

BIZNES
i zarządzanie

PODRĘCZNIK • LICEUM I TECHNIKUM • ZAKRES PODSTAWOWY



1

WSiP

Autorka: **Ewa Kawczyńska-Kiełbasa**

Podręcznik dopuszczony do użytku szkolnego przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania i wpisany do wykazu podręczników przeznaczonych do kształcenia ogólnego do nauczania biznesu i zarządzania, na podstawie opinii rzeczoznawców:
dr. hab. Adama Szafarczyka, **dr. Daniela Stosa**, **dr hab. Anny Cegieły**.

Etap edukacyjny: III
Typ szkoły: szkoła ponadpodstawowa (liceum ogólnokształcące i technikum)
Zakres kształcenia: podstawowy
Rok dopuszczenia: 2023
Numer ewidencyjny w wykazie: 1199/1/2023

Podręcznik wpisany do wykazu podręczników MEiN dopuszczonych do użytku szkolnego, uwzględniających podstawę programową kształcenia ogólnego określoną w rozporządzeniu z dnia 6 lutego 2023 (Dz.U. poz. 314).

© Copyright by Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne
Warszawa 2023

Wydanie I

ISBN 978-83-02-21603-9 (podręcznik w postaci elektronicznej – flipbook)
ISBN 978-83-02-21600-8 (podręcznik w postaci papierowej)

Autorzy: **Ewa Kawczyńska-Kiełbasa**; studium przypadków biznesowych – **Damian Dębski**, **Paweł Dębski**

Opracowanie merytoryczne i redakcyjne: **zespół WSiP**
Konsultacja: **Piotr Kur**
Redakcja językowa: **Anna Rossa**
Korekta językowa: **Hanna Kus**
Redakcja techniczna: **Elżbieta Walczak**
Projekt okładki: **Fabryka Wyobraźni**
Projekt graficzny: **Dominik Krajewski**
Opracowanie graficzne: **Dominik Krajewski**
Fotoedycja: **Agata Bażyńska-Khan**
Skład i łamanie: **Ledor**

Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna
00-807 Warszawa, Aleje Jerozolimskie 96
KRS 0000595068
Infolinia: 801 220 555
www.wsip.pl
Druk i oprawa: Drukarnia Pozal

Publikacja, którą nabyłaś / nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegała / przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy cudzą własność i prawo.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Spis treści

ZAKRES PODSTAWOWY

Dział I. Osoba przedsiębiorcza we współczesnym świecie

1. Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczości 6
2. Komunikatywność 23
3. Umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach życiowych 35
4. Praca zespołowa 46
5. Kreatywne myślenie i innowacje 56

PODSUMOWANIE. Dział I 62

Dział II. Zarządzanie projektami

6. Specyfika projektu 74
7. Technika SMART w definiowaniu celów projektu 81
8. Budżet w projekcie 85
9. Sprawozdanie z zadania projektowego i analiza ryzyka w projekcie 91

PODSUMOWANIE. Dział II 101

Dział III. Gospodarka rynkowa

10. Przedsiębiorczość a rozwój społeczno-gospodarczy 108
11. Fundamentalne wartości gospodarki rynkowej 113
12. Rodzaje rynków i ich funkcje 118
13. Podmioty gospodarki rynkowej 123
14. Prawo popytu i podaży. Czynniki kształtujące popyt i podaż 127
15. Prawa konsumenta 136
16. Podstawowe parametry charakteryzujące gospodarkę 146
17. Budżet państwa i jednostek terytorialnych 150
18. Podmioty polityki społecznej 167
19. Patriotyzm ekonomiczny 173

PODSUMOWANIE. Dział III 179

Załącznik 1. Studium przypadku biznesowego (ang. *business case study*)

Przypadek 1. Szkoła językowa 192
Przypadek 2. Księgarnia 197
Przypadek 3. Platforma edukacyjna 200
Przypadek 4. Agencja reklamowa 203
Przypadek 5. Warsztat samochodowy 206

JAK KORZYSTAĆ Z PODRĘCZNIKA

ZAPAMIĘTAJ

Wydatki konsumpcyjne nie powinny przekraczać 60 % budżetu.

wyróżnia ważne informacje

Czynniki produkcji – zasoby materialne i usługi wykorzystywane w procesie produkcji. W klasycznym ujęciu do czynników produkcji...

objaśnia ważniejsze pojęcia

CIEKAWOSTKA

Facebook

Serwis społecznościowy Facebook został założony przez Marka Zuckerberga w 2004 r.

podaje interesujące informacje spoza podstawy programowej

PRZYKŁAD

Zuzanna podczas studiów na Wydziale Gospodarki Przestrzennej pracowała dorywczo u swojego ojca w Przedsiębiorstwie Usług...

przybliża omawiane zagadnienia

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Jakie cechy charakteru utrudniają budowanie postawy przedsiębiorczej?

skłania ucznia do refleksji nad omawianymi zagadnieniami, sprawdza poziom zrozumienia materiału, inspiruje do pracy projektowej; zaleca zapisywanie odpowiedzi w zeszycie

PROJEKT

Jan jest studentem. Utrzymuje się samodzielnie. Jego miesięczne dochody to stypendium socjalne **1200 zł**.

uczy pracy projektowej i zespołowej; zwykle realizacja projektu obejmuje więcej niż godzinę

Sprawdź swoje umiejętności

sprawdza stopień opanowania materiału po całym dziale

Dział I. OSOBA PRZEDSIĘBIORCZA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

- Kompetencja przedsiębiorczości
- Komunikatywność
- Asertywność i empatia
- Stres
- Praca zespołowa
- Kreatywność
- Innowacje

7 Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczości

Dowiesz się

- czym jest przedsiębiorczość
- czym są kompetencje przedsiębiorcze
- jak przeanalizować własne kompetencje przedsiębiorcze
- jak kształtować swoje kompetencje przedsiębiorcze

Wśród rozważań na temat przedsiębiorczości wyróżnia się dwie formy definiowania przedsiębiorczości – ekonomiczną i psychologiczną.

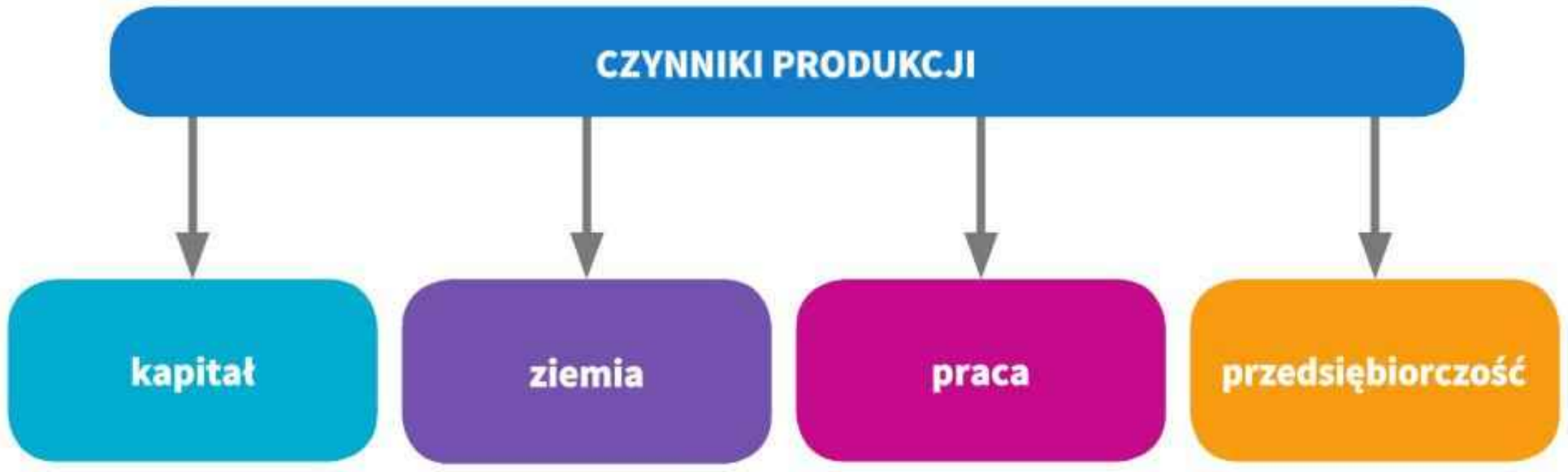
Z ekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorczość jest utożsamiana z procesem, w którym postawa osoby przedsiębiorczej pozwala osiągać cele związane z tworzeniem wartości, takich jak innowacje – wprowadzane, by zaspokoić potrzeby klientów, oraz nakierowane na zwiększanie zysków przedsiębiorcy.

Przedsiębiorczość – w ujęciu psychologicznym – to postawa życiowa, która pozwala osiągać efektywnie cele, tworzyć nowe wartości, podejmować wyzwania i wykorzystywać szanse oraz wyciągać wnioski z dotychczasowych doświadczeń, a także uczyć się nowych rzeczy.



Postawa przedsiębiorcza to postawa osoby aktywnej

W teorii ekonomii **przedsiębiorczość jest traktowana jako czwarty czynnik produkcji** – obok kapitału, ziemi i pracy.



Cztery czynniki produkcji

W ujęciu psychologicznym przedsiębiorczość rozpatruje się jako zespół indywidualnych cech, takich jak:

- kreatywność,
- aktywność,
- zdolności organizacyjne,
- poczucie własnej wartości,
- umiejętność podejmowania ryzyka,
- otwartość,
- umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- komunikatywność.

Osoba charakteryzująca się wymienionymi cechami wykazuje gotowość do twórczego podejmowania działań. Warto zaznaczyć, że cechy charakterystyczne dla osoby przedsiębiorczej nie zawsze są cechami wrodzonymi. Mogą być one wykształcone kulturowo i doskonalone w procesach edukacji i zdobywania doświadczeń.

Czynniki produkcji – zasoby materialne i usługi wykorzystywane w procesie produkcji. W klasycznym ujęciu do czynników produkcji zalicza się kapitał, pracę i ziemię.

Kapitał – zasoby, które umożliwiają rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz jej kontynuację.

Praca – świadome działania człowieka zmierzające do osiągnięcia celu, np. wytworzenia dobra konsumpcyjnego.

Ziemia – przestrzeń do prowadzenia działalności gospodarczej. Zawiera cenne kopaliny. Może stanowić samodzielne źródło dochodu, np. grunty rolne.

Znaczenie przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej

Na potrzeby tego rozdziału przyjmiemy krótką definicję gospodarki rynkowej, by można było zrozumieć rolę, którą odgrywa w niej przedsiębiorczość.

Gospodarka rynkowa to system gospodarczy, który w warunkach wolnej konkurencji umożliwia swobodny obrót towarami i usługami. Idealny model gospodarki rynkowej nie zakłada ingerencji państwa, a producenci i sprzedawcy, podejmując decyzje, w tym jakie produkty wprowadzają na rynek, kierują się przede wszystkim własnym interesem ekonomicznym.

Wolna konkurencja – konkurencja, w której żaden sprzedawca nie wywiera wpływu na sytuację rynkową i kształtowanie cen.

W większości państw modelowa gospodarka rynkowa nie funkcjonuje. Zastępuje ją **społeczna gospodarka rynkowa**, w której:

- są realizowane założenia wolnego rynku, a jego istotą jest maksymalizacja zysku;
- jest zagwarantowana ochrona społeczna ludności oraz podmiotów gospodarczych słabszych ekonomicznie;
- występuje większa niż w gospodarce modelowej ingerencja państwa, zwłaszcza w sektorach istotnych z punktu widzenia bezpieczeństwa wewnętrznego, np. energetyki, przemysłu zbrojeniowego, obrotu paliwami.

ZAPAMIĘTAJ

Przedsiębiorczość to siła napędowa gospodarki rynkowej.

Przedsiębiorczość stymuluje aktywność biznesową. Osoby przedsiębiorcze to osoby pomysłowe, poszukujące nowych możliwości rozwoju i gotowe na podjęcie ryzyka. Dążą do niezależności zawodowej i finansowej oraz chcą mieć wpływ na swoją przyszłość. Indywidualne dążenie do maksymalizacji osiąganych celów składa się na sukces globalny. Tym samym przedsiębiorczość przyczynia się do szybszego rozwoju ekonomicznego kraju, w tym do: wzrostu zamożności, poprawy standardu życia społeczeństwa, zwiększenia poziomu zatrudnienia i przyspieszenia postępu technologicznego.



Znaczenie przedsiębiorczości dla gospodarki



Osoby przedsiębiorcze to osoby kreatywne, które mają odwagę realizować swoje pomysły

W wymiarze ekonomicznym przedsiębiorczość pozwala m.in. na:

- wprowadzanie innowacji;
- wdrażanie skutecznych działań na rynku;
- poprawę konkurencyjności;
- poszerzanie grupy klientów;
- zdobywanie nowych rynków;
- tworzenie produktów odpowiadających na potrzeby konsumentów;
- tworzenie efektywnych form organizacyjnych w przedsiębiorstwach.

Poziom przedsiębiorczości w poszczególnych krajach jest zróżnicowany. Zależy od: ustroju społeczno-politycznego, poziomu gospodarczego, uwarunkowań kulturowych, skłonności społeczeństwa do przedsiębiorczych zachowań oraz od intensywności propagowania przedsiębiorczości w społeczeństwie.

CIEKAWOSTKA

Facebook[1]

Serwis społecznościowy Facebook został założony przez Marka Zuckerberga w 2004 r. Stworzenie kodu źródłowego strony zajęło mu dwa tygodnie. Początkowo Facebook był przeznaczony tylko dla studentów Uniwersytetu Harvarda w Stanach Zjednoczonych. Jednakże po błyskawicznym sukcesie na macierzystej uczelni jego działanie zostało rozszerzone na inne ośrodki akademickie.

IKEA

Firma została założona w 1943 r. przez 17-letniego Ingvara Kamprada. Nazwa firmy pochodzi od jego inicjałów IK i pierwszych liter miejsc, gdzie się wychowywał (Elmtaryd i Agunnaryd w Szwecji). Kamprad rozpoczął swoją karierę od sprzedaży portfeli i biżuterii. Dopiero w 1947 r. zajął się sprzedażą wyposażenia wnętrz. Kluczowa dla sukcesu jego firmy była ekspozycja towaru – prezentował zaaranżowane gotowe wnętrza. Obecnie IKEA jest jednym z największych sprzedawców mebli na świecie.

Apple

Firma została założona przez Steve'a Jobsa i Steve'a Wozniaka w garażu rodziców Jobsa w Los Altos (Kalifornia, Stany Zjednoczone). Twórców grafiki oprogramowania i komputerów, które odniosły w ciągu dziesięciu lat zawrotny sukces, zainspirowały zajęcia kaligrafii na uczelni. Mało kto spodziewał się, że ten przedmiot może przyczynić się do spektakularnego rozwoju firmy.

Podstawowe kompetencje przedsiębiorcze

Czym są kompetencje?

To zakres posiadanej wiedzy, umiejętności, uprawnień i doświadczenia. Osoba, która ma dane kompetencje, może je wykorzystywać do wykonywania określonych zadań, rozwiązywania problemów i realizacji projektów.

Obecnie **przedsiębiorczość jest zaliczana do kompetencji kluczowych**. Może być wykorzystywana w różnych obszarach działalności człowieka, nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych, np. podczas organizacji akcji charytatywnych.

Forma organizacyjna przedsiębiorstwa – organizacja przedsiębiorstwa obejmująca komórki organizacyjne: działy i stanowiska pracy oraz powiązania między nimi. Obejmuje takie zagadnienia, jak: podział obowiązków między komórkami organizacyjnymi, ich odpowiedzialność, podległość służbowa oraz przepływ informacji między nimi. Dobra struktura organizacyjna ma duży wpływ na wydajność pracy i osiąganie wysokiej efektywności.

[1] *Facebook, Apple, Google: Zobacz, jak powstały największe firmy świata*, https://forsal.pl/galeria/774023,facebook-apple-google-tak-powstaly-najwieksze-firmy-swiata.html (dostęp: 20.11.2022).

Przedsiębiorczość – jako kompetencja – ma charakter złożony, dlatego mówimy o **kompetencjach przedsiębiorczych**. Na kompetencje przedsiębiorcze składają się:

- **wiedza** – znajomość pojęć, praw, zasad i zależności; zdobywa się ją podczas kształcenia formalnego, np. w szkole, i pozaformalnego, np. na zajęciach pozalekcyjnych, kursach, a także dzięki czytaniu literatury fachowej – książek, czasopism naukowych lub populnarnonaukowych, oglądaniu programów edukacyjnych;
- **umiejętności** – praktyczne wykorzystanie wiedzy i zebranych doświadczeń;
- **postawy** – sposób postępowania, system wartości i zachowania, który jest kształtowany w każdym środowisku, w którym funkcjonuje człowiek, np. w szkole, w domu, w pracy, w klubie sportowym, na spotkaniach z przyjaciółmi i ze znajomymi.

Kompetencje kluczowe – osiem kompetencji, które stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw uważanych za niezbędne dla potrzeb samorealizacji i rozwoju osobistego, aktywnego obywatelstwa, integracji społecznej oraz zatrudnienia. Do tych kompetencji zalicza się: porozumiewanie się w języku ojczystym, porozumiewanie się w językach obcych, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywność i przedsiębiorczość, świadomość i ekspresję kulturalną. (*Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (2018/C 189/01)).

ZAPAMIĘTAJ

Proces uczenia się nie ustaje z chwilą ukończenia szkoły. Zachodzące zmiany w otaczającym nas świecie wymagają **aktualizacji wiedzy**, **rozwijania umiejętności** i **doskonalenia postaw**.



Składowe kompetencji przedsiębiorczych

Wiedza, umiejętności i postawy związane z kompetencjami przedsiębiorczymi

Wiedza	Umiejętności	Postawy
• zdobywanie i aktualizacja wiedzy w zakresie: – specyfiki branży – funkcjonowania rynku – zarządzania – prawa, podatków i finansów • podejmowanie kształcenia ustawicznego • organizowanie procesu uczenia się, np. podnoszenie znajomości języków obcych, podwyższanie kompetencji cyfrowych	• aktywne zarządzanie projektami • prowadzenie negocjacji • współpraca w zespole • samodzielne wykonywanie zadań • ocena ryzyka • identyfikacja swoich mocnych i słabych stron • działanie w warunkach stresu • łatwość nawiązywania kontaktów • realistyczna ocena własnych kompetencji • samokontrola • samodyscyplina i motywowanie do realizacji założonych celów	• gotowość do podejmowania decyzji i ryzyka • niezależność i samodzielność • pracowitość • podejmowanie inicjatyw • determinacja w realizacji celów • asertywność • zrównoważenie emocjonalne • pozytywna samoocena • troska o kulturę pracy i współpracy • otwartość na procesy uczenia się

Asertywność – umiejętność wyrażania własnego zdania, wyznaczania granic oraz odmawiania z zachowaniem granic drugiej osoby. Jest to umiejętność nabyta.

Kształcenie ustawiczne – uczenie się przez całe życie.

Kompetencje przedsiębiorcze są wykorzystywane nie tylko w biznesie i w miejscu pracy. Przydają się także w życiu prywatnym oraz w działaniach społecznych, np. w wolontariacie



PRZYKŁAD

Zuzanna podczas studiów na Wydziale Gospodarki Przestrzennej pracowała dorywczo u swojego ojca w Przedsiębiorstwie Usług Transportowych. Działała także w studenckim kole naukowym, w którym pełniła funkcję skarbnika. Dzięki temu w czasie studiów nie tylko zdobywała wiedzę, lecz także kształciła takie umiejętności, jak: zdolność współpracy w realizacji projektów, organizacji konferencji i dużych spotkań, elastyczność w podejmowaniu decyzji, tworzenie dobrych relacji, kultura współpracy oraz łagodzenie konfliktów i negocjacje.

Dowiedziała się wiele o sobie, np. że potrafi wykonywać zadania pod presją czasu oraz umie kontrolować swoje emocje. Nauczyła się także prosić innych o pomoc i korzystać z ich wiedzy. Wzrosła także jej samoocena. Zebrane doświadczenia były atutem w poszukiwaniu pracy po ukończeniu studiów i zachętą do wyznaczania celów na wyższym poziomie. Gdy jej ojciec przeszedł na emeryturę, odważnie podjęła decyzję o przejęciu jego firmy. Założyła własną działalność gospodarczą w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w zakresie usług transportowych, która z czasem stała się firmą rodzinną. Stworzyła w niej miejsca pracy. Rozszerzyła działalność o świadczenie usług transportu międzynarodowego. Nie zniechęcił jej brak wykształcenia w zakresie branży transportowej. Uzupełniała je podczas swojej działalności, a początkowo korzystała z wiedzy ojca i doświadczenia zdobytego w pracy u niego.

Zuzanna nieustannie zdobywa nowe kompetencje przedsiębiorcze oraz doskonali już nabyte.

Analiza własnych kompetencji przedsiębiorczych

Narzędziem przydatnym do przeprowadzenia oceny własnych kompetencji przedsiębiorczych jest analiza SWOT. Jej cel to określenie mocnych (atutów, zalet) i słabych stron (barier, wad) działalności oraz rozpoznanie szans (korzystnych zmian) i zagrożeń (niekorzystnych zmian). Analiza SWOT pozwala ustalić, które kompetencje przedsiębiorcze już mamy, które należy udoskonalić, a którymi nie dysponujemy i trzeba je wypracować.

Nazwa **SWOT** jest akronimem czterech angielskich pojęć: **Strengths** (mocne strony), **Weaknesses** (słabe strony), **Opportunities** (szanse), **Threats** (zagrożenia).

Mocne i słabe strony to czynniki wewnętrzne, zależne od nas. Szanse i zagrożenia to czynniki zewnętrzne, niezależne od nas.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – jedna z najpopularniejszych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw w Polsce. Do jej założenia niezbędny jest kapitał własny w wysokości 5000 zł. Jest to spółka kapitałowa, która może być prowadzona przez jedną osobę lub kilku wspólników. Jej założenie wymaga wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego.

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	**S (Strengths) – mocne strony:** wszystkie własne zalety i przydatne cechy, np. komunikatywność, pewność siebie, optymizm	**W (Weaknesses) – słabe strony:** wszystkie własne wady i postawy, które mogą utrudniać osiąganie celu, np. brak motywacji, nieznajomość języków obcych, brak asertywności
	SZANSE	**ZAGROŻENIA**
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	**O (Opportunities) – szanse:** wszystkie pozytywne zjawiska i procesy, które mogą się pojawić w przyszłości oraz wpłynąć na realizację celu; także spodziewane korzyści z wprowadzonych zmian, np. doświadczenie zdobyte w pracy z ludźmi	**T (Threats) – zagrożenia:** wszystkie negatywne zjawiska i procesy, które mogą pojawić się w przyszłości i wpłynąć niekorzystnie na realizację celu; także potencjalne straty wynikające z wprowadzonych zmian, np. niebezpieczeństwo pozostania bezrobotnym na skutek rezygnacji z decyzji o dalszym kształceniu w wybranym zawodzie

Analiza SWOT

Analizę SWOT należy rozpocząć od analizy swoich cech osobowości, posiadanych umiejętności, zainteresowań i zachowania w różnych sytuacjach. Przydatne mogą być odpowiedzi na poniższe pytania.



Moje słabe strony



Następnie oceń możliwości i zagrożenia planowanego działania. W diagnozie pomogą ci poniższe pytania.

Szanse



Zagrożenia



! ZAPAMIĘTAJ

Te same cechy, zależnie od sytuacji, mogą pomagać lub szkodzić danej osobie – stanowić o jej zaletach bądź wadach, zagrożenia zaś stawać się szansami i odwrotnie – szanse mogą zmieniać się w zagrożenia.

PRZYKŁAD

Anna i Darek mają zamiar połączyć siły i założyć działalność gospodarczą w formie spółki jawnej. Chcieliby prowadzić sklep internetowy ze sprzedażą odzieży. Anna ukończyła informatykę ekonomiczną. Darek jest absolwentem wydziału wzornictwa i tekstyliów. Anna jest w trakcie poszukiwania pracy, nie jest nigdzie zatrudniona. Darek utrzymuje się z nieregularnych umów-zleceń. Działalność gospodarcza byłaby dla nich szansą na uzyskanie stabilizacji finansowej i osiągnięcie wyższych zarobków. Przed podjęciem decyzji przeprowadzili analizę SWOT.

	Mocne strony Anny	Mocne strony Darka	Słabe strony Anny	Słabe strony Darka
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	• umiejętność analitycznego myślenia • umiejętność tworzenia i prowadzenia stron internetowych • obsługa programów finansowych	• wyobraźnia przestrzenna • kreatywność • obsługa programów graficznych • umiejętność projektowania odzieży • znajomość tekstyliów	• brak asertywności • niska odporność na pracę pod presją czasu • brak doświadczenia w prowadzeniu sklepu internetowego	• brak systematyczności • brak cierpliwości • słaba znajomość zagadnień finansowo-podatkowych

	Mocne strony Anny	Mocne strony Darka	Słabe strony Anny	Słabe strony Darka
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	• znajomość zagadnień ekonomiczno-finansowych • zorganizowanie • umiejętność planowania • znajomość języków angielskiego i niemieckiego • odpowiedzialność • komunikatywność • wytrwałość • punktualność • opanowanie • uczciwość	• znajomość trendów mody • zdolności plastyczne • komunikatywność • znajomość języków angielskiego i włoskiego • staż we Włoszech w ramach programu studenckiego • umiejętność negocjacji • uczciwość • lojalność	• nieznajomość branży odzieżowej • unikanie publicznych wystąpień	• czasami skłonność do stosowania zasady *cel uświęca środki* • trudność w przyznawaniu się do błędów
	Szanse Anna	**Szanse Darek**	**Zagrożenia Anna**	**Zagrożenia Darek**
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	• ukończenie kursu tworzenia aplikacji usprawniających działanie strony internetowej • stworzenie aplikacji *Wirtualna przymierzalnia* • obserwacja konkurencji • realizacja zamówień indywidualnych	• współpraca z dostawcami, którzy nie występują na rynku krajowym • podjęcie współpracy z dostawcą na wyłączność • bezpłatne udzielanie porad i stylizacja w *Wirtualnej przymierzalni*	• duża konkurencja w branży internetowej sprzedaży odzieży • zainwestowanie własnych oszczędności na sfinansowanie kupna towarów i prowadzenia akcji promocyjnych • zmiany w podatkach • inflacja i zubożenie dochodów • rosnące wymagania klientów	• duża konkurencja w branży internetowej sprzedaży odzieży • konieczność zaciągnięcia kredytu na sfinansowanie kupna towarów i prowadzenia akcji promocyjnych • zmiany w podatkach • inflacja i zubożenie dochodów • rosnące wymagania klientów

Po przeanalizowaniu swoich mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń Anna i Darek postanowili podjąć ryzyko i założyć działalność gospodarczą. Ustalili, że Anna będzie się zajmowała informatyczną obsługą e-sklepu, realizacją zamówień, kontaktami z klientami i ewidencją finansowo-podatkową. Natomiast zadaniami Darka będą: sprowadzanie, eksponowanie i promowanie odzieży oraz udzielanie porad i stylizacja w *Wirtualnej przymierzalni*. Podczas podziału obowiązków wspólnicy uwzględnili swoje umiejętności, zainteresowania i predyspozycje.

