszej okazji, wykorzystując każdy pretekst jeśli otrzyma bardziej interesującą propozycję;

sabotowanie umowy – np. opóźnianie wpłaty na nasze konto należnej mu kwoty. Również można dotrzeć nieformalnymi drogami do innych partnerów „krzywdziciela" i zniechęcić ich do pozostawania z nimi w kontaktach handlowych.

Styl dostosowujący (styl miękki) – przeciwieństwo dominacji. W tym stylu świadomie rezygnujemy z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki. Uczestnicy są przyjaciółmi, celem jest porozumienie. Należy:
ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki;
bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu;
ufaj innym;
łatwo zmieniaj stanowisko;
składaj oferty;
odkryj dolną granicę porozumienia;
upieraj się przy porozumieniu.
Ten styl negocjacji stosujemy w negocjacjach rodzinnych, przyjacielskich.

Styl „unikanie" – inaczej styl ten nazywa się ucieczką, wycofywaniem się, obojętnością. Strony unikają rozstrzygnięcia sprawy na drodze negocjacji. Styl ten ma miejsce wtedy, gdy jedna ze stron rezygnuje z realizacji własnych interesów, jak i z udziału w osiąganiu celów drugiej stron. W rezultacie jedna ze stron przeciwdziała drugiej, bądź wyniszczają się nawzajem. „Unikanie" ma zastosowanie wówczas, gdy negocjujące strony nie widzą możliwości rozstrzygnięcia problemu w drodze negocjacji.

Styl kompromisowy – opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci w realizacji swoich interesów. Kompromis traktuje się często, jako jedyne sprawiedliwe rozwiązanie.

Negocjacje interaktywne (intergratywne) – nazwa tego styli oznacza, ze obie negocjujące strony integrują się wokół rozwiązania sprawy. Styl tez stwarza szansę zwycięstwa obu stronom negocjacji. Negocjacje opierają się na 4 kluczowych zasadach:
oddziel ludzi od problemu;
koncentruj się na interesach;
opracuj możliwości korzystne dla obu stron;
upieraj się przy zastosowaniu obiektywnych kryteriów;
W negocjacjach integracyjnych kierujemy się obiektywnymi kryteriami, tzn. takimi które można znaleźć w normach i zasadach współżycia międzyludzkiego, można powołać się na autorytet. Negocjacje takie stosuje się np. w handlu.

- Warunki poprawnego procesu negocjowania:
uważne słuchanie rozmówcy;
stawianie pytań w celu wyjaśnienia wątpliwości;
jasne i jednoznaczne formułowanie myśli;
unikanie przekazywania zbędnych treści;
przyjęcie postawy sprzyjającej komunikowaniu się: okazywanie rozmówcy zainteresowania jego potrzebami, taktowne i kulturalne traktowanie rozmówcy, grzeczne i oparte na szacunku prowadzenie rozmowy, unikanie konfliktów.

- Skuteczna argumentacja – powinna polegać przede wszystkim na przekonaniu a nie na pokonaniu partnera;
jednostronna - eksponująca wyłącznie zalety przedkładanej oferty, skuteczniej oddziałująca na osoby z niższym poziomem intelektualnym bądź posiadające mniej informacji na dany temat;
dwustronna – ukazująca obok zalet również wady składanej propozycji; bardziej trafia do przekonania osobom wykształconym i zorientowanym w zagadnieniu;
zwężająca – skierowana od zagadnień ogólnych do bardziej

szczegółowych, skuteczniejsza gdy rozmówca ma ogólnie pozytywne nastawienie do omawianej sprawy;
rozszerzająca - skierowana od zagadnień szczegółowych do ogólnych, skuteczniejsza gdy rozmówca ma ogólnie negatywne nastawienie do omawianej sprawy.

- Metody aktywnego słuchania:
dostrojenie się
aprobata
echo
streszczenie i zagęszczenie
redagowanie
angażowanie
kwestionowanie
testowanie
ujawnianie
kontrpropozycja

Taktyka negocjacji – ogólne podejście do zagadnienia, którego realizacja daje wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia celów negocjatora.

Techniki negocjacyjne – sposoby formułowania żądań, czynienia ustępstw, ujawniania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed dążeniami oponenta do uzyskania przewagi negocjacyjnej, a także stosowania przeróżnych „chwytów" i zabiegów negocjacyjnych, których celem jest osłabienie siły negocjacji partnera (naszego przeciwnika).

- Taktyki przetargu w procesie negocjowania:
zarażenie entuzjazmem;
wysoki pułap – mierz wysoko: w myśl zasady „żądaj wiele, a otrzymasz

wiele" – ale bez przesady. Najlepszą metodą jest wysuwanie takich zadań, które partner uzna za spore (budzi to respekt i jest korzystne), ale nie przesadne (co mogłoby spowodować irytację i stanowić przyczynę szukania innego partnera negocjacyjnego);
zdobądź prestiżowego sojusznika;
źródełko wyschło – gdy nie chcemy już dalej negocjować możemy odwołać się np. do „ograniczonej władzy";
licytacja – umawiamy kooperatorów wcześniej (dyplomatycznie) w jednym miejscu
dziel i zdobywaj – przekonać choćby jednego oponenta ze strony przeciwnej do naszego stanowiska;
zgub się i opóźniaj;
pokerowa twarz – (styl twardy), żadnej mimiki i gestów;
cierpliwy – nie idź pierwszy na ustępstwa, może zrobi to druga strona;
nie zgadzaj się na pierwszą propozycję – oponent może potraktować akceptacje jego pierwszej propozycji jako zbyt łatwe i szybkie nasze ustępstwo. Sprawi to, że nie poczuje się on w pełni usatysfakcjonowany i będzie sądził, że mógł uzyskać więcej;
podziel różnice;
sonda niespodzianki;
salami – dochodzenie do sprawy bardzo drobnymi kroczkami;
fakty dokonane – gdy nie możemy już nic zrobić bo pewne sprawy już zapadły;
przyjęty zwyczaj;
limity czasowe;
pozowanie – udawanie postaw, ale istnieje obawa, że gdy strona się zorientuje może ;zerwać rozmowy;
emocje dodatnie;
emocje ujemne.

- Sztuka ustępowania

Ustępstwa powinny być niewielkie. Nie może być ustępstwa zbyt

wielkiego, bo możemy wzbudzić podejrzenia, że coś się za tym kryje. Małe ustępstwa zachęcają do wzajemności, zaś duże wzbudzają zachłanność. Trzeba w przypadku tym zachować właściwe proporcje. Ustępstwa powinny być stopniowo malejące – przeświadczenie drugiej strony, że strona ustępująca zbliża się do limitu swoich możliwości i lasze naleganie na ustępstwa może doprowadzić do zerwania rozmów. Ustępować należy powoli i niełatwo – ludzie bardziej cenią to, o co musieli długo i wytrwale walczyć

Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione. Każde ustępstwo powinno być potwierdzone wyceną jego wartości i jeśli jest możliwość porównania z sumą ustępstw drugiej strony.

Unikaj zasady dzielenia różnicy na pół.

Należy ostrożnie traktować „absurdalną" propozycje drugiej strony.

Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach – jest takie przekonanie, ze negocjator, który jako pierwszy ustępuje w sprawach istotnych osłabia wybitnie swoją pozycję negocjacyjną. Strona przeciwna odczyta to, że zbyt łatwo poddaje się w kwestiach zasadniczych.

Warto ustępować w sprawach drobnych, nie rzadko licząc, że przeciwnik negocjacyjny ustąpi w sprawach zasadniczych. Należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji.

Należy ustrzegać się ustępstw pod koniec negocjacji.

Zasady, które warto przestrzegać stosując technikę ustępowania:

nie należy okazywać nadmiernego zadowolenia z pierwszego ustępstwa oponenta;

należy zawsze się upewnić, ze druga strona rozumie i właściwie ocenia wartość uzyskanego ustępstwa;

należy pamiętać o udzielonych ustępstwach i od czasu do czasu przypominać o nich oponentom;

wszystkie wymagania drugiej strony należy dobrze wywarzyć zanim zacznie się czynić jakiekolwiek ustępstwa. Nie należy zakładać, że

oponent zrozumie korzyści z uzyskanych ustępstw.

- Negocjacje przełamujące

Idź na galerię – „oddalone spojrzenie na bliskie rzeczy" – oddalenie się od twoich naturalnych bodźców i emocji.