Anna i Darek zdają sobie sprawę, że zmienne warunki społeczno-gospodarcze oraz doświadczenie i nowe umiejętności, które zdobędą w trakcie pierwszego roku funkcjonowania firmy, będą miały wpływ na szanse i zagrożenia w rozwoju ich działalności. Zdecydowali więc, że po roku działalności ponownie przeprowadzą analizę SWOT. Dzięki niej być może dostrzegą swoje cechy i predyspozycje, których dotąd nie byli świadomi, oraz na nowo przeanalizują szanse i zagrożenia wynikające z prowadzenia własnej firmy.

Jak doskonalić kompetencje przedsiębiorcze?

Poziom kompetencji przedsiębiorczych u każdego człowieka jest inny, ponieważ zależy od jego cech osobowości. Te kompetencje jednak zdobywa się przez całe życie, dlatego można je rozwijać i kształtować. Umożliwia to naukę dostrzegania szans i zagrożeń, a więc dokonywania przemyślanych wyborów i podejmowania wyzwań. Niektóre cechy osobowości mogą być przydatne podczas kształtowania postawy przedsiębiorczej, ale nie zawsze warunkują sukces. Jest on bliższy osiągnięcia, jeżeli:

- uświadomisz sobie własne zalety i słabości;
- dostrzeżesz punkt widzenia innych osób i postarasz się go zrozumieć (empatia);
- nabędziesz umiejętność dostrzegania szans i tworzenia dzięki nim koncepcji, inicjatyw i projektów;
- nabędziesz umiejętność planowania i zarządzania;
- zrozumiesz procesy gospodarcze i społeczne;
- zrozumiesz ideę zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności;
- poznasz zasady etyki i zechcesz je stosować.

Kształcenie umiejętności i budowanie postaw przedsiębiorczych powinno rozpocząć się jak najwcześniej.

Spółka jawna (sp. j.) – forma prawna działalności gospodarczej. Jest spółką osobową mającą zdolność prawną. Powołuje się ją m.in. na podstawie umowy pisemnej między wspólnikami. Majątek spółki stanowią wkłady pieniężne lub niepieniężne (aporty) wniesione przez wspólników. Wartość wniesionego majątku jest zapisana w umowie spółki.

Zdolność prawna spółki – oznacza, że spółka może zaciągać zobowiązania i ma prawa zgodnie z prawem cywilnym. Zdolność prawna przynależy osobom fizycznym, które ją nabywają z chwilą urodzenia. Spółka jawna nabywa zdolność prawną z chwilą wpisu do rejestru KRS (Krajowego Rejestru Sądowego).



Odmowa przyjęcia korzyści materialnych może być trudną decyzją. Dokonywanie niełatwych, ale moralnie słusznych wyborów to część kompetencji przedsiębiorczych

Dzieciom należy umożliwiać podejmowanie decyzji i dokonywanie wyborów w sprawach dla nich istotnych. Warto im wytłumaczyć następstwa tych wyborów oraz to, że każdy wybór daje inne możliwości.

PRZYKŁAD

Sześcioletnia Wiktoria chciałaby kolejną nową zabawkę, a także ma ochotę pójść z rodzicami do teatru na spektakl *Opowieści starej lipy*. Mama Wiktorii stwierdziła, że nie może sfinansować obu przyjemności – Wiktoria musi wybrać. Wytłumaczyła jej, jakie będzie miała korzyści z każdego wyboru, ale decyzję Wiktoria będzie musiała podjąć samodzielnie. Wiktoria wybrała wyjście do teatru. Po namyśle stwierdziła bowiem, że fajnie byłoby mieć nową zabawkę, ale zabawka może jej się szybko znudzić. Natomiast wyjście do teatru będzie czasem mile spędzonym wspólnie z rodzicami. Ponadto dziewczynka wpadła na pomysł, że za zgodą jej rodziców i rodziców koleżanki wymieni się zabawkami z koleżanką.

Mała Wiktoria wykorzystała dostrzeżoną możliwość i uzyskała optymalne korzyści. W tej dojrzałej decyzji pomogła jej rozmowa z mamą.

Mamy tu do czynienia z klasycznym przykładem kosztu alternatywnego, czyli kosztu utraconych możliwości, wynikających z odrzucenia pierwszej opcji – kupna nowej zabawki.

Koszt alternatywny – koszt utraconych możliwości, wynikający z podjęcia decyzji o odrzuceniu jednej z dwóch opcji.



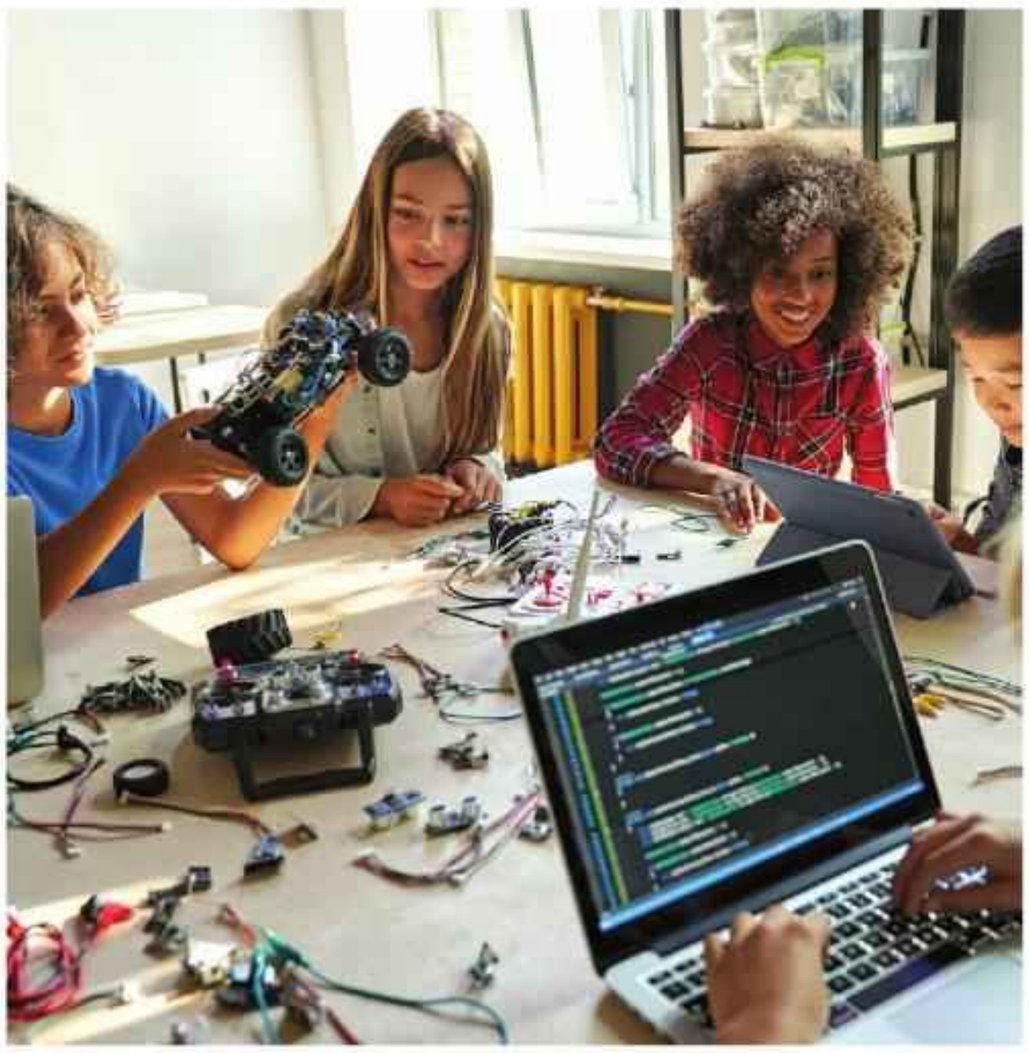
Dziecko należy uczyć sztuki dokonywania wyboru od najmłodszych lat

W początkowym etapie kształtowania kompetencji przedsiębiorczych powszechnym sposobem jest nauka przedsiębiorczości w szkole. To **formalny element edukacji**. Etap formalny jest uzupełniany **edukacją pozaformalną**, która staje się coraz bardziej popularnym sposobem rozwijania kompetencji przedsiębiorczych. Jest realizowana np. na kursach, mitingach, podczas udziału w grach symulacyjnych, w trakcie realizacji projektów, w działaniach prospołecznych, charytatywnych, na stażach. Wszystkie formy są skuteczne, jeżeli uczestnicy w efektywny sposób potrafią wykorzystać nabyte doświadczenia i umiejętności. W przypadku wyboru pozaformalnych ofert edukacyjnych należy zwrócić uwagę na stosowanie aktywnych metod nauczania, które inspirują do podejmowania inicjatywy uczących się osób.

CIEKAWOSTKA

Przykładem pozaformalnej nauki przedsiębiorczości jest np. projekt organizowany przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie – *Szkolna Internetowa Gra Giełdowa*, podczas którego uczniowie klas 7. i 8. oraz szkół ponadpodstawowych uczą się praktycznego inwestowania na giełdzie.





Nauka przedsiębiorczości trwa całe życie. Wiedzę i umiejętności można zdobywać zarówno w ramach edukacji nieformalnej, jak i formalnej

ZAPAMIĘTAJ

Doskonalenie kompetencji przedsiębiorczych powinno być **procesem stałym**.

PRZYKŁAD

Joasia od pięciu lat uczy się tańca towarzyskiego w gminnym ośrodku kultury, ale nie ma odwagi występować ze swoją grupą podczas często organizowanych pokazów. W ramach zajęć z przedsiębiorczości przeprowadziła osobistą analizę SWOT. Stwierdziła, że jej nieśmiałość i niechęć do występów publicznych nie tylko odbierają jej radość z tańca, ale też mogą poważnie ograniczyć w przyszłości jej szanse na znalezienie dobrej pracy. Poprosiła więc rodziców o sfinansowanie spotkania z trenerem personalnym, który pomógłby jej zdobyć się na odwagę na występy publiczne. Zdecydowała też, że przeczyta kilka książek o budowaniu pewności siebie. Spodziewała się, że znajdzie tam cenne wskazówki.

Joasia określiła swój problem, dostrzegła jego możliwe konsekwencje i postanowiła pracować nad swymi wadami, tym samym kształtuje swoje kompetencje przedsiębiorcze i zwiększa swoje szanse na rynku pracy.

Metoda burzy mózgów – metoda opracowywania rozwiązania problemu, która polega na tym, że na początku wszyscy uczestnicy podają jak najliczniejsze propozycje odpowiedzi na postawione pytanie. Propozycje nie są oceniane. Wszystkie pomysły zostają zapisane. W drugim etapie następuje analiza podanych odpowiedzi i odrzuca się te nierealne.

Społeczna odpowiedzialność – postawa, pozytywne działania na rzecz najbliższego otoczenia, np. w zakresie: ochrony przyrody, ekologii, praw pracowniczych, społeczności lokalnej, ochrony zabytków, poszanowania tradycji, rozwoju kultury.

Trener personalny – osoba, która motywuje do odnalezienia własnych rozwiązań w drodze do osiągnięcia celu. Bywa także nazywana coachem.

Zrównoważony rozwój – koncepcja, która zakłada równomierny rozwój wszystkich grup społecznych i równe czerpanie ze wzrostu gospodarczego z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Jakie cechy charakteru utrudniają budowanie postawy przedsiębiorczej? Wymień je, a następnie zaproponuj sposób, w jaki można te cechy zmienić.
2. Zastanów się, jaka osoba lub firma mogłaby być dla ciebie inspiracją w pracy nad rozwojem twojej przedsiębiorczości. Podaj swój wybór i go uzasadnij.
3. Czy uważasz, że w przyszłości sprawdziłabyś / sprawdziłbyś się jako przedsiębiorca? Uzasadnij swoją opinię. Wskaż ewentualną branżę swojej przyszłej działalności gospodarczej.
4. Podaj, w jaki sposób mogłabyś / mógłbyś rozwinąć i poszerzyć swoje kompetencje przedsiębiorcze.

PROJEKT 1

W zespołach 4–5-osobowych ustalcie metodą burzy mózgów, w jaki sposób przejawia się przedsiębiorczość:

- w organizacjach non profit,
- w gospodarstwach domowych,
- w jednostkach samorządu terytorialnego.

Następnie, wykorzystując np. metodę piramidy priorytetów, uszeregujcie wasze wybory od najważniejszych (dół piramidy) do mniej istotnych (wierzchołek piramidy). Porównajcie piramidy między zespołami oraz uzasadnijcie własne wybory na forum klasy.

PROJEKT 2

Adam, Bruno, Gabrysia i Hania otrzymali informację, że Stowarzyszenie *Zadowolony Senior* poszukuje wolontariuszy do pracy z osobami starszymi. Z ogłoszenia dowiedzieli się, że kandydaci na wolontariuszy mogą wybrać obszar, w którym chcą działać, oraz że stowarzyszenie zapewnia szkolenie, na którym kandydaci nauczą się, w jaki sposób powinni pracować z osobami starszymi.

Adam poszukuje pracy. Z wykształcenia jest inżynierem ochrony środowiska.

Zdecydował się na współpracę ze stowarzyszeniem po niedługim namyśle. Uznał, że jest to znakomity pomysł na wypełnienie czasu podczas oczekiwania na rezultaty rozmów kwalifikacyjnych, a także na zdobycie dodatkowych wartościowych doświadczeń. Zgłosił, że może pomagać w organizowaniu przewozów seniorów, np. do przychodni lekarskich, oraz w organizowaniu wakacyjnych wyjazdów i wycieczek. Zadeklarował, że jeżeli spełni oczekiwania podopiecznych i działaczy stowarzyszenia, to może się podjąć także innych zadań. Zakłada, że uzyskanie zatrudnienia nie musi oznaczać rezygnacji z wolontariatu.

Bruno jest programistą, prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. Praca zajmuje mu dużo czasu w ciągu dnia. Zgłosił stowarzyszeniu propozycję, że może zaprogramować specjalne aplikacje dla seniorów, które będą im ułatwiały funkcjonowanie, np. szybko mogą poinformować wskazaną osobę, że potrzebują pomocy, mogą głosem wywołać numer 112 bądź przesłać wolontariuszowi listę zakupów. Aplikacja miałaby reagować na komunikat słowny. Ponadto zaoferował pomoc w ogólnym wsparciu informatycznym. Prosi jednak, aby to stowarzyszenie zgłosiło, jakie ma potrzeby.

Gabrysia i **Hania** są przyjaciółkami, uczennicami szkoły ponadpodstawowej. Hani pomysł wolontariatu się spodobał. Zgłosiła, że będzie odwiedzać seniorów w domu, oferując pomoc w sprzątaniu i zakupach, a także swój czas. Namawia Gabrysię, aby się do niej przyłączyła. Gabrysia początkowo wymawiała się brakiem czasu, ponieważ uczęszcza na dodatkowe zajęcia pozalekcyjne. Po namowach Hani stwierdziła, że może spróbować. Zastrzegła jednak, że jeśli wolontariat jej się nie spodoba lub będzie kolidował z dodatkowymi zajęciami, to zrezygnuje.

Po przeanalizowaniu przypadków:

- wyszczególnij kompetencje przedsiębiorcze każdej osoby;
- oceń te kompetencje;
- wskaż, która z postaw bohaterów powyższego przykładu najbardziej ci odpowiada i dlaczego.

PROJEKT 3

Kacper uczy się zawodu technik archiwista. Po ukończeniu technikum chciałby jednak pracować jako miejski przewodnik turystyczny. W tabeli zamieszczono cechy i umiejętności Kacpra.

Cechy Kacpra	Umiejętności Kacpra
• odpowiedzialność • opanowanie • odporność psychiczna • trudność w podejmowaniu decyzji • unikanie ryzyka	• znajomość historii Polski • posługiwanie się nowymi technologiami w telekomunikacji • ukończony kurs udzielania pierwszej pomocy

Cechy Kacpra	Umiejętności Kacpra
• brak zdolności przywódczych • zachowawczość • systematyczność • optymizm • empatia • pomysłowość • dobre zdrowie i kondycja fizyczna	• znajomość języka angielskiego • umiejętność wyszukiwania informacji

1. Oceń, które z cech i umiejętności Kacpra będą przydatne w wykonywaniu pracy przewodnika turystycznego miejskiego.
2. Oceń, które z cech Kacpra mogą utrudniać mu wykonywanie pracy przewodnika turystycznego.
3. Zaproponuj sposób doskonalenia kompetencji przedsiębiorczych Kacpra w zakresie przewodnictwa turystycznego.

Możesz skorzystać z dostępnych informacji dotyczących charakterystyki zawodu – kod i nazwa zawodu, które należy wpisać do wyszukiwarki internetowej: 511303 *Przewodnik turystyczny miejski*.

2 Komunikatywność

Dowiesz się

- jak pracować nad własną komunikatywnością
- jak odczytywać mowę ciała
- jak rozwiązywać konflikty

Czym jest komunikatywność?

Komunikatywność to umiejętność sprawnego i logicznego nadawania oraz dobierania komunikatów, czyli starannej wypowiedzi ustnej lub pisemnej, uważnego słuchania lub czytania ze zrozumieniem, podtrzymywania rozmowy lub korespondencji, dobierania słownictwa do poziomu odbiorcy, zadawania pytań i rozpoznawania emocji rozmówcy. Komunikatywność obejmuje środki werbalne i niewerbalne – np. ton głosu, gesty, znaki oraz zaznaczenia w tekście. Wśród kompetencji przedsiębiorczych jest wymieniana jako cecha niezbędna.



Osoba nadająca komunikat powinna dołożyć starań, by był on czytelny dla odbiorcy

PRZYKŁAD

Julia spóźnia się do kina na spotkanie z mamą i siostrą. Dostała od nich dwie wiadomości na komunikatorze.

Julia już wie, że siostra bardzo ma jej za złe spóźnienie.

Mama
Gdzie jesteś?

Siostra
GDZIE JESTEŚ??!!!!



Komunikatywność wpływa na bardzo wiele obszarów życia prywatnego i zawodowego / szkolnego

Jakie znaczenie ma komunikatywność?

- Warunkuje dobrą organizację i sprawną realizację zadań.
- Ułatwia zarządzanie zespołem.
- Eliminuje nieporozumienia.
- Pomaga w rozwiązywaniu konfliktów.
- Ułatwia współpracę i rozwiązywanie problemów.
- Pomaga adaptować się w nowym środowisku.
- Zapewnia skuteczną autoprezentację.
- Jest podstawą skutecznych negocjacji.

Kolokwializm – wyrażenie stosowane w języku potocznym, codziennym.

Jesteś komunikatywny, gdy:

- zrozumiale się wypowiadasz – wypowiedź powinna być precyzyjna, logiczna i spójna w formie zrozumiałych zdań;
- dostosowujesz język do możliwości rozmówcy – dopasowujesz słownictwo do poziomu słuchacza, używasz innego słownictwa wobec osób z rozwiniętymi kompetencjami, a innego np. wobec dzieci czy cudzoziemców słabo znających język polski;
- dbasz o poprawność językową – używasz poprawnej polszczyzny, unikasz kolokwializmów i niejednoznacznych wypowiedzi;
- uważnie słuchasz – w ten sposób okazujesz szacunek rozmówcy oraz poznajesz jego potrzeby, problemy i oczekiwania;
- zadajesz pytania – podkreślasz w ten sposób zaangażowanie w rozmowę oraz upewniasz się, że właściwie rozumiesz rozmówcę;
- porozumiewasz się również niewerbalnie – analizujesz mowę ciała, odczytujesz gesty, sam używasz gestów spójnych z wypowiedziami;
- nawiązujesz kontakt wzrokowy – dyskretny i niezbyt długotrwały, świadczący o zainteresowaniu rozmową.

PRZYKŁAD

Anna obiecała zostać w domu z sześcioletnią Madzią, córką swojej siostry. Musi jednak skończyć pracę nad innowacją, którą wprowadza do *Wirtualnej przymierzalni* w sklepie internetowym. Projektuje algorytm, dzięki któremu nie tylko ubrania będą dopasowywane do rozmiarów klientek i klientów, lecz także *manekiny* będą miały twarz osób planujących zakup, jeśli te przyślą swoje zdjęcia. Madzia, zaciekawiona, zagląda jej przez ramię.

– Co robisz, ciociu?

Anna przełącza stronę z kodami na podgląd *przymierzalni.*

– Chcę, by ten manekin miał twarz z tego zdjęcia.

– Po co?

– Pani, która przysłała to zdjęcie, chciałaby sprawdzić, jak ta bluzka pasuje do koloru jej włosów i oczu.

Anna dostosowała swoją wypowiedź do możliwości poznawczych dziecka.

Jakie są bariery komunikacyjne?

- Założenie, że inni myślą tak samo jak ty, a więc nie musisz informować o tym, co według ciebie jest oczywiste.
- Brak spójności między tonem głosu lub mimiką a treścią komunikatu, np. gratulujesz wygranej, unikając kontaktu wzrokowego.
- Sprzeczne komunikaty, np. „dziękuję za miłe spotkanie, ale mnie ono zmęczyło".
- Brak skupienia uwagi na jednym temacie.
- Stosowanie oskarżeń, np. „nigdy nie potrafisz niczego zrobić samodzielnie".
- Niechęć do rozmówcy, uprzedzenia i stereotypy.

Komunikatywność jest cechą pożądaną przez pracodawców, dlatego należy ją uwzględnić w CV. Jest niezbędna również w życiu prywatnym. Można ją ćwiczyć, wykształcić i rozwijać.

Algorytm – opis ciągu czynności, postępowania zmierzającego do rozwiązania problemu, wykonania zadania. Algorytm może mieć formę opisową lub graficzną (z opisem albo bez).

Komunikacja werbalna i niewerbalna

Komunikacja to wymiana informacji za pomocą słowa mówionego, słowa pisanego, symboli i mowy ciała. Jest narzędziem tworzenia relacji międzyludzkich. Informacje są przekazywane w sposób **werbalny i niewerbalny**.

Komunikacja werbalna to przekaz informacji za pomocą słowa mówionego i słowa pisanego. Przykładem komunikacji werbalnej jest rozmowa – bezpośrednia, telefoniczna lub przez komunikatory, a także: przemówienie, prezentacja, list, pismo urzędowe, e-mail, SMS, ogłoszenie, komunikaty słowne wygłaszane na żywo lub np. w formie nagrania albo prezentacji slajdów.



Niezależnie od tego, czy chcemy przekazać komunikat prywatny, czy służbowy, musimy wiedzieć, co chcemy powiedzieć. Należy też dbać o spójność gestów i słów

Jakie elementy kreują komunikację werbalną?

Elementy kluczowe w komunikacji werbalnej

- nadawca komunikatu – osoba mówiąca, pisząca;
- odbiorca komunikatu – osoba słuchająca, odbierająca informację pisemną (odbiorca jest równie ważny co nadawca, aktywny odbiór daje szansę na przetworzenie wysłanego komunikatu);
- język – kod, który musi być zrozumiały dla nadawcy i odbiorcy;
- kontekst wypowiedzi – odpowiednie miejsce i czas.

! ZAPAMIĘTAJ

Komunikacja werbalna stanowi około 35 % naszych komunikatów. Pozostałe 65 % to **komunikacja niewerbalna**. Komunikaty niewerbalne – takie jak gesty czy mimika – są dużo lepiej zapamiętywane niż tradycyjna forma komunikacji werbalnej.

Komunikacja niewerbalna to język ciała (ang. *body language*), przekazywanie pozasłownych komunikatów, które wysyła nadawca, a odkodowuje odbiorca. Komunikaty niewerbalne informują o stanie emocjonalnym, zamiarach i oczekiwaniach drugiego człowieka.

Kanały komunikacji niewerbalnej:

- **mimika** – uzupełnia to, co właśnie ktoś mówi, oraz jest reakcją na to, co mówią lub robią inni, np. uniesienie brwi jest oznaką zdziwienia lub zaskoczenia;
- **wzrok** – wskazuje na uwagę skierowaną na drugą osobę, unikanie kontaktu wzrokowego może być sygnałem nieżyczliwości, dystansu, obojętności;
- **głos** – cechy głosu, modulacja, akcentowanie, tembr (barwa), siła informują o stanie emocjonalnym mówiącego i wadze przekazywanych komunikatów;
- **gesty** – są spójne z mową, np. potakiwanie głową, lub ją zastępują, np. układanie dłoni w literę T oznaczające *koniec czasu*; gesty wyrażają również stany emocjonalne, np. pocieranie czoła oznacza zmęczenie; tupanie nogą lub bębnienie palcami dłoni oznacza niecierpliwość;



Komunikacja niewerbalna jest kompleksowa – gesty, mimika, wzrok tworzą spójny obraz

Uwaga! Gesty należy stosować bardzo oszczędnie i ze świadomością, co oznaczają one w danej kulturze, grupie społecznej, bo często mogą być błędnie zrozumiane.

- **pozycja ciała** – informuje o nastawieniu do innych, np. otwarte dłonie, rozłożenie rąk zwykle oznaczają otwartość i przyjazne zamiary, ale rozłożenie rąk może też oznaczać brak zrozumienia; skrzyżowanie rąk na piersi oznacza zamknięcie na innych;

- **dystans fizyczny** – wyróżnia się cztery strefy dystansu:
  - intymna (do 45 cm) – zarezerwowana dla najbliższych osób;
  - osobista (od 46 cm do 120 cm) – zarezerwowana dla znajomych oraz osób, z którymi komunikujemy się w sprawach służbowych;
  - społeczna (od 120 cm do 360 cm) – w której komunikujemy się z osobami nieznajomymi;
  - publiczna (ponad 360 cm) – w której zwracamy się zwykle do większej liczby osób;

Kinezjetyka (kinetyka) – ruch ciała oraz mimika twarzy.

Paralingwistyka (parajęzyk) – sposób mówienia, modulacja, tembr, siła głosu. Po głosie i sposobie mówienia można rozpoznać np. emocje rozmówcy, pochodzenie, płeć i wiek.

Proksemika – nauka badająca relacje przestrzenne między osobami, które się komunikują.

- **wygląd** – ubiór, fryzura, makijaż są elementami autoprezentacji, określającymi osobowość, status społeczny, wykonywany zawód, a nawet poglądy.

CIEKAWOSTKA[1]

Ten gest nie dla wszystkich będzie oznaczał „OK", „wszystko dobrze" – dla Brazylijczyków będzie obraźliwą metodą sugerującą odbiorcy, by zostawił nadawcę komunikatu w spokoju, na Bliskim Wschodzie zaś będzie kojarzony z gestem rzucania uroku, czyli z przeklinaniem rozmówcy.

Gest skrzyżowanych palców w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii będzie życzeniem szczęścia, podobne ma znaczenie w części krajów Europy, ale skrzyżowane palce trzymane za plecami podczas składania przyrzeczenia zostaną uznane za zapowiedź złamania słowa – krzywoprzysięstwa, w Wietnamie zaś skrzyżowane palce to gest wybitnie obraźliwy.



Jakie znaczenie ma komunikacja niewerbalna?

- **Informuje** o stanie emocjonalnym rozmówcy.
- **Wspiera** przekazy werbalne przez:
  - **zastępowanie** – stosowanie emblematów, które zastępują słowa, np. potakiwanie głową jako znak zgody, przykładanie palca do ust jako znak ciszy, grożenie palcem jako znak skarcenia, przyzywanie do siebie za pomocą ruchu palca;
  - **uzupełnianie** – stosowanie ilustratorów, które stanowią wizualny komentarz, np. odliczanie na palcach podczas stosowania określeń „po pierwsze", „po drugie"; wskazywanie przedmiotów lub osób podczas wyliczania; zaciskanie pięści, aby wskazać na siłę, ilustrowanie rozmiarów;

[1] https://www.national-geographic.pl/traveler/artykul/10-gestow-na-ktore-musisz-uwazac-w-podrozy (dostęp: 2.01.2023).

  - **eksponowanie** – stosowanie pozy, gestów, które mają budować wizerunek, np. otwarte dłonie mają oznaczać „mam dobre intencje, jestem uczciwy", oraz ukazywanie lub maskowanie stanu emocjonalnego, np. uśmiech jako przejaw życzliwości;
  - **regulowanie** – stosowanie regulatorów, które organizują i kontrolują proces komunikacji, np. częste zmiany pozycji ciała mogą świadczyć o znudzeniu;
  - **moderowanie** – stosowanie adapterów, które pozwalają dostosować się do sytuacji, np. zmiana wyrazu twarzy, zmiana ułożenia rąk, milczenie.
- **Uzewnętrznia emocje**, np. przyjacielskość, wrogość, dominację, uległość.
- **Określa relacje**, np. zaufania, zażyłości, szacunku.
- **Kształtuje ogólne wrażenia**, co powoduje, że komunikaty są odbierane pozytywnie lub negatywnie. Jeżeli odbiorca dostrzeże brak zgodności pomiędzy komunikacją werbalną a niewerbalną, w jego oczach wiarygodność rozmówcy spadnie. Jeżeli przekazy werbalny i niewerbalny są spójne, to odbiorca ma przekonanie o prawdziwości przekazu. Kiedy nie ma spójności między komunikatem werbalnym (np. słowami) a komunikatem niewerbalnym (np. gestem), odbiorcy bardziej ufają komunikatom niewerbalnym.



Rozwiązywanie konfliktów

Konflikt może być zderzeniem sprzecznych dążeń, a także doświadczeniem, które powoduje stres, dyskomfort, zmartwienie i niepewność. Może mieć destrukcyjny wpływ na pracę zarówno w mniejszym zespole, jak i w dużych organizacjach.

Konflikt to zderzenie sprzecznych dążeń, celów, opinii. Zależnie od podjętych działań konflikt można rozwiązać, załagodzić lub eskalować



Rodzaje konfliktu

Źródła konfliktu

Pozyskanie wiedzy o źródle konfliktu to ważny etap w procesie jego rozwiązywania. Jeśli znamy źródło konfliktu, to jesteśmy w stanie określić jego rodzaj.

- **Konflikt relacji (osobowy)** – konflikt wynikający z niewłaściwej komunikacji lub jej braku, ze stereotypów, z negatywnego nastawienia emocjonalnego lub różnic osobowościowych, np. sprzeczne i niejasne komunikaty, informacje docierające zbyt późno, wzajemne obwinianie o popełnione błędy, generalizowanie przyczyn konfliktu, np. „Ty nigdy …, Ty zawsze …, Wszystko zawsze z twojego powodu".
- **Konflikt wartości** – konflikt wynikający z różnic kulturowych, systemu wartości, zasad etycznych, które mają wpływ na organizację pracy, efektywne wykorzystanie czasu.
- **Konflikt interesów** – konflikt wynikający z niedopasowania zasobów do potrzeb, osiągnięcia korzyści kosztem innej osoby lub grupy, np. wzrostu wynagrodzeń kosztem redukcji zatrudnienia w innym dziale, rywalizacji w zespole, gdy wiadomo, że nagrodę dostanie tylko jedna, najlepsza osoba, braku bezpieczeństwa w przypadku zagrożenia zwolnieniem z pracy.
- **Konflikt danych** – konflikt wynikający z rozbieżnych danych i informacji, które docierają do stron konfliktu, różnego sposobu pozyskiwania danych oraz z różnej interpretacji tych samych danych.
- **Konflikt strukturalny** – konflikt wynikający ze struktury organizacji, dotyczący hierarchii stanowisk, niezadowolenia z podziału zadań, niezadowolenia z zajmowanej pozycji, a także z ograniczeń czasowych i przestrzennych.

Bardzo często różne źródła konfliktu występują równocześnie.

PRZYKŁAD

Kasia i Łukasz wspólnie przygotowują prezentację na temat atrakcji turystycznych regionu, w którym mieszkają. Kasia interesuje się światem przyrody, Łukasz zaś jest zafascynowany architekturą. Nie umieją wspólnie określić, ile slajdów powinni przeznaczyć na dane zagadnienia. Kasi zależy na jak najszybszym wywiązaniu się z zadania, natomiast Łukasz chciałby w prezentacji zamieścić własne zdjęcia, które dopiero musi zrobić. Łukasz uważa, że Kasia nie przejmuje się projektem, natomiast dziewczyna zarzuca mu celowo opóźnianie pracy i lenistwo. Sytuację między nimi zaostrza to, że Kasia pracuje nad prezentacją tylko wieczorami i w weekendy, ponieważ popołudniami bierze udział w projekcie liczenia ptaków, który Łukasz uważa za stratę czasu. Kiedy zaś dziewczyna chciałaby umówić się z nim na wspólną pracę w weekend, on się nie zgadza, bo jego zdaniem weekend nie jest po to, by się uczyć i pracować.

Sposoby rozwiązywania konfliktów

- **Negocjacje** to poszukiwanie rozwiązań akceptowalnych przez strony konfliktu. Większość negocjacji przebiega w kilku fazach.
- **Mediacje** – porozumienie się stron konfliktu w obecności neutralnej osoby trzeciej – mediatora (czasem eksperta i autorytetu w danej dziedzinie). Mediator pomaga doprowadzić do rozwiązania konfliktu na drodze negocjacji, łagodzi emocje oraz wspiera wypracowanie kompromisu. Mediator musi dbać o dobro wszystkich stron konfliktu i kierować się zasadami:
  - **dobrowolności** – strony dobrowolnie biorą udział w mediacjach i w każdej chwili mogą z nich zrezygnować;

Przygotowanie do negocjacji

- formalne – wyznaczenie uczestników negocjacji oraz ustalenie zakresu swobody w podejmowaniu decyzji
- organizacyjne – ustalenie miejsca i terminu przeprowadzenia negocjacji
- merytoryczne – ustalenie celu negocjacji, przygotowanie propozycji rozwiązania konfliktu, możliwych alternatywnych rozwiązań, sytuacji, w której negocjacje mogą być zerwane

Rozpoczęcie negocjacji

- przedstawienie uczestników uprawnionych do rozmów
- ustalenie spsobu prowadzenia negocjacji
- przedstawienie propozycji rozwiązania konfliktu
- modyfikacja propozycji

Właściwe negocjacje – wypracowywanie kompromisu

- rozważanie zmodyfikowanych propozycji zawierających wzajemne ustępstwa
- dążenie do zawarcia porozumienia (brak postępu jest stratą czasu oraz generuje koszty)

Zakończenie negocjacji

- zapisanie ugody oraz warunków jej realizacji
- sporządzenie protokołu końcowego

Fazy negocjacji

- **neutralności** – mediator jest neutralny co do sposobu rozwiązania konfliktu i postanowień stron;
- **akceptowalności** – mediator musi być zaakceptowany przez strony konfliktu;
- **równości** – każda ze stron konfliktu ma równe prawa i musi być jednakowo traktowana;
- **poufności** – ani mediator, ani strony nie ujawniają spraw poruszanych na spotkaniu mediacyjnym;
- **bezinteresowności** – mediator nie może czerpać korzyści z faktu zawarcia ugody będącej wynikiem mediacji.



Mediacje umożliwiają porozumienie stron i uzyskanie satysfakcjonującego dla nich kompromisu. W konfliktach szkolnych często mediatorem jest wychowawca klasy lub psycholog szkolny

- **Arbitraż** – strony zlecają rozwiązanie konfliktu zewnętrznej instytucji (sądowi polubownemu), która obiektywnie rozstrzyga spór. Strony zobowiązują się do uznania werdyktu. Arbitrażem zajmują się specjaliści w danej dziedzinie, których kompetencje pozwalają na rozstrzygnięcie sporu. Arbitrzy nie prowadzą rozmów i działań nakłaniających do osiągnięcia porozumienia. Z arbitrażu korzysta się w razie poważnych sporów i konfliktów, kiedy obie strony nie potrafią lub nie chcą się ze sobą komunikować.

Sąd polubowny – może mieć formę niestałą: nie ma siedziby i jest rozwiązywany po wydaniu werdyktu. Strony same wybierają skład sądu arbitrażowego i miejsce orzekania. Stałe sądy polubowne są zorganizowane administracyjnie, mają siedzibę i skład arbitrażowy. Przykładem sądu polubownego stałego jest Stały Polubowny Sąd Konsumencki przy Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Warszawie.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Czy uważasz siebie za osobę komunikatywną? Odpowiedź uzasadnij przykładami ze swojego życia.
2. Podaj cztery metody, dzięki którym twoja komunikatywność może wzrosnąć.
3. Czy interpretacja mowy ciała jest niezależna od kręgu kulturowego, z którego pochodzi rozmówca? Podaj trzy przykłady gestów, które będą różnie rozumiane.
4. Spróbuj coś powiedzieć o osobach przedstawionych na zdjęciu na podstawie ich mowy ciała. Napisz na ich temat trzy–cztery zdania.
5. Napisz, jak reagujesz na konflikt,
   a) który obserwujesz;
   b) w którym jesteś stroną.
6. Przeanalizuj, czy kiedykolwiek skorzystałaś / skorzystałeś lub straciłaś / straciłeś na konflikcie? Podaj, w jaki sposób.



PROJEKT 1

Praca w grupie. Ułóżcie dialog będący próbą:

- rozwiązania konfliktu,
- przeprowadzenia negocjacji,
- wymiany informacji,
- ustalenia planu działania.

Przygotujcie scenkę do dialogu. Zastosujcie wskazówki znajdujące się w rozdziale. Następnie odegrajcie waszą scenkę przed resztą klasy. Pozostałe grupy mają ocenić poziom komunikatywności w scence. Po wszystkich pokazach uczniowie są proszeni o wskazanie elementów komunikatywności, które powinni udoskonalić.

PROJEKT 2

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Stwórzcie słownik „mowy ciała” do poniższych haseł oznaczających postawę, stan emocjonalny lub zachowanie.

- akceptacja
- bezradność
- brak wiary w skuteczność działań
- oddawanie hołdu
- stosowanie groźby
- sprzeciw
- stan przesycenia
- sympatia
- wyproszenie z pomieszczenia
- wyrażenie pochwały
- zwycięstwo

Aby wykonać zadanie:

- opiszcie komunikat niewerbalny do wymienionych haseł;
- zilustrujcie opisane komunikaty niewerbalne w dowolnej formie graficznej, np. rysunkiem, fotografią.

Uwaga: jeżeli będziecie korzystać z materiałów objętych prawami autorskimi, podajcie źródło ich pochodzenia.

Przykład rozwiązania

Hasło	Opis komunikatu niewerbalnego	Ilustracja komunikatu niewerbalnego
akceptacja	• klaskanie (brawa)	
	• uścisk dłoni	
	• przybicie piątki	

Możecie także zaprezentować rozwiązanie w postaci odgrywanych scenek. Zadaniem reszty klasy będzie odgadnięcie, o które hasło chodzi.

PROJEKT 3

Podzielcie się na 2–3-osobowe zespoły. Każdy zespół zapisuje na karteczce maksymalnie trzy przyczyny konfliktów w szkole. Następnie połączcie się w większe zespoły, około 5–6-osobowe. Każdy zespół spośród wszystkich wcześniej zapisanych przyczyn wybiera trzy najistotniejsze i zapisuje je na tablicy. Następnie cała grupa spośród kilku zapisanych przyczyn wybiera dwie najważniejsze.

Po wykonaniu zadania w grupie każdy indywidualnie odpowiada na poniższe pytania.

1. Czy jesteś zadowolony z ostatecznego rezultatu – czy ostateczny wybór przyczyn reprezentuje także twoje przekonanie?
2. Czy wspólne ustalenia były łatwe czy trudne?
3. Jaki wpływ miała liczebność zespołów na podejmowanie decyzji?
4. Czy w trakcie wyboru pojawiły się konflikty? Jeżeli tak – kiedy? Jeżeli nie – co miało wpływ na zgodne działania?

W ramach podsumowania pracy kilka osób odczytuje swoje odpowiedzi na forum klasy.

PROJEKT 4

Anna i Darek wspólnie prowadzą internetowy sklep z odzieżą. Darek dba o ofertę sklepu. Proponuje odzież producentów, z którymi nawiązał kontakty handlowe, oraz odzież, którą sam projektuje. W ofercie wystawił zaprojektowaną przez siebie sukienkę. Jedna z firm odzieżowych posądziła Darka o plagiat i zagroziła konsekwencjami prawnymi. Darek nie zgodził się z zarzutami i utrzymuje, że projekt jest jego autorstwa.

Podzielcie się np. na 6-osobowe zespoły. Każdy zespół wybiera jedną z form rozwiązania konfliktu (negocjacje, mediacje lub arbitraż). Następnie wydzielone zespoły podzielcie na dwa podzespoły, np. 3-osobowe, i przydzielcie jednemu z nich rolę Darka, drugiemu firmy odzieżowej. W poszczególnych zespołach zaproponujcie z podziałem na role (Darek i firma odzieżowa) zachowania niwelujące konflikt. Wypracowane działania możecie zaprezentować np. w formie scenki, algorytmu lub schematu.

Plagiat – naruszenie praw autorskich polegające np. na skopiowaniu, przywłaszczeniu cudzego utworu, dzieła lub jego fragmentu.

3 Umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach życiowych

Dowiesz się

- jak być asertywnym
- jak bronić się przed manipulacją
- jak kształcić w sobie postawę empatyczną
- jak radzić sobie ze stresem

Czym jest asertywność?

Asertywność (łac. *assertio* – 'wyzwolenie') to umiejętność swobodnego wyrażania swoich potrzeb, poglądów, uczuć i myśli z jednoczesnym poszanowaniem granic i praw innych osób.



Asertywnie – oznacza stanowczo, ale grzecznie, bez narzucania sobie woli innych, jednak z poszanowaniem ich poglądów



Postawa pasywna i postawa agresywna wobec postawy asertywnej

Zachowania asertywne to:

- otwarte wyrażanie swojego zdania;
- prawo do zmiany zdania i decyzji;
- umiejętność zwracania uwagi innym na zachowania, które nam nie odpowiadają;
- umiejętność przyjmowania komplementów i krytyki;
- umiejętność przyznania się do błędu;
- akceptacja porażki bez utraty poczucia własnej wartości;
- odmowa przyjmowania określonych zachowań i wykonywania oczekiwanych działań;
- podejmowanie działań zgodnie z własnymi przekonaniami;
- umiejętność wyrażania próśb, wydawania poleceń i delegowania zadań;
- wyrażanie swoich potrzeb i oczekiwań bez poczucia winy;
- realizacja celów zgodnie z własnym interesem, bez działania na niekorzyść innych.

CIEKAWOSTKA

Przejawem postawy asertywnej może być nonkonformizm, który jest postawą polegającą na samodzielności myślenia oraz poddawaniu w wątpliwość poglądów większości. Nonkonformiści wymuszają swoim sprzeciwem dyskusje, w idealnych warunkach – ponowne rozpatrzenie kwestii i krytyczne podejście do wypracowanych wcześniej rozwiązań.

ZAPAMIĘTAJ

Asertywna postawa zwiększa pewność siebie, pozytywnie wpływa na samopoczucie i zwiększa wydajność działania. Tę postawę można wyćwiczyć i rozwinąć.

PRZYKŁAD

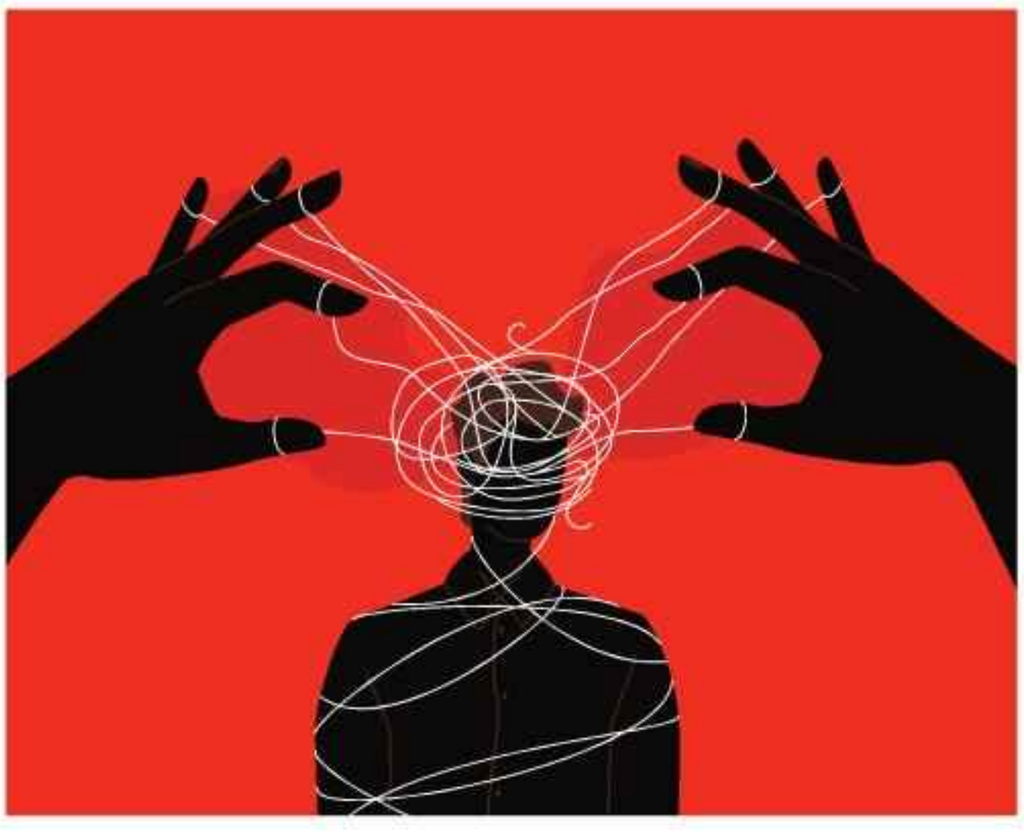
Darek zaprojektował dla swojej przyjaciółki suknię ślubną w ramach prezentu. Od tego czasu ciągle słyszy prośby swoich znajomych o specjalne projekty dla nich. Ponieważ jest to jego praca zawodowa, Darek konsekwentnie im odmawia. Jednak pamięta o ich życzeniach i być może spełni je, gdy sam będzie chciał ofiarować im coś szczególnego. Darek postępuje asertywnie.

Wywieranie wpływu

Zdolność oddziaływania na zachowanie innych, ich postawę i przekonania to **wywieranie wpływu**.

Wywieranie wpływu – jako świadome oddziaływanie – można analizować, uwzględniając dwa punkty widzenia:

- pozytywny – służący osiągnięciu celów, ale bez szkody dla innych – jest wtedy kompetencją społeczną pożądaną wśród liderów, przywódców i menedżerów;
- negatywny – służący osiągnięciu własnych korzyści, ze szkodą dla innych, często wynikający z potrzeby władzy.



Osoby manipulowane bardzo często nie mają pojęcia, że podejmują decyzję pod czyimś wpływem

Czym jest manipulacja?

Manipulacja (łac. *manipulatio* – 'manewr') jest negatywnym sposobem wywierania wpływu na innych. Odbywa się kosztem osoby zmanipulowanej, bez jej zgody i świadomości, że tak się dzieje.

Techniki manipulacyjne są stosowane m.in. w reklamie, marketingu, polityce, mediach, w relacjach zawodowych i partnerskich. Nie jesteśmy na nie zupełnie uodpornieni, dlatego warto poznać techniki manipulacji, aby wiedzieć, w jaki sposób się przed nimi uchronić.



Techniki manipulacji

Wśród wielu sposobów (technik) manipulacji najpowszechniejszymi są:

- wzbudzanie poczucia zobowiązania – np. zaproszenie na degustację, przekazanie darmowych próbek może skłonić do zakupu produktu;
- wzbudzanie opiekuńczości – manipulant pozoruje nieporadność i zagubienie, a osoba manipulowana pod wpływem współczucia udziela mu pomocy, np. wykonuje zadania przydzielone przez manipulanta, zostaje razem z nim po godzinach, udziela pożyczki pieniężnej, choć domyśla się, że zwrot nie nastąpi szybko;
- powoływanie się na autorytety, których tak naprawdę nie znamy; nie możemy szybko sprawdzić, czy otrzymujemy rzetelną informację;
- projekcja – manipulant przypisuje swoje negatywne cechy innym osobom, podważa ich wiarygodność, obwinia za niepowodzenia, np. leniwy pracownik zrzuca winę na złą organizację pracy;
- stosowanie szantażu emocjonalnego – manipulant wygłasza stwierdzenia typu: „jeżeli mi nie pomożesz, to wszystko mi się zawali", „jeżeli nie dasz mi tych pieniędzy, to nie wiem, co zrobię";
- wzbudzanie strachu, aby wzbudzić respekt i zaproponować rozwiązanie korzystne dla manipulanta;
- pozorowanie atmosfery życzliwości i przyjaźni tylko po to, aby ją wykorzystać w dogodnym dla siebie czasie;
- wciąganie w dialog – manipulant przez skierowanie rozmowy na tematy ogólne celowo odbiega od tematu zasadniczego; może to sprawić wrażenie, że osoba manipulowana i manipulant stają się sobie bliżsi, co ułatwia manipulantowi osiągnięcie celu;
- posługiwanie się niedomówieniami, unikanie wyjaśniania wątpliwości;
- stosowanie techniki „nagroda w raju", czyli obiecywanie przez manipulanta rzeczy, których nigdy nie zamierza spełnić.

Jak bronić się przed manipulacją?

- Zachowuj się asertywnie – bądź świadomy swoich potrzeb; jeżeli to możliwe, przejrzyj różne oferty, aby mieć porównanie; odmawiaj prośbom, jeżeli masz wrażenie, że ktoś chce cię wykorzystać; nie daj sobie wmówić, że coś jest wyjątkową okazją; stanowczo odmawiaj i poproś o nienaleganie.
- Poznaj techniki manipulacji – zorientujesz się, gdy ktoś użyje ich wobec ciebie.
- Nie rób czegoś tylko dlatego, że robią to inni.
- Pracuj nad samokontrolą, buduj poczucie własnej wartości.
- Proś o doprecyzowanie przekazywanych informacji, zadawaj pytania, proś o czas na zastanowienie.
- Jeżeli odkryjesz manipulację lub ją podejrzewasz, pytaj wprost, np.: „Kto na tym skorzysta?", „Czemu właśnie mnie składasz propozycję?", „Co tak naprawdę chcesz uzyskać?".
- Jeżeli wykryjesz manipulację, poinformuj manipulanta o konsekwencjach jego działań, np. materialnych, emocjonalnych, służbowych i prywatnych, oraz o skutkach dla niego.
- Ogranicz lub zerwij kontakty z manipulantem, rozmawiaj z nim na neutralne tematy, nie opowiadaj mu o sobie.

Deprecjonować – obniżać wartość, pomniejszać znaczenie.

Odporność na stres. Metody radzenia sobie ze stresem

Czym jest stres?