Przejdź na ich stronę – poprzez słuchanie, potwierdzanie, potakiwanie potwierdź ich tezy, aby skłonić ich do zgodzenia się z tobą. Zacznij od zgodzenia się z nimi. Gdy już wysłuchałeś i wyraziłeś szacunek drugiej stronie – ta znacznie chętniej wysłucha ciebie.

Przekształć – aby zmienić grę, zmień układ odniesienie, poproś oponenta o radę, zadawaj pytanie rozwiązujące problem, pytaj „dlaczego nie?"

Zbuduj im złoty most – jeżeli dochodzimy do porozumienia należy pozwolić aby druga strona też znalazła swój element.

Stosuj siłę aby edukować – działa tylko razem z budową złotego mostu. Pierwsze podkreśla koszty braku porozumienia, drugie skoncentrowane jest na korzyściach z jego osiągnięcia.

- komunikacja niewerbalna – „mowa ciała" – odgrywa bardzo istotną rolę między innymi w tworzeniu pierwszego wrażenia o człowieku.

- Dopasowanie werbalne - technika ta polega na upodobnieniu własnego języka do niektórych elementów języka, jakim posługuje się rozmówca.

Techniki dostosowań werbalnych:

dopasowanie słownictwa – polega na upodobnieniu naszego języka do języka rozmówcy;

dopasowanie sposobu rozumowania – technika ta sprowadza się do zejścia na płaszczyznę rozmówcy. Skoro ma się do czynienia z określoną osobą, to trzeba stosować jej sposób myślenia;

dopasowanie sytemu reprezentacji – dostosowanie wypowiadanych przez siebie słów do sytemu reprezentacji jakim w danej chwili

posługuje się rozmówca: jeżeli druga strona wykorzystuje wizualny system reprezentacji, to wskazane jest zwracać się do niej za pomocą wizualnych słów czynnościowych.

Podstawowe systemy reprezentacji (techniki związane z dopasowaniem werbalnym):
Wizualny – opisujący obrazy. Sposób rozpoznania tego systemu - spojrzenie nad głową, wysoki głos, szybkie mówienie, gesty na wysokości lub poniżej głowy, wizualne słowa czynnościowe (jasny, przejrzysty, kolorowy, zaciemniony, błyskać).
Słuchowy – głosy lub dźwięki, Sposób rozpoznania tego systemu spojrzenie na wysokości głowy, średniowysoki głos, średnioszybkie mówienie, gesty na wysokości barków, słuchowe słowa czynnościowe (krzyczeć, głośny, cichy, dzwonić, brzmieć najgłośniej, zgrzyt).
Kinestetyczny – odczucia. Sposób rozpoznania tego systemu (spojrzenie w dół, niski głos. Wolne mówienie, gesty na wysokości bioder, kinestetyczne słowa czynnościowe (czuć, dotykać, ciepły, gładki, chwytać, miękki twardy, namacalny, ciasny).

6. Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem jego branży

- Planowanie finansowe
Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa Wycena przedsiębiorstwa
Krótkoterminowe planowanie finansowe
Analiza sprawozdań finansowych, polityka bilansowa, kreatywna księgowość Długoterminowe planowanie finansowe
- Dobór źródeł finansowania (z elementami rynku kapitałowego)
Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem
Koszt kapitału z krótkoterminowych źródeł finansowania (kredyt bankowy, kredyt kupiecki, faktoring, krótkoterminowe papiery dłużne)

Długoterminowe źródła finansowania przedsiębiorstwa (kredyt inwestycyjny, obligacje, akcje, leasing, private equity, fundusze pomocowe UE)
Ustalenie optymalnego sposobu finansowania przedsiębiorstwa
Koszt kapitału w ocenie działalności przedsiębiorstwa i rachunku efektywności inwestycji)
- Preliminowanie inwestycji
Finansowa ocena projektu inwestycyjnego/ zarządzanie ryzykiem
- Szacowanie parametrów finansowych projektu inwestycyjnego
- Analiza ryzyka projektu inwestycyjnego
- Płynność finansowa
Zarządzanie zapasami
Zarządzanie należnościami
Zarządzanie środkami pieniężnymi

7. Etyka w biznesie

- Etyka - jedna z dziedzin filozofii, ukazująca różnice pomiędzy dobrem a złem. Słowo to wywodzi się z greckiego "ethos" i oznaczało "zwyczaj", "obyczaj". Pierwszy użył go Arystoteles podczas prowadzenia badań nad życiem i zachowaniem człowieka. Etyka traktowana była jako nauka o naturze człowieka, jego działaniach i motywach jego zachowań.

Osobą, która ostatecznie sformułowała pojęcie etyki, był niemiecki filozof Emmanuel Kant. Uważał on, że etyka zajmuje się tym, co powinno być, a nie tym, co jest. To właśnie rozważania Kanta miały spory wpływ na stworzenie etyki w biznesie. Te z pojęć, które nie uległy przemianom, nadal stanowią podstawę do rozważań nad zagadnieniami współczesnej etyki w biznesie.

Pojęcie etyki można streścić także w innych słowach- jest to nauka o moralności, zbiór zasad i społecznych norm postępowania, które uznane zostały za obowiązujące w danym czasie i miejscu.

- Etyka w biznesie zajmuje się oceną oraz stworzeniem standardów moralnych, potrzebnych w konkretnej dziedzinie gospodarczej. Ma ona dosyć długą historię i jest specyficzną odmianą aspektu badawczego etyki. Koncentruje się na działaniu człowieka w sferze biznesowej, nie zajmując się pozostałymi sferami jego życia. Zasadnicze kwestie przedstawiane są w postaci pytań:

- czy podjęliśmy słuszną decyzję postępując tak a nie inaczej?

- czy przyniesie ono korzyści, czy straty?

- czy postępowanie zgodnie z zasadami etyki jest w interesach opłacalne czy nie?

Takie ujmowanie najważniejszych zagadnień jest bardzo praktyczne i służy racjonalizacji naszej postawy, aby dzięki temu działalność była jeszcze lepsza.

Etyka w biznesie posługuje się następującymi pojęciami:

- sprawiedliwość

- uczciwość

- prawda

- słuszność

Dzięki temu można połączyć analizę typowo naukową i rzeczywistość, panującą w sferze biznesu.

Głównymi metodami poznawczymi w etyce są: obserwacje, testy, wywiady, ankiety, procesy lustracji. Mają one za zadanie odkrycie postaw i zachowań, jakimi kierują się ludzie w interesach, jakie mają podejście do kwestii etycznych, i opisanie poczynionych obserwacji. Oprócz wymienionych elementów, najważniejszą rolę w procesie badawczym odgrywa analiza krytyczna. Sprawdza ona, czy wiemy, które reguły są etyczne, a które nie i czy wiemy, jaka jest różnica pomiędzy dobrem a złem.

Istotny wkład w rozwój etyki w biznesie miał szkocki ekonomista i filozof- Adam Smith. Mimo upływu czasu, zainteresowanie problematyka moralności w interesach wcale nie maleje- wręcz przeciwnie, i to zarówno w świecie nauki, jak i biznesu. Najnowsze wyniki badań na ten temat publikuje się za oceanem, gdzie etyką zajmują się tacy badacze, jak: Michael Maccoby, John Kaler, David Fogel, Peter E. Drucker, Lester Thuron, Verne E. Henderson, Charles Powers.

Problematykę etyki w biznesie można przedstawiać na kilka sposobów. W 1982 roku powstała książka Verne E. Hendersona, zatytułowana "Etyczna strona przedsiębiorstwa". Autor przedstawił w niej swój punkt widzenia. Według niego etyka to konwencjonalny i statyczny zbiór norm i reguł, które wyznaczają tok postępowania. Dzięki nim wiemy co jest słuszne, a co nie oraz jakie są obowiązki moralnie postępującej osoby.

Bardziej przydatna w obecnych czasach jest dynamiczna etyka w biznesie. Świat ulega ciągłym przemianom, tak samo jak zmieniają się obowiązujące reguły postępowania. Tak więc i etyka musi się dostosować do teraźniejszości.

Dynamiczne ujęcie etyki wynaleźli Amerykanie Charles Powers oraz David Fogel. Według nich etyka "(…) zajmuje się wyjaśnieniem tego, co

stanowi o ludzkiej pomyślności i jaki sposób postępowania jest konieczny, aby je zapewnić".