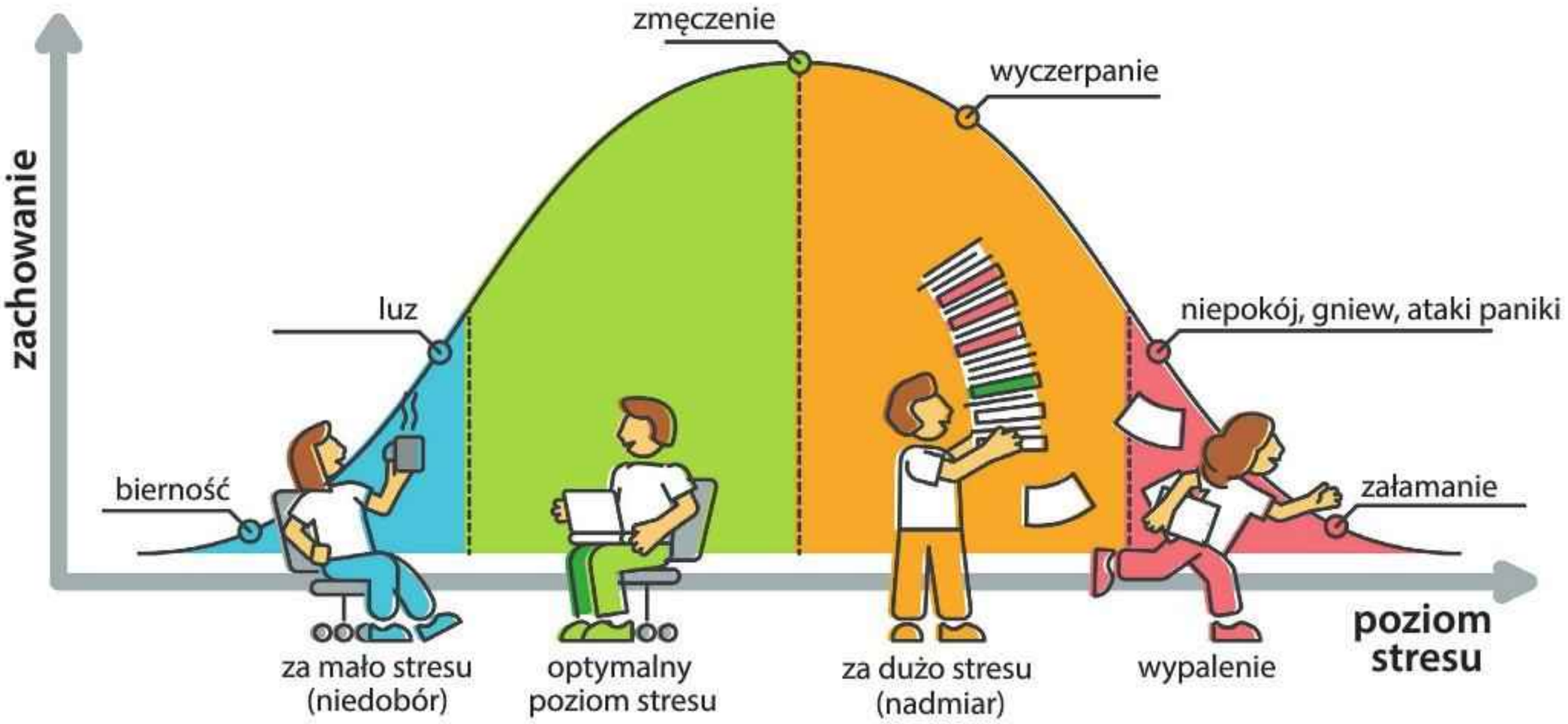
Stres to stan napięcia, który jest reakcją na działanie bodźców psychicznych lub fizycznych. Może motywować, ale może też obniżać zdolności radzenia sobie z sytuacją. Stres jest reakcją organizmu na stresory, które zakłócają jego równowagę, obciążają go i obniżają zdolność skutecznego radzenia sobie z problemami.



Stresor – bodziec, czynnik, który wywołuje stres, np. choroba, utrata pracy, mobbing, uciążliwy hałas, egzamin, długotrwały konflikt i katastrofa.

Stres towarzyszy nam w ważnych życiowych wydarzeniach, np. publiczny występ, pierwszy dzień w szkole, ślub, narodziny dziecka

Dobry i zły stres



Krzywa stresu

Zależnie od cech osobniczych te same sytuacje mogą być postrzegane w odmienny sposób, a tym samym różnie wpływać na reakcje i poziom stresu. Niektóre osoby czują mobilizację, inne – zmęczenie, a nawet wyczerpanie. Stres zwykle kojarzy się z negatywnymi i destrukcyjnymi zdarzeniami. Może on jednak towarzyszyć także pozytywnym wydarzeniom, np. ślub, narodziny dziecka, dostanie się na wymarzone studia, gdy jednocześnie jesteśmy podekscytowani oraz obawiamy się, czy sobie poradzimy i spełnimy oczekiwania. W psychologii wyodrębnia się m.in. dobry stres i zły stres.

Eustres (dobry stres)
• mobilizuje • motywuje • przyspiesza procesy myślowe • dodaje energii • pobudza do działania
Dystres (zły stres)
• dezorganizuje • dezorientuje • paraliżuje • osłabia organizm • pogarsza kondycję psychiczną

Behawioralny – związany z zachowaniem.

Somatyczny – związany z ciałem.

Endorfiny – hormony produkowane przez mózg, wywołujące dobre samopoczucie i zadowolenie; są wyzwalane np. podczas ruchu, śmiechu.

Kortyzol – substancja, która uwalnia się do organizmu w czasie stresu i ma negatywne następstwa dla naszego zdrowia.

Możliwe skutki długotrwałego stresu		
somatyczne	**psychologiczne**	**behawioralne**
• bóle: głowy, mięśni, brzucha • obniżenie odporności • duszność • nadmierna potliwość • rozwój chorób autoimmunologicznych, np. bielactwo, zespół jelita drażliwego, łuszczyca • zaostrzenie problemów skórnych, np. w atopii	• lęki, nerwice, fobie, natręctwa • depresja • brak apetytu lub nadmierne objadanie się • ciągłe zmęczenie • zaburzenia koncentracji • płaczliwość • niekontrolowane napady śmiechu	• obniżone poczucie wartości • nadmierne spożywanie alkoholu • palenie papierosów • zażywanie narkotyków • krytycyzm • postawa na nie

Jak troszczyć się o swój dobrostan psychiczny?

- Rozpoznawaj stresory – jeżeli będziesz wiedziała / wiedział, co cię stresuje, będziesz mogła / mógł uniknąć niekomfortowej sytuacji lub osłabić działanie stresora.
- Zadbaj o regularną aktywność fizyczną – wysiłek fizyczny redukuje napięcia, poprawia kondycję i podnosi poziom endorfin.
- Stosuj techniki relaksacyjne – np. ćwiczenia oddechowe i inne ćwiczenia, które wyciszają oraz poprawiają sprawność umysłową.
- Rozwijaj zainteresowania – skupienie uwagi na swoim hobby lub na czynnościach, które lubisz robić, działa odprężająco.
- Zadbaj o zrównoważoną dietę – zbilansowana, wysokiej jakości dieta zwiększa odporność.
- Miej dystans do siebie i otaczającego świata – odróżniaj to, co możesz zmienić, od tego, na co nie masz wpływu, i staraj się niektóre sytuacje problemowe obracać w żart.
- Przebywaj wśród osób życzliwych – wzajemne zaufanie i dobre relacje z innymi osobami dają poczucie bezpieczeństwa.
- Dbaj o dobry sen – odpowiednia ilość i jakość snu sprzyja regeneracji oraz zwiększa odporność.
- Korzystaj z pomocy specjalistów – jeżeli zauważasz, że masz trudności z przezwyciężeniem stresu, rozważ skorzystanie z terapii indywidualnej lub warsztatów.
- Sprawdź różne techniki radzenia sobie ze stresem i wybierz te, które dla ciebie są najskuteczniejsze.

! ZAPAMIĘTAJ

Pokonanie stresu daje satysfakcję, zwiększa pewność siebie i jest bodźcem do rozwoju.



Przykładowe metody radzenia sobie ze stresem

PRZYKŁAD

Anna najbardziej stresuje się pracą pod presją czasu oraz publicznymi wystąpieniami. Wymieniła te stresory w analizie SWOT w grupie słabych stron. Chce ograniczyć stres wywoływany przez swoje słabe strony. Postanowiła podjąć konkretne działania.

- Aby presja czasu nie przeszkadzała jej w efektywnej pracy:
  - planuje swoją pracę;
  - część czynności wykonuje z wyprzedzeniem, aby pozostawić sobie rezerwę czasu na nieprzewidziane zadania, które musi wykonać w ostatniej chwili.
- Aby publiczne wystąpienia przestały ją paraliżować:
  - zapisała się na kurs emisji głosu;
  - powtarza prezentację kilka razy na głos, także przed swoim wspólnikiem – Darkiem, któremu ufa i którego prosi o konstruktywne uwagi;
  - ćwiczy gestykulację i swobodne poruszanie się;
  - buduje pewność siebie;
  - wizualizuje swoje wystąpienia, które zawsze są swobodne, merytoryczne i ciekawe.

Afirmacja – powtarzanie pozytywnych przekonań o własnej osobie, np. *akceptuję siebie takim, jakim jestem.*

Wizualizacja – tworzenie w umyśle wizji czegoś, co chcielibyśmy urzeczywistnić.

Czym jest empatia?

Empatia (gr. *empátheia* – 'cierpienie') to zdolność dostrzeżenia i współodczuwania stanów emocjonalnych innych osób oraz odczytywania sposobu ich myślenia.



Osoby empatyczne potrafią rozpoznać i zrozumieć komunikaty niewerbalne świadczące o stanie emocjonalnym innego człowieka

Empatii, podobnie jak innych umiejętności społecznych, można się nauczyć. W procesie „stawania się empatycznym" ważne są następujące czynniki:

- obserwacja – przez obserwację poznaje się drugą osobę, jej nawyki, podejście do życia, reakcje na określone sytuacje;
- aktywne słuchanie – umiejętność aktywnego słuchania ułatwia zrozumienie położenia osoby potrzebującej pomocy lub znajdującej się w określonym położeniu;
- otwartość na innych – wzmaga tolerancję, odrzuca stereotypy i uprzedzenia;
- komunikowanie się – osoby, które potrafią komunikować swoje emocje i uczucia, potrafią też odczytywać komunikaty wysyłane przez innych.

Aktywne słuchanie – to reagowanie na słowa mówiącego – potakiwanie, zadawanie pytań, powtarzanie jego wypowiedzi własnymi słowami, by upewnić się, czy rozumie się go poprawnie.

Jakie znaczenie ma empatia?

Empatia pomaga zarówno w życiu prywatnym, jak i społecznym oraz zawodowym. W niektórych zawodach jest czynnikiem niezbędnym.

Zdolności empatyczne m.in.:

- ułatwiają budowanie relacji i więzi;
- pomagają przewidzieć zachowania i reakcje innych;
- weryfikują własne postrzeganie określonych zdarzeń;
- znacznie ograniczają agresywne zachowania;
- pomagają w zapobieganiu konfliktom bądź w ich rozwiązywaniu.

Znaczenie empatii w pracy zawodowej

Inteligencja emocjonalna – umiejętność kontrolowania własnych emocji, a także rozpoznawania emocji innych ludzi i wpływania na nie.

Coraz częściej pracodawcy już podczas rekrutacji sprawdzają poziom inteligencji emocjonalnej. Kandydaci posiadający zdolności empatyczne są lepszymi rozmówcami i wykazują się większą cierpliwością. Łatwo nawiązują kontakty i adaptują się w nowych warunkach. W niektórych zawodach jest to wręcz kompetencja kluczowa, np. w zawodach medycznych, edukacyjnych, na stanowiskach menedżerskich. Empatia sprzyja budowaniu dobrej atmosfery w pracy. Nowi pracownicy chętniej sięgają po doświadczenia zawodowe osób dłużej pracujących, a pracownicy z dłuższym stażem łatwiej się dzielą tym doświadczeniem. Zdolności empatyczne mają wpływ na kontakty z klientami i na to, że klienci przedłużają współpracę z firmami.

PRZYKŁAD

Zuzanna zauważyła, że jeden z pracujących dla niej kierowców – Roman – jest ciągle w złym nastroju. Próbowała dowiedzieć się, czy coś się stało, ale usłyszała tylko zdawkowe „wszystko w porządku". Jest przełożoną, dlatego nie może bardziej naciskać na odpowiedź. Stara się jednak mieć dla Romana zawsze dobre słowo, kiedy ten jest w biurze. Zadbała także o to, by w kuchni znajdowała się zawsze ulubiona kawa kierowcy.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Czy zawsze warto być asertywną / asertywnym? Zapisz krótko swoje przemyślenia na ten temat.
2. Czy potrafisz ocenić swój poziom empatii? Podaj trzy przykłady sytuacji, które uzasadniają twoją ocenę.
3. Przypomnij sobie, czy byłaś / byłeś w sytuacji, w której asertywność i empatia pomogły rozwiązać problem lub konflikt. Opisz to zdarzenie.
4. Czy uległaś / uległeś kiedykolwiek manipulacji? Jeżeli chcesz, podziel się tym doświadczeniem. Zastanów się, jak sytuację z przeszłości przekuć w metodę obrony przed podobnym typem manipulacji. Spróbuj opisać taką metodę, tak by twoi koledzy i koleżanki z klasy mogli z niej skorzystać.
5. Wymień czynniki, które wywołują u ciebie stres.
6. Opisz na trzech wybranych przykładach, jak chciałabyś / chciałbyś reagować w sytuacjach stresowych. Spróbuj określić, co możesz zrobić, by tak się zachowywać.
7. W jakich sytuacjach w życiu ucznia i uczennicy stres może spełnić pozytywne funkcje? Podaj dwa przykłady.

PROJEKT 1

Przygotujcie w zespołach dwuosobowych scenki / dialogi, w których przyjmiecie asertywną postawę. Wykorzystajcie opisy sytuacji do scenek.

1. Po południu masz umówione spotkanie, a koleżanka w ostatniej chwili prosi cię o pomoc w napisaniu wypracowania, które musi oddać następnego dnia.
2. Jeździsz do szkoły skuterem. Od pewnego czasu zabierasz swojego kolegę z klasy. Kolega przyzwyczaił się już do tej wygody i nie uznaje za stosowne, aby zaproponować częściowe pokrycie kosztów dojazdu lub dojazdy na zmianę twoim i jego skuterem.

PROJEKT 2

Piotr zwierza się swojemu koledze, że podjął się realizacji projektu i ma problem z jego ukończeniem. Opiszcie dwa rodzaje reakcji kolegi:

- uwzględniającą zachowania empatyczne;
- pozbawioną empatii.

PROJEKT 3

Wykonaj zaproponowane proste ćwiczenia relaksacyjne i opisz, jak się czujesz po ich zrobieniu.

- **Ćwiczenie oddechu:**
  - usiądź prosto na krześle;
  - odsuń plecy od oparcia, wyprostuj je;
  - stopy postaw płasko na podłodze;
  - zamknij oczy, oddychaj miarowo, zrelaksuj się;
  - skoncentruj się na oddechu, wyobraź sobie, jak krew transportuje tlen po twoim ciele;
  - po minucie otwórz oczy.
- **Skanowanie ciała:**
  - możesz usiąść na krześle, położyć się lub usiąść na podłodze;
  - zrelaksuj swoje ciało, rozluźnij się: zacznij od głowy, przez kark, barki, ręce, tułów, brzuch, nogi aż do stóp, w tym czasie swobodnie oddychaj.



PROJEKT 4

Podzielcie się na 2–3-osobowe zespoły i zaproponujcie odpowiedzi na poniższe przykłady komunikatów manipulacyjnych. Odpowiedzi zapiszcie na kartkach, by móc wymienić się nimi z innymi zespołami i porównać wasze pomysły.

1. Jeżeli nie załatwisz mi tej sprawy, to znaczy, że ci na mnie nie zależy.
2. Myślałam, że mogę na ciebie liczyć, a ty już nie pamiętasz, co dla ciebie zrobiłam.
3. To wina Eweliny. Gdyby nie ona, wykonałabym to na czas.
4. Czemu mi nie wierzysz? Tyle osób skorzystało z mojej propozycji.
5. Mam znakomitą informację. Zarezerwowałem dla pani ostatni nawilżacz powietrza w promocyjnej cenie. Kolejne dostawy będą już droższe.
6. Założę się, że nie masz tyle odwagi, aby powiedzieć wprost szefowi, co o nim myślisz. Nie zrobisz tego w taki sam sposób, jak ja zrobiłem.
7. Zależy mi na tobie. Przecież obiecałem, że się zmienię.

4 Praca zespołowa

Dowiesz się

- jakie są zalety i wady pracy zespołowej
- jak należy tworzyć zespół
- jak zarządzać czasem
- jak podejmować decyzje

Talent wygrywa mecze, ale praca zespołowa i inteligencja wygrywają mistrzostwa.

Michael Jordan[1]

Optymalizacja – określanie najlepszego rozwiązania zgodnie z wyznaczonym kryterium – optymalne rozwiązanie czasowe dla danej sytuacji rzadko będzie optymalne również finansowo.

Procesy pracy – aktywności umysłowe i fizyczne pracowników w zorganizowanym środowisku, prowadzące do realizacji celu.

Praca zespołowa to forma organizacji pracy polegająca na powierzeniu grupie określonych złożonych zadań zawodowych, których wykonanie jest możliwe dzięki współdziałaniu poszczególnych pracowników. Pozwala to zoptymalizować i usprawnić cały proces pracy i zarządzania. Pracownicy w zespole mają przydzielane role i części zadań zgodnie ze swoimi umiejętnościami i predyspozycjami. Praca zespołowa jest coraz częściej praktykowana i zyskuje na znaczeniu.



Czynniki składające się na sukces pracy zespołowej

[1] Dowiedz się w dostępnych źródłach, kim jest Michael Jordan i co osiągnął.

Efektywność pracy zespołowej zależy od poziomu kompetencji kluczowych, które mają osoby tworzące zespół. Istotne są przede wszystkim:

- skuteczna komunikacja interpersonalna;
- umiejętność planowania i zarządzania czasem;
- otwartość na pomysły współpracowników;
- otwartość na konstruktywną krytykę;
- poczucie odpowiedzialności za przydzielone obowiązki, a tym samym pracę całego zespołu;
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem;
- wzajemne wspieranie, pomoc i motywowanie;
- przeciwdziałanie konfliktom;
- elastyczne dostosowanie się do zespołu pomimo odmiennych cech osobowości;
- tworzenie przyjaznej atmosfery pracy.

Wszystkie te kompetencje można stale rozwijać.

Zalety i wady pracy zespołowej

Zalety pracy zespołowej

Prawidłowa organizacja zespołu przynosi wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samym pracownikom:

- zwiększa efektywność wykonywanych zadań – każdy wykonuje to, co najlepiej potrafi;
- rozwija kompetencje – dzięki wymianie wiedzy i doświadczeń;
- buduje więzi;
- zmniejsza stres;
- rozwija kreatywność;
- daje poczucie sprawczości i wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- doskonali umiejętność komunikacji;
- zapewnia przynależność do grupy.

Wady pracy zespołowej

Nieprawidłowo zorganizowana i źle zarządzana grupa powoduje, że praca zespołowa może nie przynieść rezultatów, których oczekujemy. **Występuje ryzyko:**

- opóźnień w realizacji zadań;
- uchylania się od wykonywania zadań;
- przerzucania odpowiedzialności na innych;
- dominacji jednostki;
- konfliktów;
- generowania stresu;
- wykonania zadania niespełniającego oczekiwań;
- zwiększenia kosztów – źle zrealizowane zadanie wymaga poprawek, a czasem wykonania pracy od nowa;
- odchodzenia dobrych, samodzielnych i ambitnych pracowników z firmy.



Czynniki utrudniające budowanie zespołu

Bariery w budowaniu zespołu

- **Brak możliwości właściwego doboru zespołu** pod względem kompetencji i cech osobowości.
- **Indywidualizm współuczestników zespołu** – indywidualiści niechętnie dzielą się wiedzą, wolą wykonać zadanie samodzielnie, niechętnie przyjmują rozwiązania zaproponowane przez innych.
- **Brak kompetentnego lidera** – zadaniem lidera jest nakreślenie wizji celu z jednoczesnym umożliwieniem samodzielności w jego wspólnym osiągnięciu. Niekompetentny lider nieprawidłowo kieruje grupą i nieumiejętnie deleguje zadania, co powoduje konflikty i nie sprzyja realizacji założeń.
- **Niezdrowa rywalizacja** – niejasne zasady awansu i gratyfikacji wzbudzają zazdrość, wzajemną niechęć i brak dbałości o wyniki.
- **Niska motywacja** – dokładanie obowiązków lub oczekiwanie wysokich efektów bez gratyfikacji finansowych działa frustrująco i demotywująco.
- **Brak zaufania** – efektywnych zespołów nie stworzą pracownicy, którzy są nadmiernie kontrolowani i pozbawieni samodzielności oraz inicjatywy w wykonywaniu zadań.
- **Brak zintegrowania** – zespół dobrze funkcjonuje, gdy się zna. O integrację zespołu powinien zadbać lider, np. organizować spotkania integracyjne, celebrować sukcesy.

PRZYKŁAD

Wolontariusze Stowarzyszenia *Zadowolony Senior* zostali zaproszeni na spotkanie integracyjne z pracownikami i zarządem stowarzyszenia. Spotkanie odbyło się w pobliskim kompleksie rekreacyjno-sportowym, w którym są również organizowane zajęcia typu *team building* (z ang. 'budowanie zespołu'). Ćwiczenia integracyjne były okazją do dobrej zabawy oraz obserwacji zachowań poszczególnych osób, ich reakcji i zaangażowania w poszczególne zadania. Z czasem młodsi wolontariusze poczuli się pewniej i zaczęli brać udział w luźnych rozmowach z pracownikami stowarzyszenia. Opowieści Filipa, fizjoterapeuty w ośrodku, skłoniły Hanię do przemyśleń dotyczących kierunku studiów, które planuje wybrać. Kasia – sekretarka stowarzyszenia – i wolontariuszka Gabrysia odkryły, że mają podobny gust muzyczny i zaczęły planować wspólny wyjazd na koncert.

Zarządzanie czasem w pracy indywidualnej i zespołowej

Czas to pieniądz –

z tego krótkiego przysłowia jasno wynika, że efektywne wykorzystanie czasu przysparza zysku i innych korzyści.

Zarządzanie czasem jest umiejętnością, którą należy wypracować i doskonalić.

Ergonomia – nauka zajmująca się dostosowaniem środowiska pracy człowieka do jego możliwości fizycznych i psychicznych.

Efekt synergii – to sytuacja, w której współdziałanie kilku czynników daje większy efekt niż suma efektów każdego z czynników osobno.

Team building (z ang. 'budowanie zespołu') – interaktywne zajęcia mające na celu m.in. integrację zespołu, wzmocnienie relacji i zaufania, rozwiązywanie problemów.

Jak efektywnie zorganizować czas pracy indywidualnej?

- Przeprowadź uczciwy audyt wykorzystania swojego czasu pracy / nauki – uwzględnij zadania stałe (np. powtórzenie większej partii materiału na ważny sprawdzian) i zadania bieżące (np. odrobienie pracy domowej z dnia na dzień) oraz czas mniej produktywny, przeznaczony na zdawkowe rozmowy (np. na czacie), przeglądanie stron internetowych lub mediów społecznościowych, oraz zadania, które możesz zlecić innej osobie lub wykonać w czasie nieprzeznaczonym na naukę.
- Ustal harmonogram czasu nauki / pracy – pod koniec dnia stwórz listę najważniejszych zadań na dzień następny. Staraj się konsekwentnie realizować ustalony plan dnia. Wprowadź do harmonogramu priorytety zadań. W tym celu możesz posłużyć się poniższą macierzą Eisenhowera.

Audyt – kontrola i ocena organizacji, systemu, projektu pod względem zgodności np. z normami, standardami, procedurami, przepisami. Taka kontrola może mieć charakter wewnętrzny (samokontrola) oraz zewnętrzny (ktoś nas kontroluje według ustalonych zasad).

Macierz Eisenhowera – metoda ustalania priorytetów i zarządzania nimi, opracowana przez prezydenta USA Dwighta D. Eisenhowera.

WAŻNE I PILNE – zadania, które trzeba wykonać jak najszybciej, objęte limitem czasowym, zadania niezbędne do opanowania kryzysowej sytuacji oraz zadania, które powinny być już dawno wykonane	**WAŻNE I NIEPILNE** – zadania istotne z punktu widzenia realizacji całego projektu, które mogą być wykonywane sukcesywnie w dłuższym okresie, zależnie od potrzeb
PILNE I NIEWAŻNE – zadania, które należy wykonać szybko, choć nie są one istotne z punktu widzenia realizacji projektu	**NIEPILNE I NIEWAŻNE** – zadania niezbyt istotne, które zabierają czas; wykonuj je dopiero wtedy, gdy wywiążesz się z zadań pilnych i ważnych

Macierz Eisenhowera

- Zostaw margines czasu na zadania nieprzewidziane i zakłócenia – ustalając harmonogram czasu pracy, przyjmij regułę 60/40 – 60 % czasu na zaplanowane zadania, 40 % na zadania i sytuacje niezaplanowane, np. awarie urządzeń, niezaplanowane zebranie, spóźnienia np. kontrahenta, chorobę koleżanki / kolegi, z którymi realizujesz projekt.

- Ustal limity czasowe dla poszczególnych czynności – to może być przydatna zasada, gdy musisz nauczyć się materiału z wielu przedmiotów lub w projekcie wykonujesz jednocześnie różne zadania. Możesz w ten sposób utrzymać tempo realizacji powierzonego ci zadania.
- Zaplanuj przerwy w nauce / pracy. Wykorzystaj je tak, jak lubisz, np. wyjdź na kawę, popatrz na zieleń za oknem, posłuchaj chwilę muzyki, porozmawiaj na tematy inne niż szkolne / zawodowe.
- Wyeliminuj bodźce zewnętrzne (jeżeli cię rozpraszają) i „pożeracze czasu", np. powiadomienia z komunikatorów, odgłosy i rozmowy z przyległych pomieszczeń (możesz używać słuchawek tłumiących dźwięki), pogawędki przez telefon, przyjmowanie zadań dodatkowych, które powinny być wykonane przez innych lub przez ciebie, ale później – np. nie przerywaj nauki, aby podlać kwiaty.
- Kontroluj realizowane zadania i w razie potrzeby wprowadzaj modyfikacje do harmonogramu.