Wyjaśnieniem tej zasady zajęli się w 1982 roku inni Amerykanie: T. Peters oraz R. Waterman. Według nich człowiek wtedy będzie postępował moralnie, kiedy będzie szanował innych ludzi i nie będą oni dla niego tylko środkiem do osiągnięcia jakiegoś celu. Peters i Waterman chcieli ta tezą pokazać, że kiedy szefowie dobrze funkcjonującej firmy dbają i potrzeby swoich klientów, tym samym zwiększa się ich dbałość o własnych pracowników. Innymi słowy- etyczne traktowanie klientów daje efekt w postaci lepszego traktowania podwładnych, dzięki czemu firma zyskuje większy szacunek w miejscu swojej działalności.

W obecnych czasach kwestia etyki nękana jest przez poważne problemy, powstałe w wyniku zderzenia się różnych kultur w świecie globalnego biznesu. Etyka nie jest tylko problemem danego kraju, dzięki działaniu światowego rynku zyskała międzynarodowy charakter. To powoduje też wzrost zainteresowania moralnością w świecie interesów. Opinia publiczna dzięki mass mediom maja możliwość, aby poznać wszelkie negatywne skutki działania wielkich firm, korporacji i przedsiębiorstw. Z tego też powodu na tych ostatnich ciąży wielka presja i muszą one opracowywać własne kodeksy postępowania i do tych reguł się stosować.

Mimo tych zabiegów spora grupa społeczeństwa uważa, że coś takiego jak etyka w biznesie nie istnieje. Wydawałoby się, że zjawisko etyki zanika w ogóle, jednak i w tej dziedzinie znajdą się pozytywne przykłady, że moralność można jeszcze spotkać.

Przykładem na to może być stosowanie całościowego zarządzania jakością- Total Quality Managment (TQM).

Według tej zasady kierownictwo organizacji powinno już na początku określić rodzaj standardów, obowiązujący w danej firmie oraz stosować taki rodzaj jego kontroli, który będzie efektywny. Oznacza to w rzeczywistości dokładną kodyfikację procedur.

Działanie TQM wpływa nie tylko na pracowników firmy, ale również na jej kierownictwo. Dzięki temu wszyscy wiedzą, jakie standardy zachowania wobec klienta obowiązują i nie można wtedy np. lekceważyć go.

System TQM określa także oczekiwania, jakie kierownictwo ma wobec swoich podwładnych i odwrotnie. Lojalność wobec firmy, oddanie, efektywniejszą i skuteczniejszą pracę dla organizacji można łatwo uzyskać, traktując pracowników z szacunkiem i troską. Pomocne może być w tej kwestii także stworzenie dobrych warunków do pracy, zapewnienie bezpieczeństwa w trakcie wykonywania obowiązków lub stworzenie odpowiedniego systemu opieki socjalnej.

Dużą rolę w etyce ma do spełnienia menedżer. To właśnie od jego osoby oczekuje się przestrzegania ustalonych reguł, pełnego profesjonalizmu oraz posiadania wiedzy na temat etyki w biznesie.

Menedżer jest odpowiedzialny nie tylko za techniczną stronę całego przedsięwzięcia (produkcja, finanse, sprawy administracyjne), ale jest również odpowiedzialny za swoich podwładnych, klientów, partnerów biznesowych. Menedżer jest zobowiązany do tego, aby dbać o finanse swoich wspólników, dobro podwładnych, o środowisko naturalne, o potrzeby klientów. Dlatego ma on prawo do zwracania uwagi na kwestie etyczne tak samo, jak inni.

Rynki finansowe oraz wymiany towarów i usług rozwijają się w tak ogromnym tempie, że wykroczyły poza sferę kontroli rządów. Stały się

globalne, a to spowodowało powstanie większego zapotrzebowania na etykę w świecie biznesu.

Ludzie, dzięki etyce, mogą stać się osobami bardziej moralnymi, postępującymi etycznie. Dzięki niej można eliminować nieetyczne wzorce zachowań, stosując własne normy i reguły.

Możliwe jest też lepsze rozwiązywanie problemów, związanych z etyką i spotykanych na co dzień w świecie interesów, poprzez głębszą analizę samego zjawiska, jakim jest etyka.

Mogłoby się wydawać, że postępowanie etyczne zanika, tym bardziej w biznesie. Ale nic bardziej mylnego- jest to element naszego życia, rzeczywistości i można się z nim spotkać bez względu na miejsce pracy i czas.

MODUŁ IV

Niniejszy program doskonalenia zawodowego - praktyki w przedsiębiorstwach dla nauczyciel –i/ek przedmiotów zarządzanie, marketing i organizacja jest skierowany przede wszystkim do opiekun –ów/ek merytorycznych z przedsiębiorstw. Jednak, aby uczynić go bardziej efektywnym oraz zintensyfikować efekty jego oddziaływania, ostatnia część programu adresowana jest również do uczestni –ków/czek praktyk. Ma ona charakter głównie informacyjny: zostały tutaj umieszczone informacje, gdzie szybko znaleźć dodatkowe źródła wiedzy dotyczącej praktycznych umiejętności w zakresie zarządzania, marketingu i organizacji. Zostały one wyselekcjonowane przez autorów według klucza kompetencji oraz użyteczności, by w ten sposób umożliwić osobom, które będą korzystać z modelowego programu dostęp do rzeczywiście wartościowych materiałów w celu motywacji i samokształcenia. Skorzystanie z nich pozwoli nie tylko uzyskać kompetentne odpowiedzi na ewentualne pytania kierowane przez wszystkich uczestników projektu, ale również może efektywnie zmotywować do dalszego procesu samokształcenia się w ww. branżach.

By uzyskać powyższe cele, autorzy programu, po konsultacjach podczas panelu roboczego z reprezentantami środowiska przedsiębiorców i nauczyciel –i/ek zawodu, postanowili nie tylko zbiorczo przedstawić źródła i narzędzia zdobywania dalszej wiedzy i kompetencji w zakresie, który obejmuje projekt, ale również wskazać na istotę procesu motywacji i samokształcenia się. Uświadomienie jego mechanizmów i form użytkowni –kom/czkom programu może okazać się bardzo porządkujące i przydatne. Ponadto zarówno umiejętność motywacji, jak i samokształcenia (mechanizmy z nimi związane) stanowią ważny element efektywnego wykonywania pracy na stanowiskach związanych z zarządzaniem, marketingiem i

organizacją. Znajomość tych mechanizmów, również w odniesieniu do pracowników/współpracowników osób zajmujących stanowiska związane z zarządzaniem, marketingiem i organizacją, znaczenie podnosi wartość potencjalnego pracownika przedsiębiorstwa.

Formy motywacji

Motywacja to proces regulujący zachowania człowieka tak, aby można było osiągnąć określony wynik. Jest mechanizmem regulującym i uruchamiającym zachowanie danej osoby. To stan wewnętrznego napięcia dążący do działania w ściśle określonym kierunku, mający nieświadomy charakter.

Motywowanie jest zespołem sił , które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób, ukazując różne reakcje. Motywowanie to sposób podejmowania działań przez pracownika do których skłaniają pewne motywy.

Proces motywacyjny w przedsiębiorstwie

Ma charakter dwustronny. Zachodzi miedzy kierującym a podwładnymi, gdzie interakcje są wzajemne. Motywowani na zasadzie sprzężenia zwrotnego mogą wpływać na decyzje kierującego. W procesie tym podwładni zachowują się zgodnie z wolą kierującego, jeśli tenże w trakcie pracy tworzy warunki i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań. Z kolei kierujący ludźmi, aby dobrze wywiązać się z funkcji motywowania, musi znać czynniki, które powodują ludźmi w procesie pracy, które skłaniają ich do określonego działania. Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich cech osobowych, ich umiejętności, systemu wartości. Wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenie zawodowe pracowników, zajmowana pozycja w środowisku pracy, obowiązujące w nim wzorce kulturowe określają ich dążenia. Komplikować proces motywacyjny

mogą również nabyte przez pracowników przykre doświadczenia w poprzednich sytuacjach motywacyjnych, np. gdy w przeszłości nie uzyskali korzyści współmiernych do osiągniętych efektów.

Środki motywacyjne

To narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania. Najczęściej wyodrębnia się następujące grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu zastosowane w procesie motywacyjnym zakładają podporządkowanie zachowań pracowniczych interesom i woli motywującego:

- Opierają się na strachu i karach. Nie pozostawiają one miejsca na interesy i oczekiwania pracowników. Przyjmują formę rozkazu, nakazu, polecenia i zalecenia. U ich podstaw tkwią wszelkiego rodzaju normy, instrukcje oraz inne zewnętrzne uregulowania. Środki zachęty mogą przyjąć formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego. Mają one charakter długotrwałego działania. Przez nagrody materialne i niematerialne oraz specyficzny układ kar oferowanych za określone zachowanie - wzbudzają zainteresowanie pracą, skłaniają do aktywności.

- Wśród środków zachęty można wymienić: premie, nagrody, świadczenia, komfort psychiczny i fizyczny itd. Perswazja jest instrumentem oddziaływania na sferę umysłową człowieka. Wiąże się ona ze zmianą postaw, nawyków i odczuć. Zakłada partnerstwo kierującego i podwładnego. Cele i zadania są uwzględniane, a nienarzucane z góry. Perswazja pozbawiona jest elementu nakazu. Odwołuje się do motywacji wewnętrznej. Ma charakter emocjonalny lub racjonalny. Kryterium wyboru środka lub środków motywacyjnych powinna być zawsze skuteczność oddziaływania motywacyjnego.

Motywacja pozytywna i negatywna

Aby mobilizować odpowiednio personel firmy wybiera się poszczególne elementy z systemów kar bądź nagród. Motywowaniem pozytywnym nazywamy aktywizowanie pracownika za pomocą nagród. Mogą być nimi przykładowo: podwyżka, premia, nagroda, etc. Pracodawca oferuje także zatrudnionemu pewną dozę swobody, pozwala mu rozwijać się, realizować swe cele i zamierzenia, o ile spełnia on oczywiście postawione przez szefa wymagania. Jednak w przypadku przyznawania wszelkich wyróżnień zaleca się zachowanie "złotego środka". Nie można pozwolić sobie na ciągłe wypłacanie bonusów pracownikom. Każdy zatrudniony musi być świadomy tego, że na swą nagrodę zapracował. Także jej wartość powinna odpowiadać zaangażowaniu danej osoby, jej wkładowi w pracę na rzecz firmy. Ciągłe chwalenie, nagradzanie personelu może spowodować rozprężenie w przedsiębiorstwie, a pracownicy nie będą mieli wyraźnie wytyczonych celów i nie będą dbać zbytnio o wykonywanie swych obowiązków. Czy zatem skuteczniejsza jest metoda motywowania negatywnego? Przede wszystkim trzeba podkreślić, iż jest ona oparta na wprowadzeniu do firmy stanu zagrożenia, lęku. W tym wypadku sposobem pobudzającym pracowników do wykonywania poszczególnych zadań jest system sankcji stosowanych w momencie zaniedbania obowiązków. Podstawowe kary stosowane przez pracodawców to obniżenie wypłaty, pozbawienie go premii, udzielenie nagany, upomnienia czy przeniesienie na mniej lukratywne stanowisko. Często również czynnikiem mobilizującym do wykonywania efektywnie obowiązków jest strach przed utratą pracy, zmniejszeniem dochodów. Zarówno sposoby motywowania za pomocą kar jak i nagród uzupełniają się. Pracodawca sam musi dobrać metodę, która będzie właściwa dla specyfiki danego przedsiębiorstwa. Obecnie jednak najpopularniejsza jest technika sprawiedliwego, właściwego wynagradzania ponad obarczanie pracownika różnego rodzaju

sankcjami, karami. Oba sposoby mają jednak swe wady i zalety, a personel kierowniczy w każdej firmie stosuje zarówno motywowanie pozytywne jak i negatywne.

Systemy motywacyjne

Poprzez tworzenie projektów związanych z umożliwianiem pracownikom zarówno wzajemnej i indywidualnej motywacji do efektywniejszej pracy jak również z systemami opracowanymi zgodnie ze specyfiką i potrzebami konkretnego przedsiębiorstwa . Działanie systemu motywacyjnego można podzielić na 3 zasadnicze grupy:

- Indywidualna motywacja pracownika - związana z zaspokojeniem indywidualnych aspiracji i potrzeb, na które firma nie ma większego wpływu (marzenia, hobby, rodzina) przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia.

- Wzajemna motywacja pracowników - uwzględniająca pracę w grupach, zespołach, gdzie bez pomocy firmy tworzą się pozytywne relacje między pracownikami, oparte na wzajemnej pomocy i wsparciu, przyjaźni i koleżeństwie, odpowiedzialności, obowiązkowości itp.

- Motywacja firmy - opierająca się na klasycznych zasadach wywierania wpływu na pracowników, poprzez management, kształtujący systemy nagradzania za osiągnięcia, uznanie, wsparcie, zainteresowania pracą, poczucie odpowiedzialności, system awansów itp.

Specyfika form motywacji w biznesie

Motywacja w biznesie, to zarówno motywowanie pracowników, jak i klientów. Wedle ostatnich badań, firmy w których dba się o samopoczucie pracowników, osiągają lepsze wyniki gospodarcze. To za

sprawą motywacji. Łatwiej jest bowiem **zmotywować pracownika,** który ma zapewnione swoje potrzeby, zwłaszcza te emocjonalne.

Motywacja w biznesie kieruje się kilkoma, podstawowymi zasadami:

- Cele są nierozłącznie związane z motywacją. Prawidłowe wyznaczanie celów, to pierwsza zasada motywacji i miernik sukcesu. Jeśli firma pragnie lepszych wyników, menedżerowie powinni wyznaczać cele dla siebie i swoich zespołów.

- Drugą zasadą motywacji w firmie, jest realizowanie założonych planów, osiąganie celów i monitorowanie postępów. Dlatego należy wyznaczać mierzalne cele, których poziom realizacji można łatwo określić.

- Jeśli łączysz się z ludźmi o dużych planach, wysokich aspiracjach i pozytywnym nastawieniu, łatwiej zrealizujesz cele i zmotywujesz do działania siebie i cały zespół. Twórz grupy wzajemnego wsparcia, czy tzw. Master Mind Groups. Spotykaj się z tymi ludźmi regularnie i razem wyznaczajcie cele, plany działania i opracowujcie strategie dla swoich firm.

- Chęci uczenia się i zdobywania nowych kompetencji, to prosta droga do sukcesu. Uczęszczaj na szkolenia, warsztaty i seminaria związane z Twoją dziedziną. Pamiętaj, że w książkach i na szkoleniach zawarta jest wiedza, pochodząca z wielu lat doświadczeń autorów.

Bądź sprytny i ucz się na cudzych błędach, nie tylko na swoich! Czasem możesz w ten sposób uniknąć bankructwa czy upadku firmy! Czytaj też aktualności z Twojej branży. W dzisiejszych czasach obserwujemy niezwykle szybki postęp. Jeśli nie idziesz do przodu, cofasz się! Gdy pozwolisz konkurencji wygrać, już nigdy możesz jej nie prześcignąć.

- Łącząc swoje umiejętności i zainteresowania oraz potrzeby innych ludzi, odniesiesz sukces w biznesie. Gdy robisz coś z pasją i dobrze Ci to wychodzi, praca staje się przyjemnością i już nigdy nie będziesz narzekać na cholerne poniedziałki! Jeśli znajdziesz wystarczająco duży rynek na to co robisz, szybko zdobędziesz fortunę.

- Czytaj motywujące książki, słuchaj programów szkoleniowych audio w każdej wolnej chwili i w podróży. Dzięki temu nieustannie będziesz zwiększać poziom motywacji i umiejętność panowania nad nią. Często już sama rozmowa z kimś o podobnych poglądach na temat Twojego biznesu, może zwiększyć motywację w biznesie.

- Uczęszczaj na seminaria i eventy motywacyjne. Jeden dzień szkolenia z dobrym mówcą motywacyjnym, może przełożyć się na tygodnie a nawet miesiące lepszych wyników. Ma to miejsce zwłaszcza w przypadku sprzedawców.

- Wiele osób obawia się porażki. Przyjmij postawę, że nie ma porażek, są tylko informacje zwrotne. To dzięki nim się uczysz. Ucz się zarówno ze swoich, jak i cudzych błędów. Nie pozwól, aby strach przed porażką wpłynął na Twoją motywację!