Nie oszukuj sam siebie, że pracujesz / uczysz się. Lepiej zrobić przerwę w czasie pracy / nauki, by móc po krótkim odpoczynku na powrót skoncentrować się na zadaniu

Prawidłowe zarządzanie czasem pracy indywidualnej przekłada się na efektywność czasu pracy całego zespołu. **Zarządzanie czasem pracy zespołu** jest elementem jego ogólnej organizacji. W tym procesie ważne jest:

1. Wyznaczenie celu, który jest punktem wyjścia do planowania i realizacji działań.

2. Opracowanie harmonogramu działań, który uwzględnia przewidywany czas niezbędny na ich wykonanie. Prognoza powinna uwzględniać zapas czasu na nieprzewidziane zdarzenia.

3. Rozdzielenie zadań członkom zespołu, określenie zasobów niezbędnych do ich wykonania.

4. Realizacja zadań zgodnie z harmonogramem. Na tym etapie jest wskazana samokontrola stopnia zaawansowania prac oraz ewentualnych rozbieżności z planem.

5. Bieżące monitorowanie realizacji kolejnych etapów prac zespołu i w razie konieczności wprowadzanie modyfikacji i korekty celu. Monitorowaniem zajmuje się lider.

Zarządzanie czasem

ZAPAMIĘTAJ

Dobre zarządzanie czasem pracy przynosi wiele korzyści, np.:
- wzrost wydajności i produktywności pracy;
- eliminację stresu i konfliktów;
- zwiększenie satysfakcji z osiągniętego celu.



Produktywność pracy – wartość wytworzonych produktów w danym czasie przypadająca na jednego pracownika.

Wydajność pracy – liczba wytworzonych produktów w danym czasie przypadająca na jednego pracownika.

Dobre zarządzanie czasem jest kluczem do sukcesu i satysfakcji z wykonanej pracy

Metody efektywnego zarządzania czasem

Wśród wielu metod zarządzania czasem najpopularniejsze są metody:
- TRZOS,
- ALPEN,
- Parkinsona,
- ABC.

Metoda			
TRZOS	**ALPEN**	**Parkinsona**	**ABC**
Przydatna do zarządzania celami krótkoterminowymi. Zawiera pięć założeń: • T – terminarz spraw i zadań do wykonania • R – ramy czasowe zakładanych zadań • Z – ustalenie rezerwy czasu według reguły 60/40	Przydatna w planowaniu dnia. Polega na: • ustaleniu listy zadań • oszacowaniu czasu wykonywania czynności według reguły 60/40 • wyznaczeniu priorytetów i delegowaniu zadań	Podstawą tej metody jest pogląd, że im więcej czasu przeznacza się na wykonanie zadania, tym dłużej jest ono wykonywane, np.: jeżeli na to samo zadanie jest przeznaczona jedna godzina, to jest wykonane w ciągu jednej godziny, a jeżeli	Zakłada, że zadania wykonuje się w czasie proporcjonalnym do ich ważności. Zadaniom przypisuje się kategorie czasowe ABC: • kategoria A – zadania najważniejsze – stanowią 15 % wszystkich zadań i dają 65 % wydajności

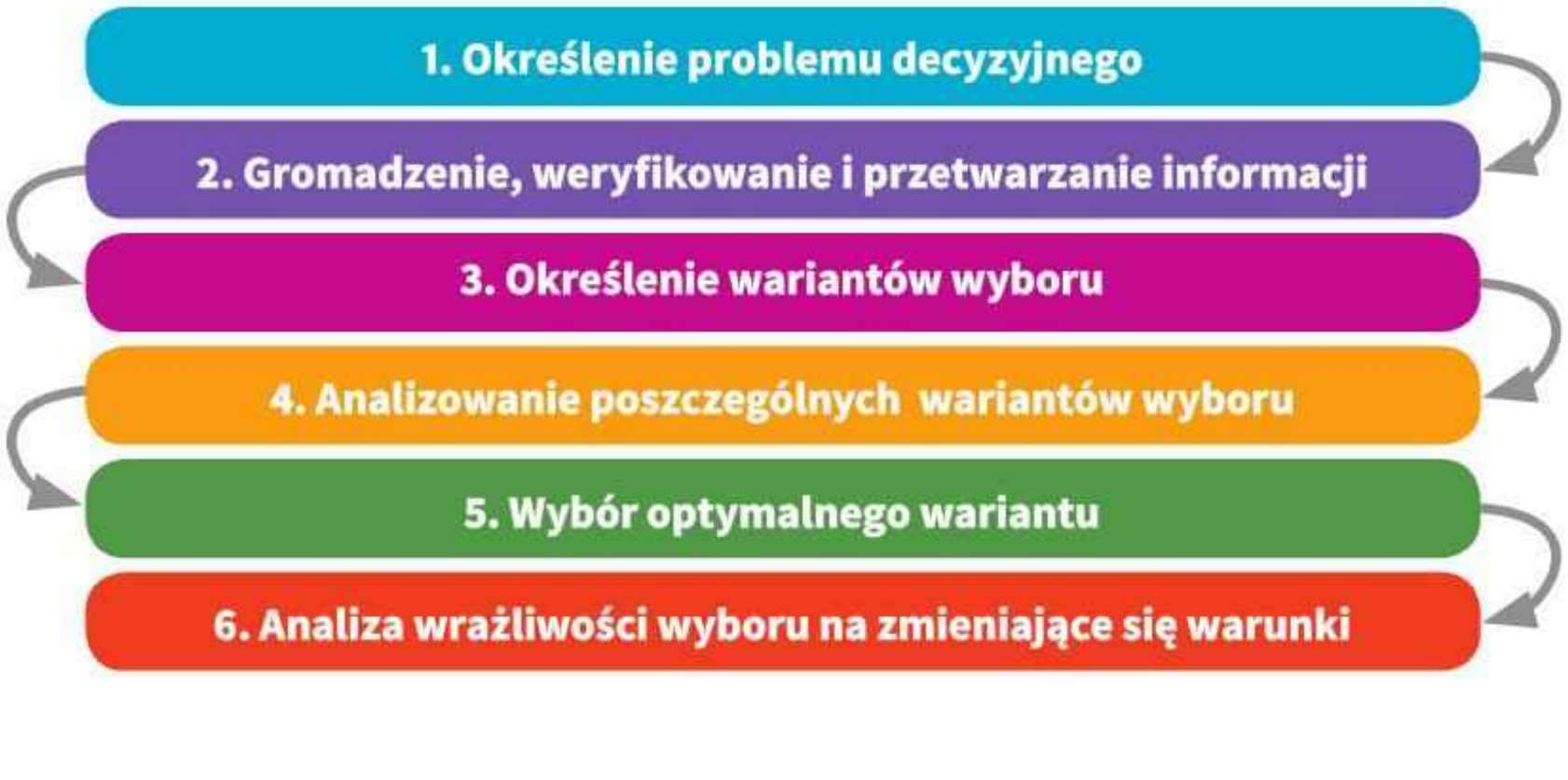
TRZOS	ALPEN	Parkinsona	ABC
• O – ograniczenie działań do tych priorytetowych • S – sprawdzanie postępów działań	• kontroli realizowanych zadań	cztery godziny, to jest wykonywane przez cztery godziny. Zbyt duży zapas czasu sprzyja odkładaniu wykonania zadania na ostatnią chwilę. Należy więc zakładać na zadanie mniej czasu, niż uważamy, że ono nam zajmie / zajęło w przeszłości	• kategoria B – zadania ważne – stanowią 20 % wszystkich zadań i dają 20 % wydajności • kategoria C – zadania nieistotne – stanowią 65 % wszystkich zadań i dają 15 % wydajności. Zadania należy wykonywać w kolejności ABC

Podejmowanie decyzji

Proces gromadzenia i przetwarzania informacji umożliwiający podjęcie działań lub dokonanie ostatecznego wyboru to **podejmowanie decyzji**. Jest jedną z funkcji zarządzania.

Etapy podejmowania decyzji

1. **Określenie problemu decyzyjnego** oraz sprecyzowanie celu, z którym są związane podejmowane decyzje.
2. **Gromadzenie, weryfikowanie i przetwarzanie informacji** (które będą podstawą podejmowanych decyzji) dotyczących problemu i jego skutków dla organizacji.
3. **Określenie wariantów wyboru**, które można wziąć pod uwagę w rozwiązywaniu problemu.
4. **Analizowanie wpływu poszczególnych wariantów wyboru** na rozwiązanie problemu.
5. **Wybór optymalnego wariantu**, który najbardziej zbliży do rozwiązania problemu.
6. **Analiza wrażliwości wyboru na zmieniające się warunki** – przeprowadzana w celu oceny podjętej decyzji w rzeczywistych warunkach.



PRZYKŁAD

Darek z Anną prowadzą internetowy sklep z odzieżą. Darek zajmuje się poszukiwaniem dostawców odzieży. Postanowił poszerzyć i uatrakcyjnić ofertę sprzedaży. W tym celu chce częściowo wymienić dostawców. Decyzję o wymianie dostawców wspólnicy podjęli razem i poprzedzili kilkuetapowym procesem decyzyjnym.

1. Określili problem – poszerzenie i uatrakcyjnienie oferty, zwiększenie sprzedaży i dochodu.
2. Darek zebrał informacje i dane:
   - przeanalizował trendy modowe;
   - przeanalizował przeciętną wartość zakupów dokonywanych przez klientów oraz najczęściej sprzedawany asortyment oraz ten, który sprzedaje się najsłabiej;
   - przeprowadził analizę opinii przesyłanych przez klientów;
   - wśród dotychczasowych klientów przeprowadził ankietę marketingową, z której dowiedział się, jakiej oferty oczekują;
   - wykonał *research* dostawców, czyli porównał warunki współpracy oferowane przez dostawców oraz opinie na ich temat;
   - zebrał oferty, które zawierały także informacje o sposobie pakowania.
3. Opracowali kilka rozwiązań dotyczących współpracy z dostawcami:
   - zawieszenie współpracy z niektórymi dostawcami bez rozwiązywania umowy;
   - rozwiązanie umowy z częścią dostawców;
   - renegocjowanie warunków umów z częścią dostawców;
   - podpisanie kolejnych umów z ograniczeniem zamówień od dotychczasowych dostawców.
4. Przeanalizowali możliwe rozwiązania pod względem korzyści i konieczności poniesienia kosztów z powodu rozwiązania umów.
5. Wybrali optymalne rozwiązanie: podpisanie kolejnych umów z ograniczeniem zamówień od dotychczasowych dostawców.
6. Po zmianie oferty i dostawców przeprowadzili kolejną analizę, z której wynikało, że zwiększyły się sprzedaż i dochody sklepu internetowego, a jeden z dotychczasowych dostawców, z którym ograniczyli współpracę, dostosował swoją ofertę do wymagań Anny i Darka.

Wybrane bariery w procesie decyzyjnym:

- prawne – zaproponowane rozwiązania są niemożliwe z powodu ograniczeń prawnych;
- techniczne – brak bazy technicznej, np. oprogramowania, specjalistycznego sprzętu;
- ekonomiczne – wysoki koszt zastosowania rozwiązań problemu oraz koszt zrezygnowania z usług poprzednich dostawców;
- motywacyjne – brak motywacji do podjęcia decyzji i wzięcia za nią odpowiedzialności;
- organizacyjne – rozbudowana struktura organizacyjna wydłuża proces decyzyjny, np. struktura smukła, w której występuje duża liczba kierowników; proces decyzyjny prowadzony niezgodnie z harmonogramem;

Research (ang.) – badania, poszukiwania.

- kulturowe – zaproponowane rozwiązania są niezgodne z reprezentowanymi wartościami, postawami, zasadami etyki;
- charakterologiczne – osoby o usposobieniu spokojnym dużo wolniej podejmują decyzje niż osoby energiczne; zależnie od sytuacji problemem może być za wolne podejmowanie decyzji lub niedostateczne przemyślenie decyzji.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Przeanalizuj pięć godzin swojego wczorajszego popołudnia i wieczoru, np. od godz. 16.00 do 21.00, i napisz:
   - które z czynności wykonanych w tym czasie były najważniejsze, ważne i nieistotne;
   - ile czasu w tym okresie zajęły ci zadania najważniejsze, ważne i nieistotne.
2. Podaj, jak rozplanowałaś / rozplanowałeś te same czynności metodą ABC, wykorzystując zasadę priorytetów.
3. Opracuj swój harmonogram działań na następny dzień. Wykorzystaj do tego celu macierz Eisenhowera. Oceń, czy uda ci się trzymać tego planu. Następnie zapisz swoją refleksję, by móc zweryfikować swoje wyobrażenia o następnym dniu z jego faktycznym przebiegiem.
4. Przeanalizuj, ile czasu zajmuje ci przygotowanie się do lekcji na następny dzień. Następnie spróbuj wykonać to zadanie w czasie krótszym o połowę. Zapisz spostrzeżenia, np.:
   - czy udało ci się wykonać zadanie w czasie o połowę krótszym?
   - czy trzeba było wyeliminować jakieś „pożeracze czasu”?
   - w jaki sposób wykorzystałaś / wykorzystałeś zaoszczędzony czas?
5. Przyjmij, że chcesz kupić hulajnogę lub rower, aby dojeżdżać do szkoły. Przeprowadź proces decyzyjny. Zapisz i skomentuj poszczególne etapy.
6. Przypomnij sobie niedawno podejmowaną ważną decyzję. Opisz, czy napotkałaś / napotkałeś wtedy jakieś bariery decyzyjne. Podaj jakie.
7. Jakimi kryteriami powinnaś / powinieneś się kierować podczas podejmowania decyzji o wyborze kierunków dalszego kształcenia? Zapisz wybrane kryteria wraz z ich uzasadnieniem. Następnie zaproponuj, w jaki sposób najefektywniej przeprowadzić *research* ofert edukacyjnych. Opisz metodę tak, by koleżanki i koledzy z klasy mogli z niej skorzystać w swoich poszukiwaniach.



PROJEKT 1

Przygotujcie w kilkuosobowych zespołach 20-minutową prezentację o metodach zarządzania czasem. Uwzględnijcie informacje o technikach zarządzania czasem, które stosują różne firmy. Do prac nad prezentacją wykorzystajcie jedną z proponowanych metod zarządzania czasem. Po przygotowaniu prezentacji oceńcie przydatność tej metody. Wnioski zamieśćcie na ostatnim slajdzie prezentacji.



PROJEKT 2

Logo zespołu

Praca w kilkuosobowych zespołach. Opracujcie logo waszego zespołu. Wykorzystajcie do tego zadania wyłącznie to, co znajdziecie w swoich kieszeniach, w plecakach, na ławkach szkolnych. Opowiedzcie o wymyślonym logo, np. co wyraża, jakie ma wzbudzać emocje.

Przedyskutujcie wspólnie, co wam dały wykonane ćwiczenia. Zapiszcie wnioski, a następnie zaproponujcie dwa zadania podobne do tych, które wykonywaliście. Określcie ich cel.



PROJEKT 3

Slogan reklamowy

W kilkuosobowych zespołach wymyślcie hasło, slogan (maksymalnie pięć słów) reklamujące waszą klasę. Następnie w głosowaniu wybierzcie najlepsze hasło. Każda osoba ocenia hasło w skali 1–3, gdzie 1 oznacza, że hasło się nie podoba, a 3, iż jest świetne. Następnie jedna osoba zlicza punkty dla każdego hasła. W razie dogrywki każda osoba ma już tylko jeden głos, który może oddać na najlepsze hasło. Jeśli to nie przyniesie rozstrzygnięcia, przedyskutujcie, jak można wykorzystać zwycięskie hasła. Omówcie także wasze refleksje, czemu właśnie ten slogan wygrał (te slogany wygrały).

5 Kreatywne myślenie i innowacje

Dowiesz się

- jak myśleć kreatywnie
- czym jest innowacja i jak ważna jest ona dla biznesu

Czym jest kreatywne myślenie?

Kreatywne myślenie jest specyficznym procesem myślowym, metodą, strategią, działaniem podejmowanym w niekonwencjonalny sposób. Przejawia się w różnych dziedzinach, np. w twórczości artystycznej, biznesowej, reklamowej, jak również w życiu domowym, a także w zarządzaniu organizacjami. Kandydaci na pracowników wymieniają je w CV jako atut, a pracodawcy w ogłoszeniach o zatrudnieniu – jako pożądaną cechę.

Kreatywne myślenie to ważna składowa kompetencji przedsiębiorczych. Jest umiejętnością, którą można rozwijać i wspierać, stosując różne techniki.

Jak nauczyć się kreatywnego myślenia?

Służą temu **techniki kreatywnego myślenia**.

- **Burza mózgów** – podstawową ideą tej metody jest założenie, że ilość ma przerodzić się w jakość. Składa się z dwóch faz:
  - **zielonej** – poszczególni uczestnicy, którzy mają różne wiedzę i doświadczenie, w odpowiedzi na postawiony problem dzielą się wszystkimi pomysłami i spostrzeżeniami, które przychodzą im w danej chwili do głowy; w tej fazie żaden nie podlega ocenie;
  - **czerwonej** – do bazy spontanicznych pomysłów dokłada się nowe, bardziej przemyślane, a następnie wszystkie pomysły podlegają ocenie, np. przez uczestników zespołu, osoby z zewnątrz lub ekspertów.



Burza mózgów to metoda, w której każdy przedstawia swoje pomysły, niezależnie od swojej wiedzy i doświadczenia

Spośród zgłoszonych pomysłów 90 % zostaje odrzuconych, a z pozostałych 10 % wybiera się rozwiązanie optymalne w danych warunkach.

- **Wizualizacja:**
  - w psychologii – wykorzystanie wyobraźni, mentalne doświadczanie czegoś, co chcemy, aby się urzeczywistniło, np. wymyślone przedmioty, zdarzenia, pragnienie osiągnięcia sukcesu, rozwiązanie problemu;
  - w zarządzaniu (ang. *visual management*) – przedstawienie informacji w widoczny sposób, np. graficzna prezentacja danych, oznaczenie dróg ewakuacyjnych, oznakowanie sprzętu medycznego, oznakowanie nasyceniem koloru mocy urządzeń elektrycznych, oznakowanie zgodnie ze standardem kolorystycznym pojemników do segregacji śmieci, sygnalizacja drogowa, instrukcja obsługi w sekwencji obrazkowej.

- **Mapa myśli** (ang. *mind mapping*) – na środku kartki papieru należy zapisać główny problem / myśl / ideę. Od środka powinny być poprowadzone promieniście główne gałęzie, na których zapisuje się ogólne słowa klucze. Poszczególne gałęzie główne rozwidlają się, a na nich zapisuje się uszczegółowienie słów (pojęć) ogólnych. Zamiast lub jako dopełnienie można stosować symbole, skróty, kolory, rysunki, skojarzenia lub pytania.
- **Metaplan** – tworzenie wizualnych treści, w formie grafiki, mających na celu znalezienie rozwiązania problemu, tzw. zilustrowana dyskusja. W tworzeniu grafiki mogą pomóc odpowiedzi na pytania:
  - Jak jest?
  - Jak być powinno?
  - Dlaczego nie jest tak, jak być powinno?
  - Co należy zrobić, aby było tak, jak być powinno?
- **Metoda sześciu czapek (kapeluszy)** – uczestnicy wyobrażają sobie, że po kolei zakładają na głowę jedną z sześciu czapek. Każda czapka jest innego koloru i oznacza inne spojrzenie na problem. W chwili włożenia czapki o określonym kolorze należy zmienić perspektywę widzenia problemu. Rekwizytami mogą być czapki, kapelusze, czapki papierowe, kolorowe kartki lub przedmioty. Ich kolory oznaczają:



czerwony – emocjonalny punkt widzenia: odczucia, intuicja;



zielony – kreatywność, nowe pomysły, propozycje;



czarny – zagrożenia i problemy, ostrożność stosowanych rozwiązań;



żółty – szanse, korzyści, zyski, oszczędności, zalety;



biały – obiektywna analiza oparta na faktach, informacjach, danych;



niebieski – sprawowanie funkcji moderatora, kierowanie procesem myślenia, podsumowanie, obiektywna ocena.

Moderator – osoba, która kieruje dyskusją.

Rozwojowi kreatywności…

… sprzyja:	… przeszkadza:
• dobry nastrój, relaks, odprężenie • poczucie bezpieczeństwa • otwarta przestrzeń, swoboda • pozycja ciała • poczucie humoru • spostrzegawczość • ciekawość • niezależność • współpraca	• stres • zmęczenie • negatywne emocje • strach przed krytyką • nadmierny perfekcjonizm • schematyczne myślenie • przekonanie, że nie jest się kreatywnym • krytyka własnych pomysłów, zanim się je przedstawi

Kreatywność w biznesie:

- inspiruje i wspomaga rozwój firmy;
- stymuluje skuteczny marketing i reklamę;
- pomaga podążać za oczekiwaniami klientów, a czasem je wyprzedza i kształtuje;
- ułatwia rozwiązywanie kryzysowych sytuacji;
- animuje nieszablonowe osiąganie celów;
- pomaga zbudować ciekawy i niebanalny wizerunek firmy;
- ułatwia wdrażanie innowacji.

Wystrzegaj się spontanicznego wprowadzania wielu rozwiązań naraz. Takie działania potęgują chaos. Artystyczna improwizacja też musi być zaplanowana.

Innowacyjność

Innowacja (łac. *innovatio* – 'odnowienie') to wdrożenie nowego albo udoskonalonego produktu lub procesu biznesowego[1].

Powyższa definicja opisuje dwa typy innowacji z różnych obszarów działalności przedsiębiorstw.

- **Innowacja produktowa** – wprowadzony na rynek nowy lub ulepszony wyrób albo usługa różniące się istotnie od dotychczasowych, np. zmiana kolekcji odzieży sportowej nie jest innowacją, ale zastosowanie tkanin oddychających, odprowadzających wilgoć już tak[2].
- **Innowacja procesowa** – nowy lub ulepszony proces biznesowy, który różni się istotnie od dotychczasowych procesów biznesowych i został wdrożony przez przedsiębiorstwo. Taka innowacja odnosi się do funkcji z zakresu[3]:
  - **wytwarzania produktów** – przetwarzania w procesie technologicznym materiałów w produkty gotowe oraz certyfikacji tych produktów;
  - **dystrybucji produktów** – transportu, magazynowania i realizacji zamówień;
  - **marketingu i sprzedaży** – wdrożenia ważnych zmian w strategii marketingowej (promocji, lokowania produktu, opakowania, strategii ustalania cen), marketingu bezpośredniego (telemarketingu) i badania rynku;
  - **administracji i zarządzania** – zarządzania ogólnego i strategicznego, struktury organizacyjnej (w tym realizacji zadań zawodowych), ładu korporacyjnego (kwestii prawnych, planistycznych i public relations), spraw finansowo-księgowych, zarządzania zasobami



Innowacja produktowa to nowe rozwiązania zastosowane w produkcie

[1] *Podręcznik Oslo 2018*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/18/1/1/podrecznik_oslo_2018_internet.pdf (dostęp: 22.11.2022).

[2] Tamże, s. 76.

[3] Tamże, s. 81–82.

ludzkimi (dokształcania, rekrutacji pracowników, organizacji miejsca pracy, zarządzania wynagrodzeniami) i zarządzania relacjami zewnętrznymi z kontrahentami;

– **systemów informacyjno-komunikacyjnych** – utrzymania i udostępniania systemów informacyjno-komunikacyjnych, w tym: sprzętu i oprogramowania, przetwarzania danych i bazy danych, konserwacji i naprawy, udostępniania miejsca na serwerach (web-hostingu) i innej działalności informatycznej;
– **rozwoju produktów i procesów biznesowych** – działań mających na celu ustalanie zakresu, identyfikacji, opracowania i dostosowania produktów lub procesów biznesowych przedsiębiorstwa (może być podejmowana w sposób systematyczny albo doraźnie, a także być prowadzona w ramach przedsiębiorstwa lub pozyskana ze źródeł zewnętrznych w formie tzw. *outsourcingu*), np.: przez wprowadzanie nowych metodologii, jak myślenie projektowe (*design thinking*), współtworzenie (*co-creation*), szybkie prototypowanie, badania przesiewowe o dużej wydajności.

Co wpływa na innowacyjność?

Źródłem innowacji są wszystkie impulsy, które skłaniają do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań. Jedną z pierwszych klasyfikacji źródeł innowacji stworzył Peter Ferdinand Drucker (1909–2005), wybitny austriacki myśliciel i ekspert do spraw zarządzania.

Źródła innowacji

- **Powstające wewnątrz organizacji:**
  – **nieoczekiwane zdarzenie** – zarówno powodzenie, jak i niepowodzenie, np. klęski żywiołowe, stan wojny, zamknięcie granic i inne warunki odbiegające od normy;
  – **niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej** – np. konieczność zmian źle dobranych kanałów dystrybucji produktu, który z założenia był skierowany do określonej grupy odbiorców, a tymczasem chętniej nabywają go odbiorcy z zupełnie innego segmentu;
  – **innowacja wynikająca z potrzeb procesu** – ulepsza procesy już istniejące, co do których kształtuje się świadomość, że „można lepiej, skuteczniej", wynika np. z obserwacji, wysokiej kwalifikacji kadry i dysponowania bazą badawczą;

Design thinking – myślenie projektowe, proces tworzenia innowacyjnych rozwiązań, akcentujący zrozumienie potrzeb użytkownika.

Outsourcing – korzystanie w działalności biznesowej z usług firm zewnętrznych w celu optymalizacji kosztów prowadzenia firmy, np. zatrudnianie firmy sprzątającej czy firmy cateringowej.

Eurostat (European Statistical Office) – Europejski Urząd Statystyczny z siedzibą w Luksemburgu. Istnieje od 1972 r. Zajmuje się analizami i prognozami statystycznymi krajów obszarów Unii Europejskiej i EFTA oraz koordynowaniem pracy narodowych urzędów statystycznych krajów członkowskich UE.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – międzynarodowa organizacja gospodarcza z siedzibą w Paryżu, powstała w 1960 r. Celem organizacji jest wspólna polityka społeczno-ekonomiczna państw członkowskich, która ma zapewnić rozwój społeczny i gospodarczy.

Podręcznik Oslo (ang. *Oslo Manual*) – międzynarodowy podręcznik metodologiczny badań statystycznych innowacji wydany wspólnie przez OECD i Eurostat.

Public relations – relacje publiczne, kontakty z otoczeniem, np. przez rzecznika medialnego firmy.

Web-hosting – umożliwienie innym dostępu do przestrzeni serwera, możliwość dysponowania własną stroną internetową.

  - **zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku** – wymagają przedsiębiorczości i kreatywnych działań, np. zachwianie dostawami na rynku gazu wymusza poszukiwanie źródeł alternatywnych, podobnie zwiększenie popularności samochodów z napędem elektrycznym i hybrydowym wymusza przystosowanie się stacji serwisowych oraz stacji ładowania pojazdów elektrycznych.

- **Powstające poza organizacją, w jej otoczeniu:**
  - **czynniki demograficzne** – zmiana struktury populacji wpływa m.in. na: zatrudnienie, strukturę wykształcenia, zmiany w dochodach (nie tylko indywidualnych, lecz także budżetu państwa), migrację, np. wyż demograficzny powoduje zwiększony popyt na produkty dla dzieci, migracje zwiększają obroty biur nieruchomości, zmieniają popyt na usługi budowlane, dłuższy wiek życia zwiększa popyt na usługi opieki nad seniorami;
  - **zmiany w postrzeganiu, nastrojach i wartościach** – zmiany postrzegania nie zmieniają faktów, ale zmienia się ich znaczenie, np. zmiana w sposobie i technologii wytwarzania produktów uznawanych od zawsze za tradycyjne – duże zainteresowanie tradycyjnymi produktami regionalnymi oraz konieczność spełniania standardów bezpieczeństwa produktu wymusza wprowadzenie nowoczesnej technologii, produkt często tylko z nazwy pozostaje tradycyjny;
  - **nowa wiedza w dziedzinie nauk ścisłych i przyrodniczych** – może stanowić bazę do wdrażania innowacji, ale jest kosztowna – musi być poprzedzona kosztownymi badaniami, analizami i generuje ryzyko wdrażania.

Wprowadzanie innowacji wymaga podejmowania własnych prac badawczo-rozwojowych, zakupu licencji lub patentu czy nabycia już istniejących nowoczesnych technologii. Są to działania kosztochłonne, ale warunkują postęp. Aby pobudzić rozwój i postęp gospodarki, administracja państwowa i samorządowa może stosować różnego rodzaju bodźce, np. ulgi podatkowe, wspieranie firm innowacyjnych i start-upów przez udzielanie preferencyjnych kredytów i pożyczek. W polskim prawie podatkowym dla przedsiębiorców, którzy wdrażają innowacje, istnieje ulga podatkowa, m.in. na robotyzację, wytworzenie i wdrożenie prototypu, wsparcie zatrudnienia pracowników realizujących działalność badawczo-rozwojową w związku z innowacją.

PRZYKŁAD

Zuzanna prowadzi firmę transportową. W celu poprawy konkurencyjności na rynku chce rozszerzyć działalność i wprowadzić innowacyjny proekologiczny projekt – wypożyczalnię małych samochodów miejskich z napędem elektrycznym. Zwróciła się z prośbą do Brunona, który jest programistą, by zaprogramował cały system. Obsługiwałby on aplikacje dla klientów, bezobsługową wypożyczalnię, stacje doładowania, monitoring i system kontroli wypożyczeń z uwzględnieniem prawa do kierowania pojazdami na drogach publicznych oraz bezpieczeństwa bazy danych klientów. Po przeprowadzeniu analiz i zebraniu niezbędnych informacji projekt uznano za innowację produktową z punktu widzenia społecznego, ekologicznego i technologicznego. Zuzanna będzie mogła również skorzystać z ulgi podatkowej na wdrażanie innowacji.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Która z prezentowanych metod kreatywnego myślenia najbardziej ci się spodobała? Uzasadnij swój wybór i opisz przykładowe zadanie, w którym chciałabyś / chciałbyś z tej metody skorzystać.
2. Podaj dwa przykłady innowacji produktowej.
3. Wymień i scharakteryzuj źródła innowacji powstające na zewnątrz organizacji.

PROJEKT 1

Podzielcie się na kilkuosobowe zespoły. Wymyślcie jak najwięcej zastosowań kija od szczotki. Na wykonanie zadania macie trzy minuty. Zapiszcie rezultaty.

PROJEKT 2

W 6–8-osobowych zespołach zróbcie burzę mózgów i odpowiedzcie na pytanie: W jaki sposób poprawić bezpieczeństwo rowerzystów? Odpowiedzi zapiszcie w punktach.

PROJEKT 3

Podzielcie się na trzy wieloosobowe zespoły.

Etap I

Wypiszcie 3–5 innowacyjnych zmian, które poprawiłyby funkcjonowanie waszej szkoły. Następnie opiszcie, w jaki sposób powinny być wprowadzone.

Etap II

Zamieńcie się opisanymi pomysłami i oceńcie ich przydatność w skali 0–3, gdzie „0” oznacza „nieprzydatny”.

Etap III

Wyszukajcie w dostępnych źródłach instytucje, które wspierają działania innowacyjne na:

- rynku polskim,
- rynku europejskim.

Scharakteryzujcie obszary wsparcia realizowane przez wybraną instytucję.

Przedstawcie wyniki swojej pracy na forum klasy w postaci prezentacji (8–10 slajdów).



Elementy składające się na kompetencje przedsiębiorcze

- **Kompetencje przedsiębiorcze** to zestaw uniwersalnych cech osobowości, zachowań i wiedzy, które są podstawą zarówno samorozwoju, jak i rozwoju przedsiębiorstw, innych organizacji oraz całej gospodarki.

Cechy osobowościowe wpływające na kompetencje przedsiębiorcze	
cechy rozwijające kompetencje przedsiębiorcze	**cechy utrudniające rozwój kompetencji przedsiębiorczych**
• zdecydowanie • konsekwencja • odpowiedzialność • odporność psychiczna • kreatywność • asertywność • umiejętność negocjacji • zdolności przywódcze • komunikatywność • optymizm • zdolności organizacyjne • pewność siebie • umiejętność działania w trudnych sytuacjach	• niezdecydowanie • chaotyczność • lekkomyślność • niski próg stresu • niesamodzielność • agresja • zadufanie • uległość • brak umiejętności komunikowania się • pesymizm • brak umiejętności planowania • strach przed podejmowaniem decyzji • konformizm

- **Komunikatywność** jest jedną z cech osoby przedsiębiorczej oraz cenną umiejętnością ułatwiającą pracę w zespole.

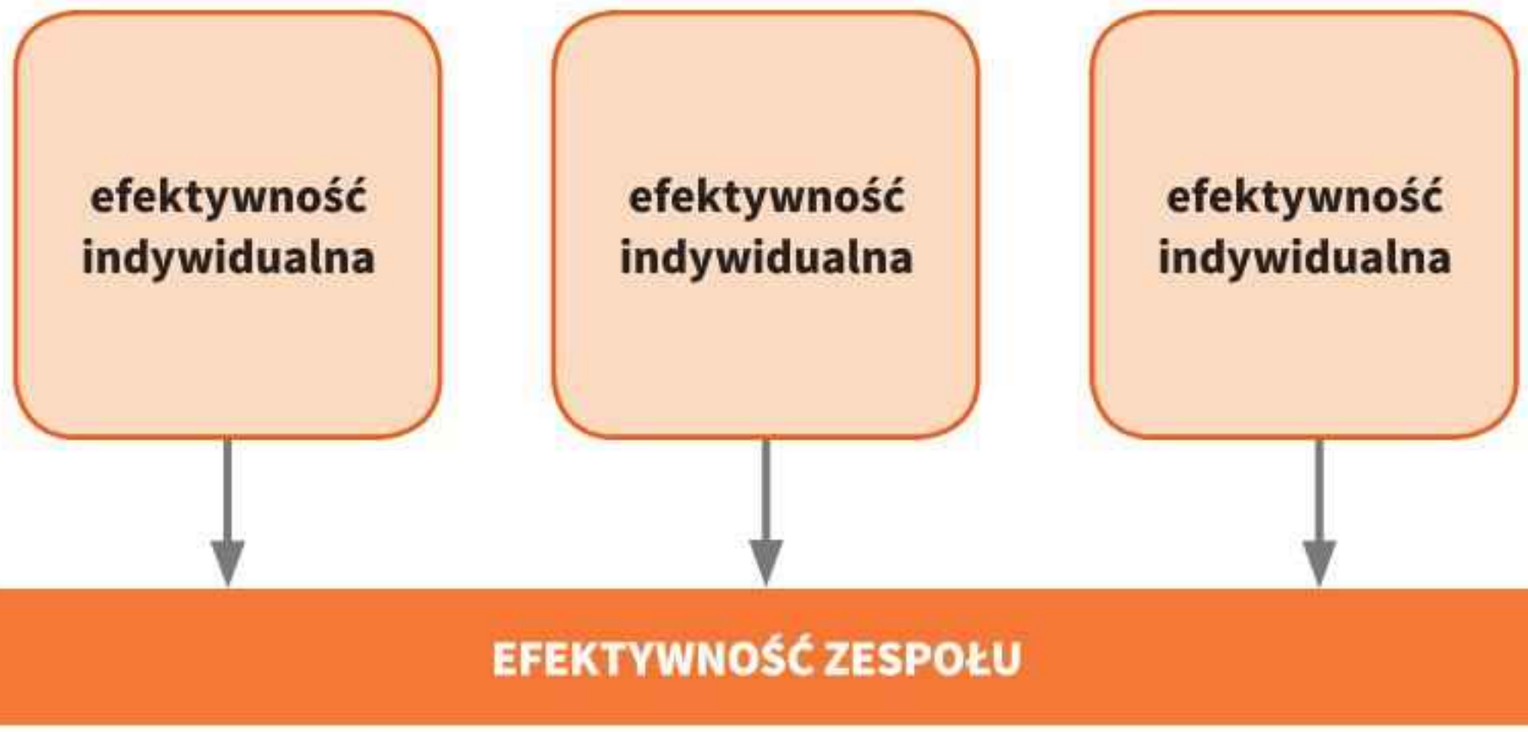


Elementy pracy zespołowej



Definicja efektywnej komunikacji

- W celu szybkiego i skutecznego porozumiewania się zespoły często wypracowują własne kody – krótkie komunikaty słowne lub znaki, gesty.
- Przekaz niewerbalny stanowi ważne uzupełnienie komunikacji werbalnej. Bywa celowo wykorzystywany podczas spełniania różnych obowiązków zawodowych.



Zależność między efektywnością indywidualną a efektywnością zespołu

- **Zarządzanie czasem** wpływa na efektywność indywidualną.

PODSUMOWANIE

ROLE CZŁONKÓW EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

lider	przewodnik całego zespołu, motywator, reprezentant na zewnątrz
koordynator	osoba mająca umiejętności organizacyjne, dbająca o spójność działań i terminowość ich wykonania
kreator	twórca, pomysłodawca
ekspert	osoba mająca wiedzę specjalistyczną, skoncentrowana na warstwie merytorycznej projektu, oceniająca możliwość wdrożenia pomysłów i wprowadzająca modyfikacje
promotor (trendsetter)	jednostka promująca, broniąca słuszności obranego celu i prowadzonych działań, zajmująca się marketingiem, jeżeli mamy do czynienia z produktem bezpośrednio wprowadzanym na rynek

Podział ról w zespole

wpływ pozytywny, motywujący, wzajemnie inspirujący i wolny od dyskryminacji – stanowi czynnik sprzyjający w procesie osiągania celu

wpływ negatywny, destrukcyjny i utrudniający pracę – należy go eliminować, m.in. stosując zasadę asertywności

Rodzaje wpływu członków zespołu na siebie

- **Asertywność** jest umiejętnością obrony własnych praw, przekonań i tożsamości bez naruszania praw innych osób. Jest zaliczana do kompetencji społecznych.
- **Empatia** jest umiejętnością rozpoznawania i rozumienia stanu emocjonalnego innych ludzi.
- Osoba asertywna jest ukierunkowania na siebie, osoba empatyczna – na innych. Zarówno osoba asertywna, jak i osoba empatyczna szanują innych.
- Empatia nie powinna przeszkadzać zachowaniu asertywnemu.

- **Kluczowe w podejmowaniu decyzji jest:**
  - stopień pewności, co do aktualnych warunków (zmienność warunków powoduje, że każda decyzja jest obarczona ryzykiem);
  - określenie możliwych kompromisów między sprzecznymi celami (np. niską ceną a wysoką jakością).



Czynniki wpływające na kreatywność

- **Innowacyjność** wiąże się bezpośrednio z produktami i procesami biznesowymi, a nie z zastosowaniem nowoczesnych maszyn i urządzeń. Jeśli zastanawiasz się, czy coś jest innowacyjne, pomyśl, czy można by to opatentować.



Humanoidalny robot w Miraikan – japońskim muzeum nowych technologii i innowacji

PODSUMOWANIE

Sprawdź swoje umiejętności

Zadania

1. Wypisz przykładowe cechy osoby przedsiębiorczej.
2. Opisz krótko, czym przejawia się twoja przedsiębiorczość.
3. Zastanów się, które państwa mogą stwarzać dobre warunki do przedsiębiorczych działań, a w których raczej nie popularyzuje się przedsiębiorczości. Wskaż cechy odrębne i cechy wspólne tych państw. Weź pod uwagę ustrój polityczny państwa i uwarunkowania kulturowe.
4. Zastanów się, czy analiza SWOT może pomóc w wyborze dalszego kierunku kształcenia. By odpowiedzieć na to pytanie:
   - przeanalizuj rzetelnie wszystkie swoje atuty i słabe strony;
   - określ najlepszy dla siebie kierunek kształcenia;
   - oceń szanse i zagrożenia swojego wyboru.

   Porównaj, czy kierunek kształcenia wskazany przez analizę SWOT jest zgodny z twoimi planami. Jeśli nie, spróbuj odpowiedzieć na pytanie, czemu tak wyszło.

   Jeżeli zastanawiasz się nad różnymi kierunkami dalszej nauki, możesz przeanalizować szanse i zagrożenia dla wszystkich wybranych kierunków.
5. Opisz cztery przykładowe komunikaty niewerbalne.
6. Pierwsze zdanie zostało dokończone. Dokończ pozostałe zdania w zeszycie. Porównaj swoje odpowiedzi z odpowiedziami koleżanek i kolegów. Odpowiedz, czy zawsze interpretacja gestu jest taka sama.
   - Jeżeli ktoś odwraca dłonie zewnętrznymi krawędziami do góry – robi gest zwany „dwie lewe ręce", to może to oznaczać, że osoba, wobec której jest wykonywany gest, nie potrafi nic zrobić, jest leniwa lub niezaradna.
   - Jeżeli ktoś uderza pięścią w stół, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś odwraca się do kogoś plecami, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś ma oczy skierowane przed siebie i gładzi się po brodzie, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś wzrusza ramionami, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś ma splecione palce dłoni i kciukami robi okrężne ruchy (tzw. młynek), to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś energicznie pstryknął palcami, a na jego twarzy pojawił się uśmiech, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś przechyla głowę na boki od ramienia do ramienia, to może to oznaczać, że...
   - Jeżeli ktoś ma skrzyżowane ręce na piersi, to może to oznaczać, że…
7. Wymień elementy różniące negocjacje od mediacji i od arbitrażu. Podaj cechy wspólne tych procesów.

8. Sprawdź w dostępnych źródłach informacji, np. w internecie, gdzie znajduje się stały sąd polubowny najbliższy twojego miejsca zamieszkania.

9. Kolega kupił przeterminowaną zgrzewkę jogurtów. Zauważył to dopiero po przyjściu do domu. Opisz, jak może się zachować kolega, jeśli jest osobą:
   a) uległą,
   b) agresywną,
   c) asertywną.

10. Podaj przykłady asertywnych zachowań w opisanych sytuacjach.
   a) odmowa
   b) prośba
   c) przyjęcie krytyki
   d) przyjęcie / nieprzyjęcie pochwały
   e) zmiana decyzji

11. W tabeli zawarto różne sposoby zakomunikowania pracownikowi tej samej informacji. Wskaż informację przekazaną w sposób asertywny.

Komunikat A	Komunikat B
Adamie, ty tylko gadasz. Zajmij się w końcu pracą. Nie zagaduj innych.	Adamie, obserwuję, że zbyt często rozmawiasz. Odrywasz od pracy innych i sam też nie wykonujesz swoich zadań. Zmień, proszę, ten nawyk.
Marto, ustaliliśmy, że będziesz wychodzić na kawę tylko dwa razy w ciągu dnia pracy. Proszę, przestrzegaj ustalonych zasad.	Marto, nadal ciągle wychodzisz na kawę. Spędzasz w pomieszczeniu socjalnym więcej czasu niż przy biurku.
Dobrze, macie rację. Nie chcę jednak już nic więcej słyszeć na ten temat.	Przyznaję wam rację. Dziękuję, że zwróciliście mi uwagę.
Kamilu, podejdź do klienta i wytłumacz mu jakoś, że nie uwzględnimy jego reklamacji.	Kamilu, wytłumacz klientowi, dlaczego nie uwzględnimy jego reklamacji. Zwracam się do ciebie, bo wiem, że sobie poradzisz i zrobisz to taktownie.
Leno, wyjdziesz z pracy, jak skończysz.	Leno, skończyłaś, że już wychodzisz?
Tomaszu, zostań jutro po godzinach. Musisz skończyć raport.	Tomaszu, musimy jutro najpóźniej do 18.00 oddać raport. Czy mógłbyś zostać dłużej w pracy dziś lub jutro?

12. Wskaż technikę manipulacji w dowolnie wybranej reklamie. Czy umiesz powiedzieć, jak się przed nią obronić?

PODSUMOWANIE

PROJEKT 1

Stwórzcie profil osoby przedsiębiorczej. Wykorzystajcie materiał z całego działu I. Zaprezentujcie na forum klasy waszą pracę. Po obejrzeniu wszystkich prezentacji przedyskutujcie wyniki waszej pracy.

PROJEKT 2

Przyjmij założenie, że otrzymałaś / otrzymałeś informację, iż schronisko dla zwierząt poszukuje wolontariuszy. Wolontariusze mogą wybrać sobie obszar, w którym chcą działać – spacery z psami, sprzątanie pomieszczeń dla zwierząt, promocja w mediach społecznościowych adopcji bezpańskich psów i kotów, pozyskiwanie darczyńców na działanie schroniska, pomoc w opiece nad zwierzętami chorymi, przygotowanie psów i kotów do adopcji, rozmowy z potencjalnymi przyszłymi opiekunami. Schronisko zapewnia wolontariuszom odpowiednie szkolenia. Planujesz zgłosić swoją kandydaturę, ale nie wiesz, który obszar wybrać. By pomóc sobie w podjęciu decyzji, przeprowadź osobistą analizę SWOT. Zastanów się nad swoimi cechami osobowości, umiejętnościami, wartościami i zainteresowaniami. Odpowiedz na pytania, które pomogą ci określić twoje zalety i wady, dostrzec szanse i zagrożenia oraz podjąć decyzję.

PROJEKT 3

W zespole dwuosobowym przedstawcie etapy procesu decyzyjnego na podstawie podejmowania decyzji o wyborze miejscowości i programu wycieczki klasowej.

PROJEKT 4

Dobierzcie się w 3–4-osobowe zespoły i zapoznajcie z poniższym opisem.

Karolina pracuje w centrali sieci sprzedaży mebli w czteroosobowym zespole zajmującym się analizą sprzedaży i windykacją należności. Często występują tam nerwowe sytuacje, ponieważ do terminowego wykonania przez nią analizy sprzedaży brakuje informacji od osób zajmujących się windykacją. Karolina wraca do domu zmęczona, z bólem głowy. Zdarza się, że zostaje po godzinach, gdyż niezbędne informacje są jej przekazywane tuż przed końcem pracy. W zespole często dochodzi do konfliktów.

Oceńcie tę sytuację i zaproponujcie rozwiązania, które ograniczą liczbę konfliktów w zespole i stres Karoliny oraz poprawią organizację pracy zespołu.

PROJEKT 5

Dobierzcie się w 5–6-osobowe zespoły. Pracujcie metodą burzy mózgów. Zastanówcie się, jakie udogodnienia w życiu codziennym mogłyby się przydać, a nie zostały jeszcze wynalezione. Wypiszcie wasze propozycje, a następnie przedyskutujcie je w grupie. Wybierzcie pięć najciekawszych propozycji, by zaprezentować je na forum klasy.

Komunikacja werbalna i niewerbalna

WERBALNA





NIEWERBALNA

mimika



gesty

pozycja ciała

dystans fizyczny

brak dystansu fizycznego

wygląd określający
osobowość, poglądy

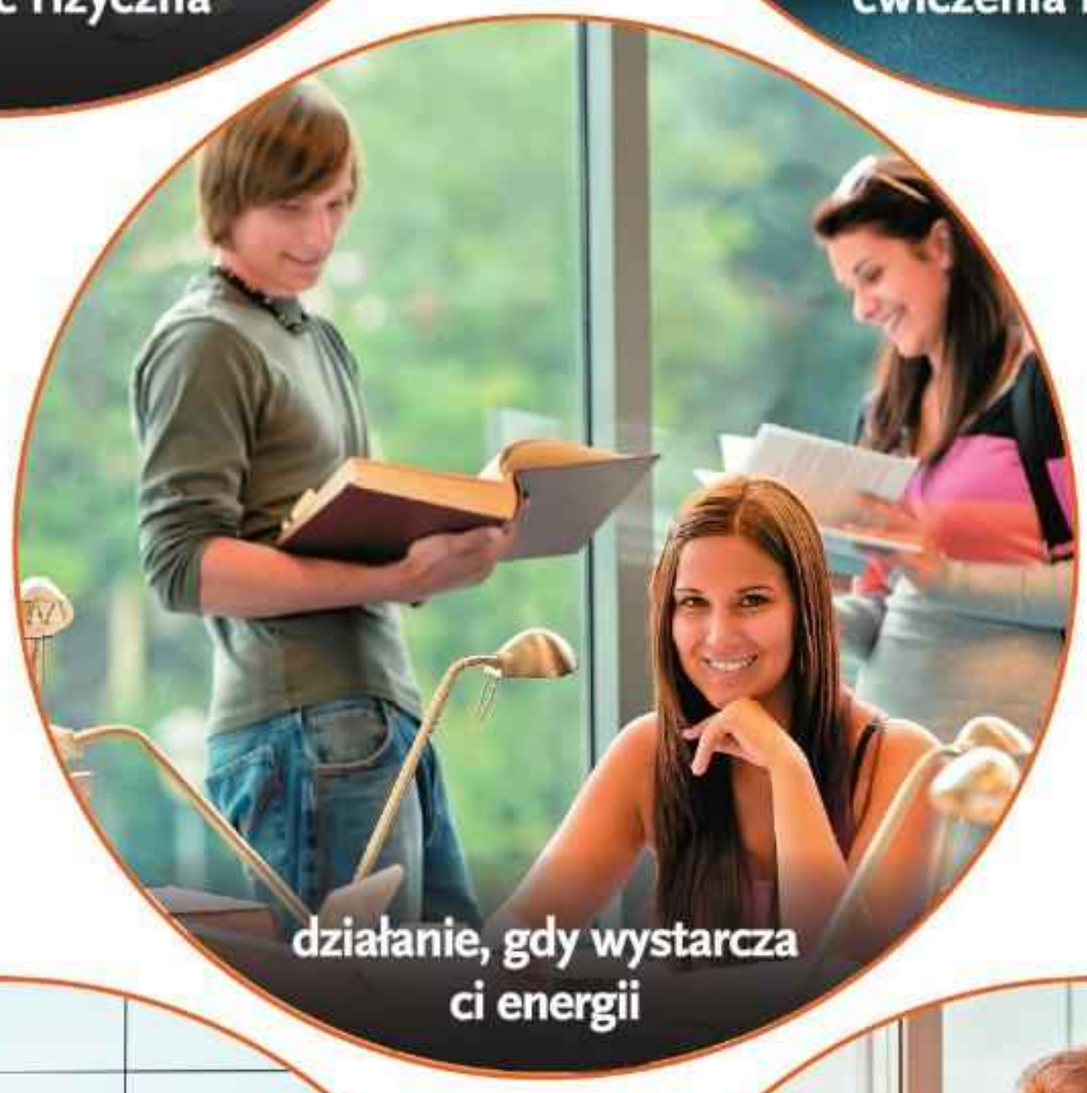
Jak radzić sobie ze stresem?