- Poczucie pełnej odpowiedzialności to sposób na wysoki poziom odpowiedzialności. Ludzie sukcesu zawsze biorą na siebie pełną odpowiedzialność. Ludzie, którym się nie powodzi, zrzucają odpowiedzialność na świat, pogodę, kiepskie warunki, czy innych ludzi.

- Poczucie, że wnosi się znaczący wkład w czyjeś życie, w społeczeństwo, czy w biznes, daje ogromną siłę do działania i motywację. Napisz swoją misję i zapisz wszystkie korzyści, które odnoszą inni ludzie dzięki Twojej pracy.

- Motywacja w biznesie to nie tylko pieniądze**,** ale znacznie więcej. Motywacja to poczucie satysfakcji, większa efektywność, lepsze wyniki a nawet spokój umysłu.

Aby właściwie zrealizować proces motywacji, konieczne jest uwzględnienie w swoim procesie autoedukacji następujących zadań/zasad:

- Wyznacz główny cel, który chcesz osiągnąć w ciągu najbliższego roku. Podziel go na mniejsze części i ustal kolejne daty osiągnięcia. Po czym poznasz, że osiągnąłeś dany cel? Zapisz to.

- Zrób listę ludzi, z którymi możesz się regularnie spotykać i rozmawia na tematy biznesowe. Utwórz master mind group. Pamiętaj, że co dwa mózgi to nie jeden!

- Poszukaj szkoleń, które rozwiną Twoje kompetencje i ludzi, z którymi pracujesz. Im większa wiedza i pewność siebie, tym łatwiej o motywację.

- Jak możesz połączyć swoje umiejętności z pasją w dziedzinie, która może przynieść duże dochody? Czego ludzie potrzebują, a Ty możesz im to zapewnić?

- Zapisz, jaki wkład wnosisz do społeczeństwa. Dodatkowe miejsca pracy, dostarczanie wiedzy, rozwiązywanie problemów. Co jeszcze możesz zrobić, aby wnosić jak największy wkład? Jaki wkład wnosisz do swojej firmy?

Samokształcenie

Samokształcenie jest procesem szczególnie istotnym w edukacji ustawicznej. W zasadzie powinno być ono podstawą kształcenia przez całe życie. W literaturze pedagogicznej funkcjonuje szereg określeń dotyczących samokształcenia, takich jak: autoedukacja, samoedukacja, samonauczanie, samokierowane kształcenie, autonomiczne uczenie

się, autodydaktyka. Pojęcia te nie są synonimami – każde z nich kładzie akcent na nieco inny aspekt samodzielnej nauki.

Zagadnienia samokształcenia szeroko ujmuje Cz. Maziarz, który uważa samokształcenie za swoisty proces oświatowo-wychowawczy i pojmuje je szeroko jako proces obejmujący wszystkie sfery życia i działalności człowieka. Rozumie samokształcenie jako proces nieustanny, celowy i świadomie zamierzony, w trakcie którego człowiek samodzielnie się kształci i doskonali, aby lepiej spełniać swoje zadania w społeczeństwie, rozwiązywać problemy życiowe. Zdaniem Cz. Maziarza samokształcenie spełnia dwie zasadnicze funkcje: adaptacyjną i rekonstrukcyjną. Przystosowanie się bowiem człowieka do zmiennych warunków rzeczywistości musi być sprężone z jego działalnością twórczą (rekonstrukcyjną). Brak równowagi tych funkcji zakłóca procesy samokształcenia i wychowania. Samokształcenie więc wywołuje określone zmiany w osobowości człowieka. Ich zasięg, głębokość i trwałość zależy od samego uczącego się. Są one „ ostatecznie następstwem działania trzech zasadniczych grup czynników: własnej pracy jednostki nad swoim duchowym rozwojem, jej aktywności i działania na polu zawodowym, politycznym, społecznym, kulturalnym oraz wpływów środowiska społecznego. Wszystkie te grupy czynników są ze sobą ściśle sprzężone".

W strukturze procesu kierowania samokształceniem Cz. Maziarz wyodrębnia trzy istotne ogniwa: 1) trafna diagnoza, 2) celowa koncepcja doradcza, 3) subtelne wykonanie. W dwóch pierwszych ogniwach dominująca jest rola oświatowca, natomiast w trzecim ogniwie – samouka, ale „pod subtelnym kierownictwem pracownika oświatowego". Proces kierowanego samokształcenia obejmuje zatem dwa oddzielne procesy:

- proces samokształcenia, którego podmiotem jest samouk,
- proces kierowania pracą samokształceniową, którego podmiotem jest nauczyciel.

Procesy te wzajemnie się warunkują i determinują efekty samokształcenia.

Analiza poglądów Cz. Maziarza na temat samokształcenia pozwala stwierdzić, że autor ten uznaje ten proces z jedną z najcenniejszych form wychowania, budzenie zaś zainteresowań samokształceniowych i wdrażanie do jego uprawiania – za istotny cel współczesnego kształcenia.

Problemami samokształcenia zajmował się również W. Okoń, który w „Słowniku pedagogicznym" sformułował następujące określenie tego procesu: jest to „osiąganie wykształcenia poprzez działalność, której treść, cele, warunki i środki ustala sam podmiot" Zdaniem W. Okonia w procesie samokształcenia jego cele się dynamizują, osiągnąwszy wyższy stopień świadomości uczący się dokonuje często ich przewartościowania i udoskonalenia. Ideałem samokształcenia jest, aby przekształciło się ono w stałą potrzebę życiową człowieka oraz stanowiło oparcie dla kształcenia ustawicznego. Autor ten twierdzi, że kształcenie opiera się głównie na nauczaniu, na samokształceniu oraz innych formach, jakie z tych dwóch wynikają lub z nimi się krzyżują. W przypadku samokształcenia znaczy to – „ przetwarzać własną osobowość, kształtować ją pod wpływem własnych zamierzeń i wysiłków".

Z kolei Z. Matulka traktuje samokształcenie jako ciąg świadomie podjętych, logicznie ze sobą powiązanych, ściśle zorganizowanych czynności osoby uczącej się, mający na celu dobrowolne i samodzielne, bez bezpośredniego kierownictwa nauczyciela, przyswojenie sobie pożądanych informacji, umiejętności operowania tymi informacjami oraz sprawności intelektualnych i manualnych, a także wyrobienie zdolności poznawczych: spostrzegania, uwagi, wyobraźni, pamięci i krytycznego myślenia. Według Z. Matulki rezultatem tak rozumianego samokształcenia powinny być także zainteresowania, zamiłowania i poglądy. Autorka twierdzi, że samokształcenie może być zupełnie niezależne od jakiegokolwiek zewnętrznego kierownictwa, a może

także być kierowane pośrednio lub bezpośrednio. Mamy wówczas do czynienia z tzw. samokształceniem kierowanym lub wspomaganym. Pośrednie kierownictwo dokonuje się za pomocą podręczników, różnego typu poradników, komentarzy, programów radiowych czy telewizyjnych, środków audiowizualnych. Kierowanie bezpośrednie zaś polega na korzystaniu ze wskazówek otrzymywanych od nauczycieli w trakcie bezpośrednich z nimi kontaktów, mających postać konsultacji. Zdaniem Z. Matulki, skoro samokształcenie jest procesem kształcenia uprawianym dobrowolnie i samodzielnie, osoby podejmujące samokształcenie same decydują zarówno o celach, jak i o treści tego kształcenia, o środkach dydaktycznych i metodach, którymi będą się posługiwać, o miejscu, czasie i warunkach tego procesu, o formach samodzielnej kontroli i stopniu przyswojenia sobie wybranych treści. Osoba uprawiająca samokształcenie decyduje sama, kogo, kiedy i w jakim zakresie poprosi o radę czy kierownictwo. Jeśli nie ma owego swobodnego wyboru, trudno – według Z. Matulki – w ogóle mówić o samokształceniu, gdyż wszelki przymus niszczy ową swobodę i wolność, która jest warunkiem niezbędnym, konstytuującym ten proces autokreacyjny.