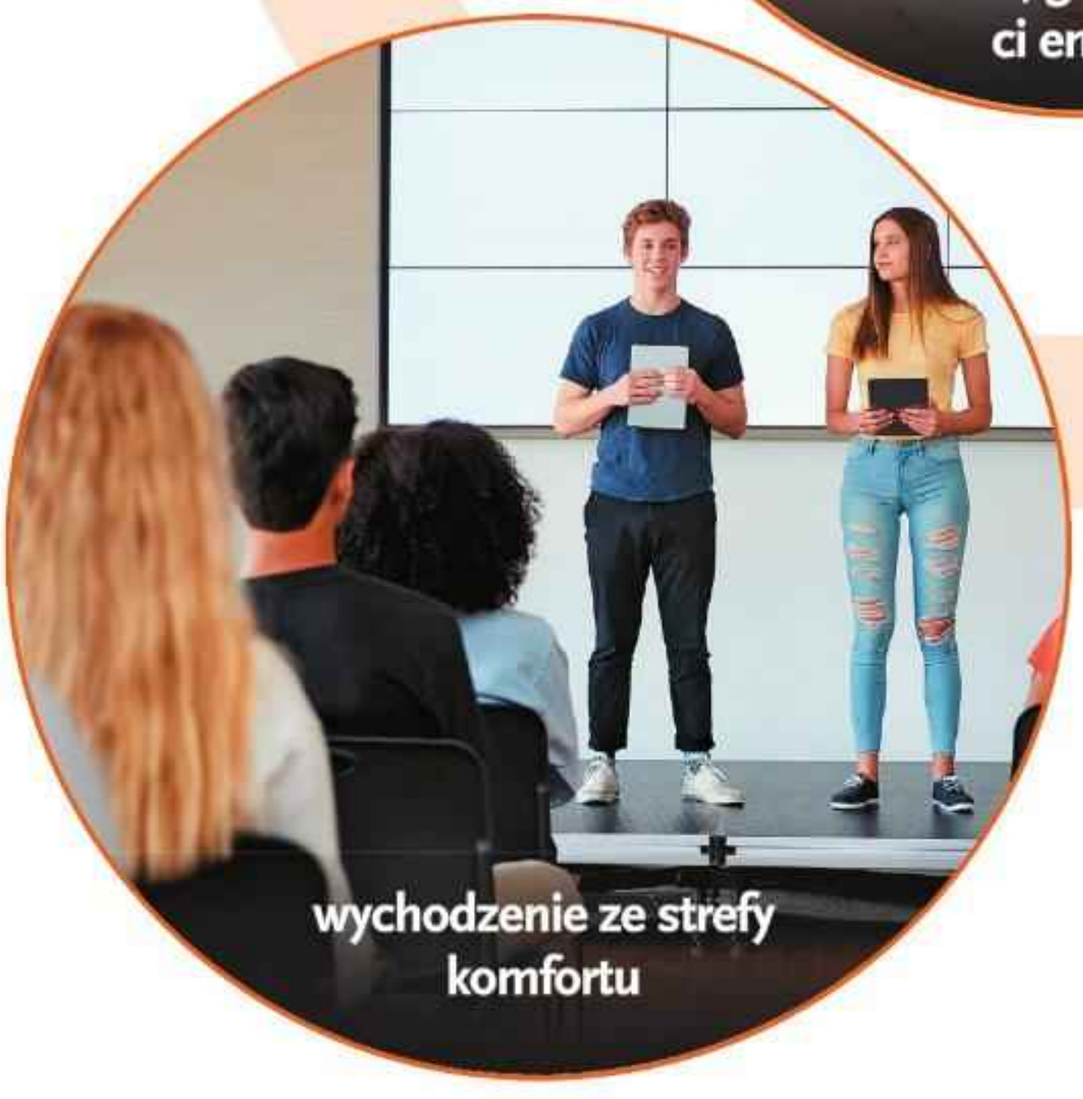
aktywność fizyczna



ćwiczenia relaksacyjne



działanie, gdy wystarcza ci energii



wychodzenie ze strefy komfortu



umiejętność powiedzenia „dość!”, gdy brakuje energii



Dział II. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

- Specyfika projektu
- Zakres, etapy i cele projektu
- Metoda SMART i SMARTER
- Budżet i harmonogram projektu
- Analiza ryzyka projektu

6 Specyfika projektu

Dowiesz się

- czym jest projekt
- jak ustala się cele, zakres i etapy projektu
- jak stworzyć harmonogram projektu

W dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych zarządzanie projektami (ang. *project management*) stanowi odrębną dyscyplinę zarządzania. Nawet z pozoru prosty projekt wymaga zaplanowania, współpracy, rozwiązania nieprzewidzianych problemów i motywowania. A wszystko po to, by osiągnąć postawiony cel.



Zmiana oferowania usług rodzinnej kawiarni na ofertę na wynos w czasie pandemii była projektem, którego realizacji podjęli się jej właściciele

Co jest, a co nie jest projektem?

Projekt to oryginalne, jednorazowe, zaplanowane przedsięwzięcie, które jest realizowane zgodnie z przyjętymi wymaganiami w ramach ustalonego budżetu oraz w ustalonym czasie. Rezultatem projektu powinna być zmiana. Jeżeli działanie nie przynosi żadnych zmian, nie jest projektem, tylko zwykłym działaniem operacyjnym związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Proces to powtarzalny zestaw czynności powiązanych ze sobą, których wykonanie jest konieczne do osiągnięcia wyznaczonego celu. Procesy są częścią działalności przedsiębiorstwa, np. proces zakupowy, proces produkcyjny.



Przygotowanie jedzenia na wynos w restauracji, która oferuje tego typu usługi, jest procesem

PRZYKŁAD

Hurtownia postanowiła poszerzyć zakres swojej działalności. W związku z tym zaplanowała budowę nowoczesnego magazynu do przechowywania serów. **Dla hurtowni budowa magazynu jest projektem**, którego wykonanie zostało zaplanowane w określonym terminie, w ramach budżetu przeznaczonego na ten cel. **Dla firmy budowlanej i dostawcy wyposażenia do przechowywania serów to działanie operacyjne** (zwykły proces) wiąże się z profilem prowadzonej działalności gospodarczej.

Poniższy przykład posłuży w kolejnych rozdziałach do omówienia zarządzania projektem.

PRZYKŁAD

Projekt *Seniorzy*

Na początku roku szkolnego grupa uczniów: Gabriela, Hanna, Tomasz i Szymon, kontynuując wolontariat, postanowiła przygotować miłą niespodziankę dla podopiecznych Stowarzyszenia *Zadowolony Senior*. Przeprowadzili burzę mózgów i zdecydowali, że przygotują bożonarodzeniową inscenizację oraz własnoręcznie wykonają drobne upominki. Będą chcieli do swojego pomysłu włączyć jeszcze inne osoby.

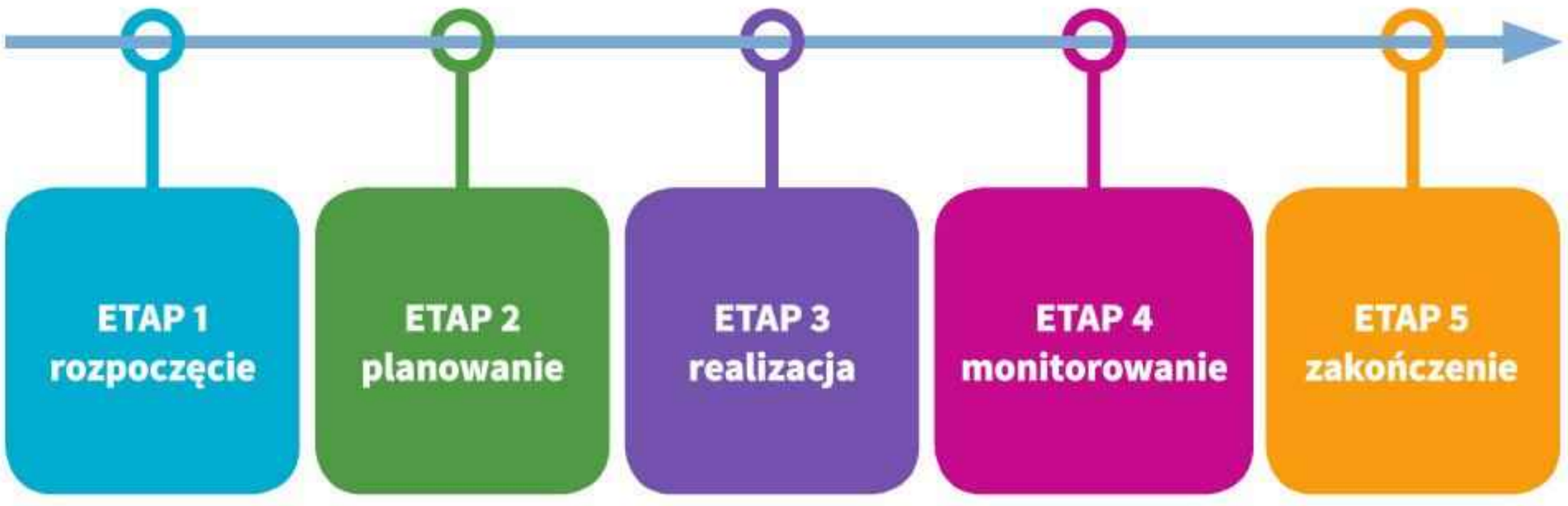
Cel, zakres i etapy projektu

Cel projektu to uzyskanie rezultatu oczekiwanego przez zamawiającego wykonanie projektu lub odbiorcę, do którego projekt jest skierowany.

Zakres projektu to wszystkie zadania, które obejmuje projekt, składające się na główny produkt. Kierownik projektu musi zadbać o to, aby podczas jego realizacji były wykonane wszystkie działania ujęte w projekcie. Nie jest wskazana realizacja zadań nieujętych w projekcie.

Kierownik projektu (menadżer projektu, ang. *project manager*) – osoba zarządzająca projektem i realizującym go zespołem.

Zadania w poszczególnych etapach projektu



Etapy projektu

ETAP 1. Rozpoczęcie

Zadania w etapie 1.

1. Określić problem.
2. Ustalić cel projektu. Cel powinien być mierzalny i wpisywać się w strategię firmy – łatwiej jest monitorować stopień realizacji projektu.
3. Wyznaczyć zakres projektu oraz stworzyć wykaz prac do wykonania.
4. Opracować stosowne dokumenty, które powinny być zatwierdzane przed kolejnymi etapami projektu.
5. Określić udziałowców projektu (interesariuszy, ang. *stakeholders*), do których zalicza się m.in.: kierownika projektu, sponsora, klientów, użytkowników końcowych i zespół realizujący projekt. Zespół powinien składać się ze specjalistów, którzy dysponują umiejętnościami niezbędnymi do realizacji celu i różnią się doświadczeniem, osobowością i stylem pracy. Zróżnicowanie zespołu przekłada się na osiąganie lepszych rezultatów.

PRZYKŁAD

Rozpoczęcie projektu *Seniorzy*

1. Określenie problemu – przeciwdziałanie izolacji osób starszych.
2. Cel: wystawienie bożonarodzeniowego przedstawienia w świetlicy domu seniora oraz wręczenie każdemu seniorowi własnoręcznie wykonanego, drobnego upominku – samodzielnie upieczonych i ozdobionych ciasteczek.
3. Zakres projektu:
   - uzyskanie zgody prezesa Stowarzyszenia *Zadowolony Senior* na inscenizację i wręczenie upominków;
   - przygotowanie scenariusza inscenizacji;
   - zaproszenie do realizacji projektu pięciu dodatkowych osób, które wezmą udział w inscenizacji i we wspólnym spotkaniu z seniorami;
   - ustalenie liczby seniorów biorących udział w spotkaniu;
   - pozyskanie środków pieniężnych na sfinansowanie scenografii, kostiumów i przygotowania ciasteczek;
   - rozdzielenie ról;
   - przeprowadzenie prób;
   - wykonanie scenografii i kostiumów;
   - zakup materiałów do upieczenia i ozdobnego zapakowania ciasteczek;
   - upieczenie i udekorowanie ciasteczek;
   - zapakowanie ciasteczek dla każdego seniora;
   - wykonanie zaproszenia na przedstawienie;
   - przygotowanie miejsca inscenizacji w domu seniora;
   - inscenizacja i wręczenie ciasteczek.
4. Dobór zespołu – wyłonienie lidera / kierownika projektu, zaangażowanie pięciu dodatkowych osób do udziału w inscenizacji i spotkaniu.
5. Określenie interesariuszy:
   - odbiorcy – podopieczni domu seniora (do 30 osób w wieku od 73 do 96 lat);
   - sponsor – Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*, członkowie zespołu projektowego;
   - kierownik projektu – Hanna;
   - zespół: Gabriela, Tomasz, Szymon i pięć dodatkowych osób: koleżanka z klasy – Natalia, mama Hanny, tata Tomasza, terapeuta zajęciowy z domu seniora, przewodniczący samorządu szkolnego, a także nauczyciel biznesu i zarządzania jako konsultant.

ETAP 2. Planowanie

1. Ostateczne określenie zakresu projektu.
2. Sprecyzowanie terminu realizacji projektu.
3. Zidentyfikowanie ograniczeń i czynników, które mogą opóźniać realizację celu.
4. Przygotowanie działań prewencyjnych dla ewentualnych zagrożeń.
5. Przydzielenie konkretnych zadań i określenie czasu na ich wykonanie.
6. Opracowanie harmonogramu realizacji projektu.
7. Opracowanie zasad komunikowania się, np. terminy cyklicznych spotkań, sposób i termin przekazywania dokumentów, terminy prezentowania celów pośrednich i postępów działań.

PRZYKŁAD

Projekt *Seniorzy*

Etapem **planowania** zajęła się Hanna – kierownik projektu.

1. **Ostateczne określenie zakresu projektu** – zakres projektu pozostał bez zmian.
2. **Sprecyzowanie terminu realizacji projektu** – projekt rozpocznie się 1 października br., a zakończy 22 grudnia br.
3. **Zidentyfikowanie ograniczeń i czynników, które mogą opóźniać realizację celu** – opóźnienia wynikające z choroby członków zespołu projektowego.
4. **Przygotowanie działań prewencyjnych w razie ewentualnych zagrożeń** – wprowadzenie zasady 60/40: zarezerwowanie 40 % czasu na nieprzewidziane sytuacje.
5. **Przydzielenie konkretnych zadań i określenie czasu na ich wykonanie** – uwzględnione w harmonogramie realizacji projektu.
6. **Opracowanie harmonogramu realizacji projektu**.

Harmonogram realizacji prac					
		rok	**br.**		
		kwartał	**IV**		
		miesiąc	**X**	**XI**	**XII**
Zadania	**Osoba odpowiedzialna**	**Potrzebne materiały**			
zadanie 1 – uzyskanie zgody od prezesa Stowarzyszenia *Zadowolony Senior* na wystawienie przedstawienia i wręczenie upominków					
umówienie rozmowy z prezesem Stowarzyszenia *Zadowolony Senior*	Hanna	telefon			
przedstawienie propozycji bożonarodzeniowej inscenizacji i wręczenia ciasteczek	Hanna				

ustalenie liczby seniorów, którzy wezmą udział w spotkaniu	Hanna				
uzyskanie zgody prezesa	Hanna				
zadanie 2 – pozyskanie środków finansowych					
pozyskanie środków na sfinansowanie scenografii	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*				
pozyskanie środków na sfinansowanie wypieku ciasteczek	mama Hanny				
zadanie 3 – przygotowanie inscenizacji					
opracowanie scenariusza	Hanna, Gabriela, nauczyciel BiZ	laptop z oprogramowaniem biurowym, papier ksero, drukarka			
rozdzielenie ról	nauczyciel BiZ, Hanna	wydruki z rozpisanym scenariuszem			
przeprowadzenie prób	cały zespół	pomieszczenie, np. sala lekcyjna			
wykonanie scenografii i kostiumów	cały zespół	kolorowy papier, ozdoby bożonarodzeniowe, wstążki, pudełka, świece, choinka			
instalacja scenografii	tata Tomasza, terapeuta zajęciowy	stojak na choinkę, narzędzia, sznurek			
wykonanie zaproszenia i umieszczenie go na tablicy ogłoszeń	Gabriela, Szymon	papier do drukowania, laptop i drukarka			
inscenizacja	cały zespół				
zadanie 4 – przygotowanie ciasteczek					
zakup materiałów do wypieku ciasteczek		mąka, cukier, przyprawy korzenne, masa do ozdabiania, masło, miód, kakao, jaja, mleko			

upieczenie ciasteczek i ich ozdobienie	mama Hanny, Hanna, Gabriela, Tomasz, Szymon	foremki do wykrawania kształtu, pędzelek i worek cukierniczy do ozdabiania			
pakowanie ciasteczek	Hanna, Gabriela, Tomasz, Szymon, Natalia, przewod-niczący samorządu szkolnego	celofan, wstążka, gałązki świerku			
zadanie 4 – wystawienie przedstawienia i wręczenie ciasteczek					
wystawienie przedstawienia	cały zespół				
wręczenie ciasteczek	cały zespół				
zadanie 5 – raport końcowy dla sponsora					

7. **Opracowanie zasad komunikowania się**, np. terminy cyklicznych spotkań w związku z próbami, sposób i termin przekazywania informacji, terminy prezentowania celów pośrednich i postępów działań. Dobrze jest udostępnić harmonogramy odpowiednim osobom zaangażowanym w realizację projektu.

ETAP 3. Realizacja

Na etapie realizacji, opierając się na harmonogramie i przygotowanej dokumentacji, wykonuje się zadania przybliżające finalizację projektu. Organizuje się wówczas spotkania, na których określeni interesariusze będą informowani o postępach prac i ewentualnych trudnościach. Jest to ważne, gdy projekt jest realizowany w dłuższym czasie.

ETAP 4. Monitorowanie (audyt)

Celem monitorowania jest:

- kontrola realizacji projektu zgodnie z harmonogramem;
- nadzorowanie, by realizacja nie przekroczyła ustalonego zakresu prac, budżetu i terminów;
- kontrola jakości i wykrywanie błędów – im szybciej wykryje się błędy, tym niższe koszty naprawy i wprowadzania zmian;
- zapewnienie terminowości rozliczeń z kontrahentami, zwłaszcza gdy może to mieć wpływ na płynność finansowania i dostaw.

Monitorowanie (audyt) – bieżące kontrolowanie, czy wszystko jest realizowane zgodnie z wyznaczonym szczegółowym planem.

ETAP 5. Zakończenie (wnioski)

Ostatnim etapem powinno być wdrożenie produktu i przekazanie go ostatecznemu odbiorcy oraz zamknięcie projektu. Zamknięcie projektu zostaje potwierdzone raportem końcowym dla interesariuszy, w którym jest zawarta analiza realizacji wszystkich działań i wnioski.

Warto zorganizować spotkanie z całym zespołem, aby podziękować za wkład pracy w realizację zadania, przedyskutować przyczyny napotkanych trudności oraz wypracować wnioski do wykorzystania w kolejnych projektach.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Podaj przykłady projektów i procesów z życia codziennego, np. rodzinnego, szkolnego. Wskaż różnice i podobieństwa. Oceń, czy zawsze łatwo ci określić, co jest projektem, a co – procesem. Odpowiedź uzasadnij przykładami.
2. Zastanów się, który etap pracy nad projektem byłby najtrudniejszy dla ciebie. Zaproponuj, co można zrobić, by stał się łatwiejszy.
3. Jaki projekt (pomysł) mogłabyś / mógłbyś przygotować, gdyby w miejscu grupy docelowej – seniorów znalazła się np. grupa dzieci w wieku 5–8 lat lub zwierzęta ze schroniska? Zapisz swój pomysł.

PROJEKT

Projekt klasowy[1]

Podzielcie się na 6–8-osobowe zespoły. Ustalcie zakres i cel działania spełniające definicję projektu, który dotyczy waszej szkoły, jej bezpośredniego sąsiedztwa lub lokalnej społeczności. Raz jeszcze spójrzcie na zakres i cel waszego projektu. Jeżeli chcecie je jeszcze zmodyfikować lub zmienić, powinniście to zrobić. Jeżeli nie wprowadzacie już żadnych zmian, opracujcie harmonogram realizacji swojego projektu.

[1] Przyjęte założenia są podstawą do dalszego prowadzenia projektu.

7 Technika SMART w definiowaniu celów projektu

Dowiesz się

- **czym są metody SMART i SMARTER**
- **jak możesz stosować metodę SMART w codziennym życiu**

Metoda SMART wspomaga prawidłowe wyznaczanie celu w projekcie i zwiększa możliwości jego osiągnięcia. Nazwa metody jest akronimem od wyrazów: *specific, measurable, achievable, realistic, timely*. Dokładne wyjaśnienie znaczenia tych słów znajduje się w tabeli (poniżej). Samo określenie SMART oznacza 'mądry', 'sprytny'. SMART jest więc techniką mądrego i sprytnego wyznaczania celów, tak by zwiększyć szanse na ich osiągnięcie.

Specific

Measurable

Achievable

Realistic

Timely



Metoda SMART

S **Specific**	sprecyzowany	Skonkretyzowany, precyzyjnie określony cel jest zrozumiały dla całego zespołu, nie pozostawia niedomówień oraz nie budzi wątpliwości. Cały zespół wie, w jaki sposób rezultat ma zostać osiągnięty, jak się do niego dąży, czemu będzie służył, jakie będzie przynosił korzyści. W skonkretyzowaniu celu pomaga **zasada 6W** – odpowiedź na sześć pytań: **1. Who?** Kto jest związany z celem? **2. What?** Co chcę osiągnąć? Jaki cel? **3. Where?** Gdzie będę realizować cel? W jakim miejscu? **4. When?** Kiedy będę realizować cel? W jakim czasie? **5. Which?** Jakie wymagania muszę spełnić? **6. Why?** Dlaczego chcę realizować cel? **Nieprawidłowo określony cel** Muszę nauczyć się języka hiszpańskiego. **Prawidłowo określony cel** Do końca roku będę komunikować się w języku hiszpańskim na poziomie zaawansowania B1.

M **Measurable**	mierzalny	Cel powinien być tak określony, aby można go było zmierzyć w liczbach i ocenić poziom postępu realizacji oraz stopień uzyskania efektu końcowego, czyli celu. Mierzalność celu pomaga ustalić, czy cel został już osiągnięty. **Nieprawidłowo określony cel** Zapiszę się na roczny kurs języka hiszpańskiego. **Prawidłowo określony cel** Po dwunastu miesiącach nauki języka hiszpańskiego uzyskam certyfikat na poziomie zaawansowania B1.
A **Achievable** **Attractive** **Ambitious**	osiągalny, atrakcyjny, ambitny	Cel musi być osiągalny i dostosowany do możliwości i posiadanych zasobów, np. środków pieniężnych, umiejętności, wiedzy czy zatrudnionego zespołu pracowników. Zaplanowanie zbyt dużych zmian wymaga przygotowania, w przeciwnym razie cel może demotywować. Jednocześnie cel powinien być ambitnym wyzwaniem. Atrakcyjność celu zwiększa motywację do jego osiągania. **Nieprawidłowo określony cel** Nauczę się języka hiszpańskiego, będę znał już piąty język. **Prawidłowo określony cel** Bez problemów przychodzi mi nauka języków obcych. Nauczę się kolejnego – wybieram hiszpański. Gdy jestem w innym kraju, lubię komunikować się w nim w obowiązującym tam języku.
R **Realistic** **Relevant**	realny istotny,	Powinien mieć istotny wpływ na rozwój oraz przedstawiać wartość dla osób go realizujących. Zespół identyfikuje się zwykle z ważnymi działaniami i chce być ich częścią. Powinien być możliwy do osiągnięcia. Nierealny plan zniechęca do pracy i aktywności. **Nieprawidłowo określony cel** Nauczę się języka hiszpańskiego i zaimponuję znajomym. **Prawidłowo określony cel** Nauczę się języka hiszpańskiego, jego znajomość jest warunkiem dostania się na praktyki w Madrycie.
T **Timely** **Time-bound**	określony w czasie	Cel powinien mieć konkretnie określony czas realizacji i ostateczny termin jego osiągnięcia. Ustalenie terminu osiągnięcia celu mobilizuje i wprowadza dyscyplinę realizacji poszczególnych etapów działań. Jeżeli nie jest możliwe wyznaczenie terminu zakończenia tych działań, należy podzielić realizację celu na krótsze etapy i określić terminy ich wykonania.

		Nieprawidłowo określony cel: Przez rok będę uczęszczać na kurs języka hiszpańskiego. **Prawidłowo określony cel:** Od 10 stycznia tego roku rozpocznę kurs języka hiszpańskiego. Do 15 stycznia następnego roku przystąpię do egzaminu i uzyskam certyfikat na poziomie zaawansowania B1.

Po latach doświadczeń w pracy z projektami metodę SMART rozbudowano o dwa dodatkowe elementy i funkcjonuje ona obecnie jako **SMARTER** ('mądrzejszy', 'sprytniejszy'). Jest rozumiana jako lepszy sposób na osiągnięcie celu.

- **E** (***exciting*** – 'ekscytujący') – gdy cel jest ekscytujący, sprawia, że zajmujemy się jego realizacją z większym zaangażowaniem. Ważne, aby cel nie był obojętny dla interesariuszy.
- **R** (***recorded*** – 'zapisany') – cel musi być zapisany, aby był widoczny i przypominał o sobie.

PRZYKŁAD

Szymek założył, że nauczy się grać na gitarze. Swój cel opracował metodą **SMARTER**:

S – w trakcie wakacji nauczę się grać na gitarze elektrycznej;

M – po dwóch miesiącach będą umiał płynnie zmieniać akordy basowe;

A – jestem muzykalny, mam dobre wyczucie rytmu;

R – chciałbym w przyszłości grać w zespole;

T – naukę rozpocznę 1 lipca i będę się uczył gry z nauczycielem do końca sierpnia, trzy razy w tygodniu po 1 godz., od września będę doskonalił grę raz w tygodniu po 1 godz.;

E – od dawna marzyłem o umiejętności gry na gitarze;

R – zapisałem w kalendarzu wszystkie umówione lekcje gry; kalendarz będę uzupełniał po każdorazowym ustaleniu terminu lekcji.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Wyjaśnij, na czym polega metoda SMART.
2. Zastanów się, co byś chciała / chciał osiągnąć w najbliższym czasie. Sformułuj swój cel i zapisz go zgodnie z wymogami SMART lub SMARTER. Jak sądzisz, czy zastosowanie tej techniki faktycznie przybliży cię do celu? Odpowiedź uzasadnij.
3. Przypomnij sobie postanowienie, które udało ci się zrealizować. Czy nieświadomie stosowałaś / stosowałeś wtedy technikę podobną do SMART? Opisz to.



PROJEKT

Praca w dwuosobowych zespołach. Każda osoba wybiera cel, który chciałaby osiągnąć w najbliższym czasie. Następnie formułuje go i opisuje zgodnie z metodą SMARTER. Potem odczytuje go koleżance / koledze z zespołu. Wspólnie analizują oba cele i zgodność ich opisu z metodą SMARTER. Po zakończonej analizie autor opisu nanosi poprawki, które uznaje za słuszne. Jeśli jakieś poprawki odrzuca, uzasadnia to pisemnie.

8 Budżet w projekcie

Dowiesz się

- jak planować budżet projektu
- jak modyfikować budżet w czasie realizacji projektu

Budżet projektu (ang. *project budget*) to obowiązkowy dokument projektu, który zawiera plan finansowy związany z realizacją projektu. Stanowi zestawienie dopuszczalnych kosztów (wydatków) niezbędnych do osiągnięcia założonego celu oraz przydzielonych zasobów (pozyskanych i już posiadanych), które będą wykorzystane do pokrycia kosztów realizacji projektu. Umożliwia pomiar projektu pod względem jego wartości. Jest też narzędziem kontroli finansowej przedsięwzięcia.

Osobą odpowiedzialną za budżet jest kierownik projektu, który planuje i monitoruje wykorzystanie przydzielonych środków pieniężnych i innych zasobów.

Odchylenia w projekcie – różnice między kosztami zaplanowanymi a rzeczywiście poniesionymi, tzn. między budżetem zaplanowanym a wykonanym. Mogą być obliczane procentowo lub kwotowo. Jeżeli poziom odchyleń zostanie znacznie przekroczony, wprowadza się działania korygujące.