S. Karaś określa samokształcenie jako proces oświatowy prowadzony świadomie i aktywnie przez osoby podejmujące określone zadania poznawcze i kształcące. Jest to samodzielne, świadome, celowe i poddane własnej kontroli zdobywanie i modernizowanie wiedzy ogólnej bądź kwalifikacji zawodowych. Zdaniem S. Karasia samokształcenie jest przedłużeniem bądź uzupełnieniem kształcenia i wychowania szkolnego. Jest ono realizowane nie pod kierunkiem nauczyciela, lecz pod swoim własnym kierunkiem. Jego efektów nie sprawdza nauczyciel czy wychowawca, lecz wystawia je życie, współtowarzysze pracy, bliższa i dalsza rodzina. Według S. Karasia muszą być spełnione następujące warunki do wdrażania samokształcenia:

- opanowanie podstaw teoretycznych danego zawodu oraz

podstawowych sprawności operacyjnych i instrumentalnych,
- dostatecznie silne i atrakcyjne motywy skłaniające do podjęcia samokształcenia i kontynuowania go mimo trudności, jakie mogą zaistnieć,
- umiejętność określania swych potrzeb oświatowych, czyli formułowania ich celów ogólnych i szczegółowych, których osiągnięcie planuje się w odpowiednim czasie i we właściwej kolejności,
- opanowanie podstawowych technik samokształcenia,
- umiejętność prawidłowego wykorzystania wiadomości i umiejętności zdobytych drogą samokształcenia w pracy zawodowej.

Autor zwraca również uwagę, że efektywność samokształcenia zależy od:
- umiejętności planowania pracy samokształceniowej,
- umiejętności poprawnego rozumowania,
- krytycyzmu,
- umiejętności obserwacji,
- rzetelności i wytrwałości,
- samokontroli i samokrytycyzmu,
- pamięci i zapamiętywania,
- uwagi i jej trwałości.

Za J. Półturzyckim można przytoczyć pełną definicję procesu samokształcenia: „Samokształcenie zatem należy rozumieć jako proces uczenia się prowadzony świadomie, z możliwością wykorzystania różnych form pomocy innych osób lub instytucji. Jest to proces samodzielnie prowadzonego uczenia się, którego cele, treść, formy, źródła i metody dobiera i ustala osoba ucząca się".

W przedstawionej definicji należy zwrócić uwagę przede wszystkim na świadomość dotyczącą uczenia się, na poczucie tego, że uczymy się dla siebie samych. Jednakże w dalszej części trzeba podkreślić, że osoba podejmująca osobistą odpowiedzialność za wszystkie wymienione elementy dydaktyczne to osoba posiadająca umiejętność samokształcenia w tak wysokim stopniu, że wie co, jak i gdzie zdobyć i

jakie czynności przeprowadzić, by osiągnąć postawione cele. Jest to umiejętność o wysokim stopniu zaawansowania, do której zdobycia należy dążyć. Według J. Półturzyckiego proces samokształcenia jest jednym z rodzajów aktywności ludzkiej kierowanej przez samokształcącego, zaś warunkiem uprawiania tego procesu jest jasna świadomość celów, jakie jednostka chce osiągnąć. Autor stwierdza, że wdrażanie do samokształcenia składa się z paru koncentrycznie rozwijających się zakresów. U jego podstaw leży przede wszystkim:
- przygotowanie do organizowania pracy samodzielnej,
- wdrażanie do rozumienia prawidłowości procesu uczenia się i samokształcenia, do rozumienia metod nauczania i świadomego korzystania z nich, co stanowi podstawę samodzielnego uczenia się.
Opanowanie techniki uczenia się stanowi początek wdrożenia do samokształcenia. Składa się na nią:
świadome i samodzielne planowanie i organizowanie swej pracy oraz zdobywanie umiejętności potrzebnych do realizacji procesu kształcenia, takich jak:
- umiejętność obserwacji,
- korzystania z wykładu,
- prowadzenia dyskusji,
- rozumienia wypowiedzi innych,
- korzystania z podręczników i komentarzy.
Ważna jest również- zdaniem J. Półturzyckiego- umiejętność celowego i świadomego doboru lektury, wykorzystywania innych źródeł wiedzy, w tym pracy, tekstów źródłowych, encyklopedii i słowników.
Możliwości korzystania z różnych źródeł wiedzy w samokształceniu w dużym stopniu zależą od dostępności do nich oraz od opanowania i doskonalenia metod i technik samokształcenia odpowiadających specyfice poszczególnych źródeł wiedzy. Trzeba zatem nie tylko wiedzieć, z czego się uczyć, jak czytać i zapamiętywać, w jaki sposób słuchać, rozumieć to, co się czyta lub czego się słucha, czyli trzeba opanować metody i techniki skutecznego samokształcenia, z których

najważniejszymi są:

- szybkie czytanie,
- umiejętne słuchanie,
- umiejętne notowanie,
- przechowywanie notatek i ich wykorzystywanie,
- wykorzystywanie doświadczeń zawodowych.

W trakcie samokształcenia metody mają pomóc w jak najskuteczniejszym osiągnięciu rezultatów przewidzianych w jego programie. Charakteryzując metody samokształcenia należy rozróżnić dwie zasady ich podziału: pierwsza zależy od źródła wiedzy, druga – od etapu w procesie samodzielnego uczenia się. Dobór metod zależy także od przedmiotu uczenia się, od typu osobowości uczącego się . Jedna metoda uczenia się nie może nam w pełni wystarczyć i należy łączyć różne metody tak, jak łączymy źródła wiedzy.

Zasady samokształcenia dają odpowiedź na pytanie, jak samemu organizować, przeprowadzać i oceniać oraz usprawniać proces własnego uczenia się, tak by realizacja założonych celów i zadań była najbardziej efektywna i skuteczna. W. Puślecki wyróżnia 12 następujących zasad samodzielnego uczenia się:

1. zasada motywacji i planowania – samokształcenie daje pożądane rezultaty wtedy, jeśli towarzyszą mu właściwe motywy oraz jeśli czynność ta jest odpowiednio zaplanowana;
2. zasada funkcjonalności miejsca i środków uczenia się – zasada ta dotyczy właściwej organizacji miejsca pracy samokształceniowej oraz wykorzystywania środków w tym procesie;
3. zasada higieny i rekreacji – jednym z istotnych czynników wpływających na przebieg i rezultaty samokształcenia jest znajomość i przestrzeganie wskazań higieny, ze szczególnym uwzględnieniem higieny pracy umysłowej;
4. zasada rytmiczności i terminowości – samokształcenie jest wówczas efektywne i skuteczne, jeśli realizowane jest systematycznie, zgodnie z przyjętymi planami i terminami ich ukończenia;

5. zasada odpowiedzialności i dyscypliny – pozytywne wyniki samokształcenia są w dużej mierze uzależnione od uświadomienia sobie odpowiedzialności i obowiązkowości w procesie samodzielnego uczenia się;
6. zasada wytrwałości i zaufania – powodzenie w samokształceniu osiąga ten, kto uczy się wytrwale i z zaufaniem we własne możliwości;
7. zasada oszczędności i wydajności – samokształcenie jest wówczas wydajne, jeśli jest sprawne ekonomicznie (cele uzyskuje się przy optymalnym wkładzie czasu, sił i środków) i skuteczne;
8. zasada aktywności i samodzielności – aktywność w samokształceniu oznacza czynną postawę w tym procesie (czynnie, z dużym przekonaniem i zaangażowaniem koncentruje swoją uwagę, energię i środki na zadaniu, które wykonuje);
9. zasada wszechstronności i trwałości – wszechstronność w samokształceniu zakłada ujmowanie rzeczy, zjawisk i zdarzeń w ich różnorodnych aspektach, wymaga związku poznania zmysłowego i umysłowego w tym procesie;
10. zasada współdziałania – samodzielne uczenie się wcale nie wyklucza współdziałania z innymi osobami w tym procesie, korzystania z ich pomocy przy rozwiązywaniu zadań teoretycznych i praktycznych;
11. zasada samokontroli i samooceny – samokontrola to umiejętność sprawdzania własnych sądów, działań i postępów, umiejętność dostrzegania własnych błędów, analizowania ich przyczyn i pokonywania ich własnymi siłami, bez czekania na pomoc z zewnątrz;
12. zasada racjonalizacji – zasada ta wymaga od uczącego się nieustannego usprawniania organizacji, metod i środków samodzielnego uczenia się.

Uprawianie samokształcenia jest możliwe tylko pod warunkiem uprzedniego przyswojenia sobie szeregu umiejętności. We współczesnej literaturze wymienia się przede wszystkim nawyki pracy intelektualnej, mistrzostwo w posługiwaniu się różnymi metodami, narzędziami i językami, krytycyzm, sprawność w przeprowadzaniu

analizy, w ogólnym ujmowaniu zagadnień, umiejętność formułowania problemów, prowadzenia badań, poszukiwania rozwiązań, umiejętność poprawnego rozumowania. Szczególnie podkreśla się umiejętność panowania nad ogromnym, zwiększającym się coraz bardziej zasobem informacji docierających do człowieka, umiejętność opanowania powiększającej się wiedzy oraz umiejętność recepcji treści przekazywanych przez środki audiowizualne.

Nowoczesna edukacja wymaga od nauczycieli innowacyjności. Niezwykle ważnym i trwałym elementem poszukiwań innowacyjnych jest samoedukacja. W pracy oświatowej bardzo ważne jest rozbudzenie chęci do uprawiania samokształcenia. Nie jest to proste zadanie, gdyż w człowieku dorosłym trudniej jest rozbudzić odpowiednie zainteresowania i nauczyć go właściwych form samodzielnej pracy. Ludzie dorośli podejmując naukę kierują się zwykle szczytnymi motywami, które stają się później ich celem dążenia w pracy samokształceniowej. Zdaję sobie sprawę z tego, iż ustawiczne doskonalenie zawodowe w związku z niezwykle szybkim postępem wiedzy jest oczywistym obowiązkiem każdego nauczyciela. Nauczyciel, który nie doskonali się systematycznie, staje się złym nauczycielem. Zaniedbania w jego doskonaleniu zawodowym odbijają się przede wszystkim na uczniach. Jednak teoria i praktyka w tym temacie trochę się rozmijają.

Organizując sobie samokształcenie przede wszystkim ustalam, do jakiego celu ma ono mnie doprowadzić, co w rezultacie chcę osiągnąć. Chcąc więc ustalić i jasno sprecyzować cel mojego samokształcenia, staram się przeanalizować własne potrzeby, własne braki lub luki w wykształceniu, w zakresie znajomości wiedzy ogólnej, zawodowej, która powinna odpowiadać moim aspiracjom i stanowisku w zawodzie. W rezultacie takiego spojrzenia na siebie samą wyłoniły się moje dalsze potrzeby w zakresie rozwoju intelektualnego i zawodowego. Planuję zawsze zgodnie z moimi możliwościami i potrzebami. Po wybraniu i ustaleniu celu zastanawiam się nad tym, jak go osiągnąć,

jakie formy pozwolą mi dobrnąć do celu. Mój cel to ukończenie studiów wyższych o kierunku edukacja przedszkolna i wczesnoszkolna. Formę, jaką wybrałam to nauka zaoczna, która wymaga dużego wysiłku, systematyczności i umiejętności rozkładania jej na mniejsze odcinki czasu, co nie zawsze się udaje ze względu na to, że pracuję i prowadzę dom. Dobry plan powinien być wykonalny, czyli możliwy do zrealizowania. Jednak nie zawsze planując własną pracę, jesteśmy w stanie przewidzieć wszelkie przeszkody, które uniemożliwią nam zrealizowanie tego, co założyliśmy. W każdym planie powinna być uwzględniona systematyczność, która najgorzej jest realizowana szczególnie przez ludzi dorosłych ze względu na inne zobowiązania. Okres wdrażania do pracy samokształceniowej rozpoczynam od zmiany dotychczasowego trybu życia, aby w całokształcie swoich zajęć i obowiązków zawodowych i rodzinnych znaleźć czas na naukę. W związku z tym ograniczam czas na rozrywki, zachowując przy tym rezerwę czasu na odpoczynek. W zmienionych warunkach kształcenia muszę przyzwyczaić się do pracy planowej i systematycznej. W tej mierze trzeba wykazać maksimum wewnętrznego zdyscyplinowania. W nowych warunkach konieczne staje się zorganizowanie dobrze wyposażonego warsztatu pracy zapewniającego pracę samokształceniową. Staram się wykorzystywać wiedzę z różnych źródeł i dziedzin – książki, czasopisma, Internet, radio, telewizja, wystawy, muzea, konferencje, odczyty itp. Zwracam również uwagę na to, by poznać pomoce ułatwiające mi pracę samokształceniową w dochodzeniu i wyszukiwaniu źródeł wiedzy. Do takich pomocy zaliczam bibliografie, katalogi, nowości wydawnicze. Korzystanie z tych środków daje możliwość pogłębiania i poszerzania wiedzy podręcznikowej. Uważam, że samokształcenie to przede wszystkim samodzielność w szukaniu źródeł, organizacji pracy i nauce. Organizując więc pracę samokształceniową, kieruję się następującymi zasadami:

- stosować prawidłową organizację pracy i celowe metody uczenia się;
- opracować tygodniowy plan i wyznaczyć czas na naukę;

- systematycznie przerabiać materiał nauczania;
- uczyć się jednakowo wszystkich przedmiotów, każdy z nich bowiem spełnia ważną rolę w moim wykształceniu;
- brać udział we wszystkich zajęciach;
- terminowo przygotowywać zadane prace);
- przystępować w określonych terminach do egzaminów.

Oczywiście, podczas samodzielnego uczenia się napotykamy często różne trudności. Odczuwamy przeszkody w rozumieniu materiału, w znalezieniu sposobu rozwiązania problemu, w ogarnięciu całości materiału itp. Trudności te powodują, że musimy się powstrzymać w posuwaniu naprzód. Dalsze uczenie się jest możliwe dopiero po pokonaniu napotkanej przeszkody. Najczęściej bywa tak, że przeszkody piętrzące się przede mną powodują, iż tracę wiarę w osiągnięcie wytyczonego przez siebie celu. W takim momencie wsparciem dla mnie jest rodzina, która dodaje mi otuchy i uzmysławia, że przeszkody są po to, by je pokonywać. Trudnościom dość często towarzyszą błędy , których i ja nie uniknęłam, a są nimi: powierzchowna analiza pojęć i zagadnień, uczenie się książkowe, uczenie się werbalne (opanowanie reguł, pojęć, zasad, definicji bez należytego zrozumienia związków między pojęciami, bez uchwycenia istoty problemu), uczenie się na termin (uczenie się na wyznaczony dzień, w którym ma się odbyć np. egzamin). Zdaję sobie sprawę z tego, że poprawne i efektywne uczenie się polega m.in. na wystrzeganiu się błędów. Jest to możliwe przy rzetelnej i systematycznej pracy umysłowej, przy poważnym traktowaniu procesu samokształcenia. Samokształcenie w edukacji ustawicznej możemy traktować jako narzędzie pozwalające nam na zdobycie potrzebnej wiedzy, umiejętności i kwalifikacji, ale też jako przedmiot ciągłej nauki, ciągłego rozwoju oraz przechodzenia na wyższy poziom.

Źródła dostępu do wiedzy

Bibliograficzne

1. Agnieszka Dejnaka, CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami, ONE Press 2002
2. Alicja Mazur, Dariusz Mazur , Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie, MADAR 2004
3. Altkorn J.: Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wydawnictw AE, Kraków 2002.
4. Altkorn J.: Podstawy marketingu, Instytut Marketingu w Krakowie, Kraków 1995.
5. Altkorn J.: Strategia marki, PWE S.A., Warszawa 2001.
6. Baruk A.: Nowoczesna strategia marketingowa, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
7. Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A.: Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe, Wydawnictwo Krajowe Fogra, Kraków 1992.
8. Bielecki W.: Informatyzacja zarządzania. PWE, Warszawa 2000.
9. Bishop B.: Marketing globalny ery cyfrowej, PWE, Warszawa 2001.
10. Blattberg Robert, Klient jako kapitał, MT BIZNES 2004
11. Brdulak H., Gołębiewski T. (red.): Wspólna Europa innowacyjność w działaniu przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2003.
12. Budzyński W.: Pulic relation: zarządzanie reputacją firmy, Poltext, Warszawa 2001.
13. Budzyński W.: Zarządzanie wizerunkiem firmy, Wydawnictwo AGH, Warszawa 2002.
14. Christoopher M.,: Strategia zarządzania dystrybucją. Marketing a dystrybucja, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
15. D'Alessandro, David F.: Kreowanie marki: jak wypracować perfekcyjny wizerunek firmy i produktu, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.