Zasoby do wykonania projektu – wykonawcy projektu (pracownicy, zleceniobiorcy, podwykonawcy) dysponujący wiedzą i umiejętnościami, sprzęt, pomieszczenia i środki pieniężne.

Kluczową umiejętnością kierownika projektu jest skonstruowanie budżetu projektu w taki sposób, aby przydzielone na realizację zasoby zostały efektywnie wykorzystane i umożliwiły realizację rezultatu wysokiej jakości.

Etapy planowania budżetu w projekcie



Etapy sporządzania budżetu

Poszczególne etapy planowania budżetu

1. Sporządzenie listy potrzebnych zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu.
2. Ocena przydatności posiadanych zasobów i konieczności ich uzupełnienia, np.:
   - zatrudnienia dodatkowych wykonawców projektu;
   - zakupu sprzętu i urządzeń;
   - zakupu komputerów, oprogramowania i urządzeń peryferyjnych;
   - zarezerwowania pomieszczeń na realizację projektu i spotkania robocze;
   - zatrudnienia konsultantów i ekspertów zewnętrznych;
   - zakwaterowania członków zespołu;
   - uwzględnienia kosztów podróży służbowych.
3. Oszacowanie zaplanowanych kosztów. Koszty powinny być powiązane z zaplanowanymi zadaniami, racjonalne i uzasadnione. W szacowaniu kosztów należy wziąć pod uwagę konieczność dostosowania się do zmiennych warunków, w których jest realizowany projekt, np. do słonecznej lub mroźnej pogody. Szacowanie kosztów projektu może odbywać się metodami:
   - **top-down (odgórna)** – przez analogię, na podstawie danych historycznych zawartych w innych podobnych projektach;
   - **bottom-up (oddolna)** – na podstawie wyceny / oszacowania kosztów poszczególnych działań, które po zsumowaniu stanowią całkowity koszt projektu;
   - **parametryczną** – za pomocą modeli matematycznych wykorzystujących algorytmy i dane źródłowe, którymi są parametry produktu.
4. Stworzenie funduszu awaryjnego w wysokości do 10 % całego budżetu na nieprzewidziane sytuacje i wydatki wynikające z niezależnych przyczyn zewnętrznych. Rezerwę, jeżeli jest to możliwe, tworzy się w ramach przydzielonych środków na realizację projektu.
5. Opracowanie budżetu w formie dokumentu. W dokumencie powinny się znaleźć:
   - całkowity koszt projektu;
   - lista rezultatów z określeniem kosztów ich realizacji;
   - lista osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych części budżetu;
   - harmonogram poszczególnych zadań z określeniem czasu niezbędnego na ich wykonanie;
   - ilość i wartość środków potrzebnych na realizację poszczególnych zadań;
   - terminy wykorzystania poszczególnych zasobów.
6. Zaplanowanie monitorowania rzeczywistych kosztów i porównywania z planowanymi, aby ustalić wartość odchyleń. Ten element budżetu powinien zawierać działania, które można podjąć w razie przekroczenia budżetu lub jego niewykorzystania.
7. Udostępnienie planu budżetowego interesariuszom do akceptacji.
8. Przyjęcie budżetu przez interesariuszy lub skierowanie go do korekt.

Podczas opracowywania budżetu projektu należy się wystrzegać:

- zawyżania i zaniżania kosztów;
- zbyt ogólnego zaplanowania kosztów;
- nieprecyzyjnego opisywania kosztów;
- dodawania kosztów niemających racjonalnego uzasadnienia w realizacji projektu.

Monitorowanie wykonania budżetu

Monitorowanie ponoszonych kosztów i wykorzystania zasobów dostarcza danych o zaawansowaniu realizacji zadań projektowych. Monitorowaniem zajmuje się kierownik projektu, który w ramach tego etapu projektu powinien:

- raportować właściwym interesariuszom projektu wszystkie odchylenia wykonania budżetu od planu;
- nadzorować wprowadzanie do projektu zmian wpływających na budżet;
- informować właściwych interesariuszy projektu o zmianach w stosunku do pierwotnej wersji;
- uzyskiwać zatwierdzenie zmian od właściwych interesariuszy;
- dokumentować zmiany w budżecie.

Zmiany w budżecie

Największym ryzykiem w planowaniu budżetu są obarczone projekty dotyczące innowacji. Często wymagają rewizji koncepcji i dostosowania budżetu do tych zmian. Ponadto zmienne warunki społeczno-gospodarcze mogą utrudniać realizację zaplanowanego harmonogramu oraz zmieszczenie się w zaplanowanych kwotach.

W trakcie realizacji projektu można przesuwać środki niewykorzystane do kosztu niedoszacowanego. Pozwoli to efektywniej wykorzystywać środki finansowe.

Możliwe przesunięcia w budżecie

1. **Przesunięcia wewnątrz tej samej kategorii kosztów (działań)** – np. tylko w obszarze kosztów wykonywania badań.
2. **Przesunięcia między kategoriami kosztów (między działaniami)** – np. oszczędności na wykonaniu badań mogą być przesunięte do kategorii opracowania wyników badań.
3. **Przesunięcia zewnętrzne między kosztami zadań** – np. przesunięcie między kosztami przygotowania projektu promocji a kosztami przeprowadzenia promocji.
4. **Dodanie w budżecie nowej pozycji kosztów** – jeśli wystąpi uzasadniona potrzeba wprowadzenia koniecznego dodatkowego wydatku.

! ZAPAMIĘTAJ

Zmiany w projekcie **nie mogą** powodować zmiany celu końcowego.

O wszystkich modyfikacjach muszą być informowani interesariusze, którzy je zatwierdzają (np. przesunięcia terminów płatności, wykonywania działań przez zmienioną liczbę osób).

Zatwierdzania nie wymagają zmiany np.:

- danych teleadresowych;
- numeru konta bankowego;
- przesunięcia wydatków w ramach jednej kategorii kosztów;
- osób lub danych do kontaktów roboczych;
- uszczegółowienia kwalifikacji wykonawców zadań projektowych.

Przykładowy fragment formularza budżetu projektu

Projekt: Promocja produktu

Rok budżetowy / okres budżetowy: 20XX

Budżet (planowane wydatki)							
zadanie	działanie	podmiot finansujący	wydatki				łącznie
			I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	
przygotowanie projektu promocji	przygotowanie ankiety, badanie rynku	Spółka X	5000				5000
	wykonanie badania rynku	Spółka X		5000			5000
	opracowanie wyników badania	Spółka X		1000	4000		5000
		łącznie:	5000	6000	4000	0	15 000

PRZYKŁAD

Projekt *Seniorzy*

Projekt – Inscenizacja bożonarodzeniowa dla podopiecznych w Stowarzyszeniu *Zadowolony Senior*

Okres budżetowy: 1 października br. – 22 grudnia br.

Budżet (planowane wydatki)						
zadanie	działanie	podmiot finansujący	wydatki br. w zł			łącznie
			X	XI	XII	
przygotowanie inscenizacji	opracowanie scenariusza	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*	10			10
	rozdzielenie ról	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*	10			10
	przeprowadzenie prób	nauczyciel BiZ		0	0	0
	wykonanie scenografii i kostiumów	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*		200	100	300

zadanie	działanie	podmiot finansujący	wydatki br. w zł			łącznie
			X	XI	XII	
przygotowanie inscenizacji	instalacja scenografii	tata Tomasza, terapeuta zajęciowy			0	0
	wykonanie zaproszenia i umieszczenie go na tablicy ogłoszeń	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*			10	10
		łącznie:	20	200	110	330
przygotowanie ciasteczek	zakup materiałów do wypieku ciasteczek	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*		250		250
	upieczenie i ozdobienie ciasteczek	mama Hanny		0		0
	pakowanie ciasteczek	Stowarzyszenie *Zadowolony Senior*			40	40
		łącznie:		250	40	290
		łącznie koszty:	**20**	**450**	**150**	**620**

Prace oszacowane na 0 zł są wykonywane w ramach wolontariatu lub stanowią zasób własny.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Wymień etapy planowania budżetu.
2. Napisz, jaki jest sens monitorowania budżetu w projekcie.
3. Podaj możliwe przesunięcia w budżecie.

PROJEKT 1

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły.

Załóżcie, że wasza koleżanka Kinga ma urodziny. Postanowiliście zrobić jej niespodziankę i zaprosić ją do kina na premierowy film. Zaplanujcie budżet tego przedsięwzięcia:

- określcie działania;
- oszacujcie koszty tych działań – wszystkie, które musicie ponieść;
- jesteście sponsorami – pamiętajcie o zależności liczby osób w zespole rozwiązującym problem od rozłożenia kosztów.

PROJEKT 2

Projekt klasowy

Sporządźcie budżet dla zadań projektowych wykazanych w harmonogramie realizacji wcześniej opracowywanego przez was projektu.

9 Sprawozdanie z zadania projektowego i analiza ryzyka w projekcie

Dowiesz się

- co trzeba ustalić, zanim sporządzisz raport końcowy z projektu
- jakie informacje należy zawrzeć w raporcie końcowym
- jak oszacować ryzyko w projekcie

ZAPAMIĘTAJ

Sprawozdanie z zadania projektowego jest **raportem końcowym**, podsumowującym całość realizacji projektu.

Przed sporządzeniem sprawozdania z zadania projektowego należy ustalić:

- **kto będzie odbiorcą sprawozdania** – najczęściej jest to klient, który zleca wykonanie zadania, lub podmiot finansujący zadanie;
- **formę sprawozdania i sposób dostarczenia** – np. forma elektroniczna, zapisana w wymaganym formacie i dostarczona e-mailem lub za pomocą wskazanej platformy, wydruk dostarczony osobiście lub wysłany pocztą tradycyjną, albo obie formy jednocześnie;
- **konspekt** – według zasady od ogółu do szczegółu, z logicznym podziałem na opisywane obszary projektu.



Ustalenia, które należy zrobić, zanim zacznie się pisać sprawozdanie

Sprawozdanie powinno być:

- przejrzyście zaplanowane;
- czytelne;
- napisane w sposób formalny, ale łatwym i zrozumiałym językiem;
- zgodne ze stanem faktycznym.

Nie ma uniwersalnego schematu sprawozdania z zadania projektowego. Informacje zawarte w sprawozdaniu zależą od różnych czynników, np.: rodzaju projektu, celu, podmiotów, które projekt realizowały i zlecały.

Struktura przykładowego sprawozdania

1. Tytuł projektu i termin realizacji.
2. Data przygotowania sprawozdania.
3. Część merytoryczna:
   - stwierdzenie, że zostały lub nie zostały wykonane wszystkie działania;
   - uzasadnienie przyczyny niewykonania działań;
   - opis sposobu realizacji projektu (przeprowadzonych działań) w ujęciu liczbowym lub wskaźnikowym według wielkości zakładanych i wykonanych.
4. Sprawozdanie z wykonania wydatków:
   - wykonanie planu z podziałem na zadania według wartości kosztów zakładanych i faktycznie poniesionych;
   - wykonanie założeń kosztorysu;
   - zestawienie faktur dokumentujących poniesione wydatki;
   - rozliczenie źródeł finansowania.
5. Informacje dodatkowe – wyjaśnienia do poprzednich części sprawozdania oraz takie, które nie znalazły się w poprzednich częściach, a mają istotne znaczenie.
6. Załączniki, np.:
   - poświadczone za zgodnością z oryginałem kopie umów, faktur i innych dokumentów przedstawiających wydatki;
   - kopie faktur i innych dokumentów poświadczających wydatki w budżecie wkładu własnego;
   - materiały dokumentujące faktyczne wykonanie zadań, np. fotografie, ogłoszenia prasowe, zrzuty ekranowe (*print screeny*), listy uczestników i ankiety ewaluacyjne.
7. Oświadczenia, np. że:
   - wszystkie informacje zawarte w sprawozdaniu są zgodne ze stanem faktycznym;
   - wszystkie koszty wynikające z faktur i innych dokumentów poświadczających wydatki zostały faktycznie poniesione.
8. Podpis kierownika projektu.



Dowód wewnętrzny – dokument księgowy potwierdzający zakup. Służy on do zaksięgowania kosztów (czasem przychodów), które nie zostały potwierdzone fakturą.

Faktura – dokument potwierdzający transakcję zakupu i sprzedaży, który jest podstawą do rozliczenia między kontrahentami oraz rozliczenia VAT.

Kosztorys – dokument finansowy, który przedstawia koszty związane z realizacją zadania.

VAT (ang. *value added tax*) – w polskim prawie podatkowym: podatek od towarów i usług, pobierany od wartości dodanej, tj. doliczanej marży / zysku na poszczególnych etapach obrotu.

W trakcie realizacji projektu cyklicznie tworzy się (np. tygodniowo, miesięcznie) raporty o statusie projektu, w których informuje się o postępach, zagrożeniach, ograniczeniach i kolejnych podejmowanych działaniach. Raporty są dostarczane interesariuszom, aby cały zespół miał dostęp do informacji o przebiegu prac oraz statusie projektu. Sporządzanie raportów o statusie projektu zwiększa wydajność wykorzystania czasu, ponieważ ogranicza konieczność spotkań.

Przykładowa struktura sprawozdania końcowego

Nazwa i adres jednostki
realizującej projekt

Sprawozdanie końcowe z wykonania projektu

.....
/nazwa projektu/

realizowanego w okresie od ..... do .....

Sprawozdanie sporządzono dnia .....

Część 1. Sprawozdanie merytoryczne

1. Czy cel projektu został osiągnięty? Jeżeli nie, należy podać przyczynę.
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
2. Opis wykonania projektu (przeprowadzonych działań):
   Zadanie 1. ..... zrealizowano w całości / częściowo*)
   .....
   .....
   .....
   /krótki opis realizacji zadania i wprowadzonych zmian/
   Zadanie 2. ..... zrealizowano w całości / częściowo*)
   .....
   .....
   .....
   /krótki opis realizacji zadania i wprowadzonych zmian/
   Zadanie 3. ..... zrealizowano w całości / częściowo*)
   .....
   .....
   .....
   /krótki opis realizacji zadania i wprowadzonych zmian/

*) niepotrzebne skreślić

Część 2. Sprawozdanie z wykonania wydatków

1. Rozliczenie kosztów ze względu na rodzaj (w zł)

2. Zestawienie faktur i innych dokumentów potwierdzających wydatek

3. Informacje dodatkowe

.....

.....

.....

.....

.....

4. Załączniki
   1) .....
   2) .....

5. Oświadczenia
   1) .....
   2) .....

Podpis kierownika projektu
lub osób upoważnionych

PRZYKŁAD

Projekt *Seniorzy*

Grupa uczniów z pomocą rodziców, nauczyciela BiZ i terapeuty zajęciowego zrealizowała w okresie od 1 października do 22 grudnia br. projekt *Inscenizacja bożonarodzeniowa dla podopiecznych Stowarzyszenia* Zadowolony Senior. Po zakończeniu kierownik projektu – uczennica Hanna – sporządził sprawozdanie z zadania projektowego.

Sprawozdanie końcowe z wykonania projektu

Inscenizacja bożonarodzeniowa dla podopiecznych w Stowarzyszeniu *Zadowolony Senior*

/nazwa projektu/

realizowanego w okresie od 1.10.20xx r. do 22.12.20xx r.

Sprawozdanie sporządzono dnia 27.12.20xx r.

Część 1. Sprawozdanie merytoryczne

1. Czy cel projektu został osiągnięty? Jeżeli nie, należy podać przyczynę.

   Założony cel końcowy został w pełni zrealizowany. W dniu 22 grudnia 20xx r. w świetlicy Stowarzyszenia *Zadowolony Senior* odbyła się inscenizacja bożonarodzeniowa oraz wręczono samodzielnie upieczone ciasteczka.

2) Opis wykonania projektu (przeprowadzonych działań)

Zadanie 1. Przygotowanie inscenizacji zrealizowano w całości / ~~częściowo~~*)

Zadanie rozpoczęto od przygotowania scenariusza. Za zadanie byli odpowiedzialni Hanna, Gabriela oraz nauczyciel biznesu i zarządzania. Na podstawie scenariusza członkom zespołu zostały przydzielone role. W świetlicy przeprowadzono sześć prób. Cały zespół uczestniczył w wykonaniu scenografii, którą zainstalowali tata Tomasza i terapeuta zajęciowy. Gabriela i Szymon przygotowali zaproszenie, które umieszczono w widocznym dla seniorów miejscu – na tablicy ogłoszeń. W ostatnim dniu realizacji projektu wystawiono przedstawienie. Do zaplanowanych działań w zakresie zadania 1. nie wprowadzano żadnych zmian i modernizacji.

/krótki opis realizacji zadania i wprowadzonych zmian/

Zadanie 2. Przygotowanie ciasteczek zrealizowano w całości / ~~częściowo~~*)

Do wypieku i ozdabiania ciasteczek zakupiono zaplanowaną liczbę materiałów. Upieczono, ozdobiono i zapakowano w celofan 150 szt. ciasteczek. Ciasteczka zostały wręczone seniorom, podopiecznym Stowarzyszenia *Zadowolony Senior*.

/krótki opis realizacji zadania i wprowadzonych zmian/

*) niepotrzebne skreślić

Część 2. Sprawozdanie z wykonania wydatków

1. Rozliczenie kosztów ze względu na rodzaj (w zł)

Rodzaj kosztu	Planowany całego zadania			Faktycznie poniesiony		
	całkowity (w zł)	finansowany z dotacji (w zł)	finansowany z własnych środków (w zł)	całkowity (w zł)	finansowany z dotacji (w zł)	finansowany z własnych środków (w zł)
1) koszt wydruku scenariusza	10	10	0	10	10	0
2) koszt wydruku podziału ról	10	10	0	10	10	0
3) koszt wykonania scenografii i kostiumów	300	300	0	300	300	0
4) koszt wykonania zaproszenia	10	10	0	10	10	0
5) koszt zakupu materiałów do wypieku ciasteczek	250	250	0	250	250	0
6) koszt pakowania ciasteczek	40	40	0	40	40	0
ogółem	620	620	0	620	620	0
	100 %	100 %	0 %	100 %	100 %	0 %

2. Zestawienie faktur i innych dokumentów potwierdzających wydatek

Nr faktury lub innego dowodu potwierdzającego wydatek	Nr pozycji kosztorysu	Data wystawienia	Nazwa wydatku	Kwota wydatku	Sfinansowana ze środków dotacji	Sfinansowana ze środków własnych
dowód wewnętrzny 1/10/20xx		10.10.20xx	koszt wydruku scenariusza	10	10	0
dowód wewnętrzny 2/10/20xx		12.10.20xx	koszt wydruku podziału ról	10	10	0
faktura 27/10/20xx		31.10.20xx	koszt wykonania scenografii i kostiumów	300	300	0
dowód wewnętrzny 1/12/20xx		15.12.20xx	koszt wykonania zaproszenia	10	10	0

faktura 9/11/20xx		10.11.20xx	koszt zakupu materiałów do wypieku ciasteczek	250	250	0
faktura 23/12/20xx		15.12.20xx	koszt pakowania ciasteczek	40	40	0

3. Informacje dodatkowe

Część działań została wykonana nieodpłatnie, w ramach wolontariatu:

- konsultacje i przeprowadzenie prób – nauczyciel biznesu i zarządzania;
- instalacja scenografii – rodzic ucznia i terapeuta zajęciowy;
- wypiek i ozdobienie ciasteczek – rodzic uczennicy.

4. Załączniki
   1) dowód wewnętrzny 1/10/20xx
   2) dowód wewnętrzny 2/10/20xx
   3) faktura 278/10/20xx
   4) dowód wewnętrzny 1/12/20xx
   5) faktura 9/11/20xx
   6) faktura 23/12/20xx
5. Oświadczenia
   1) Wszystkie informacje podane w niniejszym sprawozdaniu są zgodne z aktualnym stanem faktycznym.
   2) Wszystkie kwoty wymienione w zestawieniu faktur i dowodów wewnętrznych zostały faktycznie poniesione.

Hanna Kowalska

Podpis kierownika projektu lub osób upoważnionych

Analiza ryzyka w projekcie

Ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia szkody lub podjęcie działań o niepewnym i trudnym do przewidzenia rezultacie.

Ryzyko w projekcie to przeszkody, które trzeba przewidzieć. Analiza ryzyka powinna być przeprowadzana już na etapie planowania, aby zminimalizować prawdopodobieństwo jego wystąpienia lub zminimalizować skutki, jakie wywoła, gdy wystąpi. Ryzyko można, a nawet trzeba oszacowywać. Dobrym przykładem jest branża ubezpieczeniowa, która na podstawie obliczania ryzyka wystąpienia choroby lub śmierci ubezpieczonego proponuje odpowiednią składkę ubezpieczeniową dla takiej osoby.

Źródła ryzyka projektowego

Ryzykiem w realizacji zadań projektowych jest każdy czynnik, który może mieć wpływ na zwiększenie kosztów projektu i opóźnienia. Najczęściej wymieniane rodzaje ryzyka mające wpływ na projekt to:

- **ryzyko zewnętrzne** – powoduje ograniczenie swobody działania, na które wykonawcy projektu nie mają wpływu, np. warunki ekonomiczne (stopy procentowe, polityka podatkowa, poziom inflacji, stopa bezrobocia), zmieniające się regulacje prawne, np. dotyczące ekologii;
- **ryzyko wewnętrzne** – dotyczy działania podmiotu realizującego projekt, to np. sposób zarządzania, płynność finansowa i niewłaściwa komunikacja.

Etapy analizy ryzyka projektowego

Identyfikacja	• określenie obszarów wystąpienia ryzyka • zebranie informacji o poszczególnych rodzajach ryzyka • zestawienie zdarzeń, które mogą stanowić ryzyko
Oszacowanie	• wybór odpowiedniej metody lub kilku metod jednocześnie do oszacowania poziomu ryzyka • ocena i klasyfikacja ryzyka z punktu widzenia znaczenia dla powodzenia projektu • ustalenie prawdopodobieństwa i częstotliwości wystąpienia ryzyka
Ewaluacja	• porównanie wyników analizy ryzyka z kryteriami ryzyka • ocena stopnia akceptacji ryzyka • zaplanowanie reakcji na ryzyko

Analiza ryzyka projektowego

Metody przeprowadzania analizy ryzyka projektowego

- **Analiza danych historycznych** obejmuje analizę dokumentacji wykonanych i zakończonych projektów oraz doświadczeń własnych i współpracowników z realizacji poprzednich projektów.
- **Obserwacja** pozwala na poznanie otoczenia, w którym jest realizowany projekt – kontrahentów, podwykonawców, odbiorców projektu, a także tendencji zmian warunków społeczno-ekonomicznych oraz efektywności działań własnych (bądź organizacji).
- **Wywiad** umożliwia uzyskanie informacji od ekspertów i od własnych pracowników / współpracowników niebiorących udziału w tym projekcie.
- **Modelowanie** wykorzystuje symulacje oraz narzędzia statystyczne i ekonometryczne, które pomagają oszacować ryzyko.

Ekonometria – dziedzina nauk ekonomicznych zajmującą się badaniem związków między samymi zjawiskami ekonomicznymi lub zjawiskami ekonomicznymi a innymi zjawiskami, np. demograficznymi, społecznymi, socjologicznymi, a także ich pomiarem.

Statystyka – nauka zajmująca się pozyskiwaniem, prezentacją i analizą danych opisujących zjawiska.

Analiza danych historycznych	• analiza danych zawartych w dokumentacji z przeszłości • analiza doświadczeń z realizacji poprzednich projektów
Obserwacja	• bieżąca obserwacja otoczenia, w którym będzie realizowany projekt, np. kontrahentów, podwykonawców, odbiorców rezultatu projektu • obserwacja tendencji zmian warunków społeczno-ekonomicznych, w których jest realizowany projekt • obserwacja działania samego podmiotu realizującego, systemu zarządzania
Wywiad	• rozmowy z ekspertami w dziedzinach, które obejmuje projekt • rozmowy z pracownikami posiadającymi doświadczenie w danym zakresie
Modelowanie	• stosowanie systemów symulujących możliwość wystąpienia ryzyka w warunkach zbliżonych do rzeczywistych • wykorzystywanie narzędzi ekonometrycznych i statystycznych, na podstawie których można opisać ryzyko

Sposoby wykonania analizy ryzyka projektowego

Zdiagnozowane ryzyko musi być uwzględnione w projekcie. Ryzykiem należy zarządzać tak, by móc je wyeliminować lub by nie przyniosło dużych szkód.

Ryzykiem powinny zarządzać osoby, które:

- znają projekt – taką osobą jest kierownik projektu;
- potrafią ocenić ryzyko i wykorzystać narzędzia do jego oceny – osoba posiadająca wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem i umiejętność jej wykorzystania.

Etapy zarządzania ryzykiem w projekcie

Zarządzanie ryzykiem w projekcie to planowanie oraz monitorowanie i kontrola.

Planowanie	• zaplanowanie reakcji na zdiagnozowane ryzyko • aktualizacja / modyfikacja projektu
Monitorowanie i kontrola	• ustalenie częstotliwości kontroli ryzyka • wdrażanie planów zaradczych • ocena planów zaradczych pod kątem ich skuteczności i ewentualne wprowadzanie korekty tych działań • ocena adekwatności zaplanowanych działań zaradczych do aktualnej sytuacji wywołującej ryzyko

Zarządzanie ryzykiem w projekcie

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Napisz, czym jest ryzyko.
2. Załóż, że chcesz wyjechać na weekend w góry. Określ ryzyko, że wyjazd nie dojdzie do skutku, jeśli planujesz go za dwa tygodnie. Następnie przeprowadź tę samą analizę dla tego samego wyjazdu, ale za cztery miesiące. Porównaj wyniki swojej analizy. Zapisz wnioski.
3. Pomyśl o sytuacji, kiedy podejmowałaś / podejmowałeś jakąś decyzję z dużym wyprzedzeniem – np. dotyczącą zakupu biletów na koncert pół roku wcześniej. Czy koncert się odbył, a ty wzięłaś / wziąłeś w nim udział? Na tym przykładzie przeanalizuj ryzyko związane z decyzją. Napisz, jak możesz zarządzić tym ryzykiem, by je zminimalizować. Odpowiedz, czy jesteś w stanie go całkowicie uniknąć.

PROJEKT 1

Projekt klasowy