16. Dembińska-Cyran Izabela, Joanna Hałub-Iwan, Józef Perenc, Zarządzanie relacjami z klientem, Difin 2004
17. Dolińska M.: Zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 1998.
18. Domański T.: Marketing dla menedżerów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Łódź 1998.
19. Duda S., Grzybowski W., Mamcarz H., Pakuła A.: Ekonomia w zarysie, Wydawnictwo Morpol, Lublin 1996.
20. E. Gwiazda, Właściwe relacje z klientem - system CRM, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2002
21. Edyta Rudawska, Lojalność klientów, PWE 2005
22. Frąckiewicz E. i in.: Zarządzanie marketingowe. PWE, Warszawa 2004.
23. Frederick Newell, Lojalność.com Zarządzanie Relacjami z Klientami w nowej erze marketingu internetowego, IFC Press 2002
24. G.Morgan – „Obrazy organizacji"
25. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing, PWE, Warszawa 2000.
26. Garbarski L., Rutkowski L, Wrzosek W.: Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1995.
27. George Schenk, Profesjonalny sprzedawca, Oficyna Ekonom. 2002
28. Gerald Zaltman, Jak myślą klienci, Forum 2004
29. Gierszewska G., Romanowska M.:, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1994.
30. Grelak K.: Marketing produktu, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 1998.
31. Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
32. Guziur P.: Marketing w Internecie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001.
33. Hanna N., Dodge MR.: Kształtowanie cen, PWE, Warszawa 1997.
34. Hill S., Rifkin G.: Marketing radykalny, Wydawnictwo Prószyński i S-

ka, Warszawa 2000.

35. Huber K.: Image czyli jak być gwiazda na rynku. Businessman Book, Warszawa 1994.

36. Hutt Michael, Speh Thomas: Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

37. Ian H. Gordon, Relacje z klientem. Marketing partnerski, PWE 2001

38. J. A. Stoner, R. E. Freemann, D. Gilbert: Kierowanie, PWE, Warszawa 1998.

39. J. Kisielnicki, H. Sroka: Systemy informacyjne biznesu, Placet, Warszawa 2001.

40. J. Kisielnicki: Zaradzanie organizacją, WSHiP, Warszawa 2004.

41. Jaczyńska J.: Nowoczesne zarządzanie marketingowe, Francuski Instytut Zarządzania w Polsce, Warszawa 1993.

42. Jill Dyche, CRM. Relacje z klientami, Helion, Gliwice 2002

43. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): Zarządzanie, PWN, Warszawa 2004.

44. K. Obłój – „Strategia organizacji".

45. Kaczmarczyk St.: Badania marketingowe metody i techniki, PWE, Warszawa 2000.

46. Kaj Storbacka, Jarmo R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Oficyna Ekonom. 2001

47. Kall J.: Reklama, PWE, Warszawa 1995.

48. Ken Burnett, Relacje z kluczowymi klientami, Oficyna Ekonom. 2002

49. Kolarski G.: Franchising, Centrum informacji Menagera, Warszawa 1992,

50. Kotler P., Armstrng G., Saunders J., Wong V.: Principles of marketing, The European Edition, Prentice Hali, UK 1996.

51. Kotler Ph.: Marketing, Wydawnictwo Felberg Sja, Warszawa 1999.

52. Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN Warszawa 1996.

53. Koźmiński A.: Zarządzanie międzynarodowe. PWE, Warszawa 1999.
54. Koźmiński, Wł. Piotrowski – „Zarządzanie. Teoria i praktyka"
55. Krawiec F.: Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.Krupa. (red.): Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji. WN-T, Warszawa 2001.
56. Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
57. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. PWE, Warszawa 2003.
58. M. Woźniak: Internet nowa strategia i organizacja firmy, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
59. Marketing w Internecie (publikacja ukazała się w formie elektronicznej)
60. Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
61. Mruk H., Rutkowski I.: Strategia produktu, PWE, Warszawa 1999.
62. Musiałkiewicz J.: Marketing, Ekonomik, Warszawa 1995.
63. Nigel Hill, Jim Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonom. 2003
64. Otto J.: Marketing relacji. Koncepcje I stosowanie, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2000.
65. Paco Underhill, Dlaczego kupujemy?, MT Biznes 2001
66. Paul Edwards, Sarah Edwards, Laura Clampitt Douglas, Niech klienci tłoczą się u Twoich drzwi, ONE Press 2006
67. Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
68. Pietras P., Szmit M.: Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki. Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont", Łódź 2003.
69. Pisarczyk B.: Strategia przedsiębiorstwa a strategia marketingowa, Wydawnictwo AE, Poznań 1992.
70. Pluta-Olearnik M.: Marketing usług, PWE, Warszawa 1993.
71. Przydatek E., Przydatek J.,: Promocja, Wydawnictwa Szkolne i

Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa, 1999.

72. R. W.Griffin – „Podstawy zarządzania organizacjami".

73. Rafalski R., Skierniewski J.: Organizacja obsługi narzędziowej i eksploatacyjnej maszyn, WPW, Warszawa 1988.

74. Ries A., Ries L.: 22 niezmienne prawa zarządzania marką, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

75. S. R. Robbins, D. A. De Cenzo: Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.

76. S. Robbins – „Zachowania w organizacji"

77. Simon H.: Zarządzanie cenami, PWE, Warszawa 1996,

78. Sławińska M., Urbanowska - Sojkin E.: Marketing w zarządzaniu firmą handlową, PWE, Warszawa 1995.

79. Sojkin B.: Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003.Stoner J., Freeman R., Gilbert D. JR: Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.

80. Stanley A. Brown, Strategiczne podejście do klientów, PWE 2003

81. Steinmann – „Zarządzanie".

82. Stoner, Freeman – „Kierowanie".

83. Strategor – „Zarządzanie firmą".

84. Strzyżewska M, Rószkiewicz M.: Analizy marketingowe, Difin, Warszawa 2002.

85. Sznajder A.: Marketing wirtualny, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

86. Sznajder A.: Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i firmę, Busnessman Book, Warszawa 1995.

87. Szpringer W: e-comerce, e-banking, wyzwania globalizacji. Difin, Warszawa 2002.

88. Sztucki T.: Promocja - sztuka pozyskiwania nabywców, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

89. Szwarcewicz R.: Bechmarking zaawansowania w ECR, IliM-Poznań

90. Szymoniuk B., Rzemieniak M., Joachim A., Skowron S.: Promocja przedsiębiorstwa i produktu, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 1998

91. Śliwinska K.: Marketingowa strategia produktu, wydawnictwo AE, Katowice 1994.
92. Świecka B.: Bankowość elektroniczna. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.
93. Thomas M. J.: Podręcznik marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
94. Trocki M.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2003.
95. Vassos T.: Strategie marketingowe w Internecie. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1999.
96. Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
97. Wieczorek T. (red.): e-biznes (tom 1 i 2). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003.
98. Wielki J.: Elektroniczny marketing poprzez Internet. PWN, Warszawa 2000.
99. Wilczewski S.: Microsoft Project 2002 zarządzanie projektami. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003.
100. Wiśniewski A.: Marketing, Wydawnictwa Szkole i Pedagogiczne, Warszawa 2002.
101. Wrzosek W. (red.): Strategie marketingowe. PWE, Warszawa 2004.
102. Wysocki R., Mcgary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.
103. Zaorska A.: Ku gobalizacji. PWN, Warszawa 1998.
104. Zieliński B.: Microsoft Project podstawy. Wydawnictwo Mikom, Warszawa 2001.
105. Żurawik B., Żurawik W.: Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996,

Filmowe

http://www.youtube.com/watch?v=rWqN1u9uIYY

http://www.youtube.com/watch?v=n0fE0vvyNrA

http://www.youtube.com/watch?v=5TF9817QBXs

http://www.youtube.com/watch?v=-OYzkkwxodM

http://www.youtube.com/watch?v=YV4h9ETqNFc

http://www.youtube.com/watch?v=18DbmH9EaMM

http://www.youtube.com/watch?v=3SOcQ5qXtRo

http://www.youtube.com/watch?v=8wgNBcyFKxk&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=24P_WZEinFU&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=rkSV_dsD7l4&feature=relmfu

http://www.youtube.com/watch?v=qKK0gR7-FJ4&feature=relmfu

http://www.youtube.com/watch?v=M25kr5pIAVs&feature=relmfu

http://www.youtube.com/watch?v=8V_qlANoikI&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=icV5AaqGhMg&feature=related

http://www.youtube.com/watch?v=eHtCTKcy7Ec&feature=related

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

fundacja cracovitalia

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY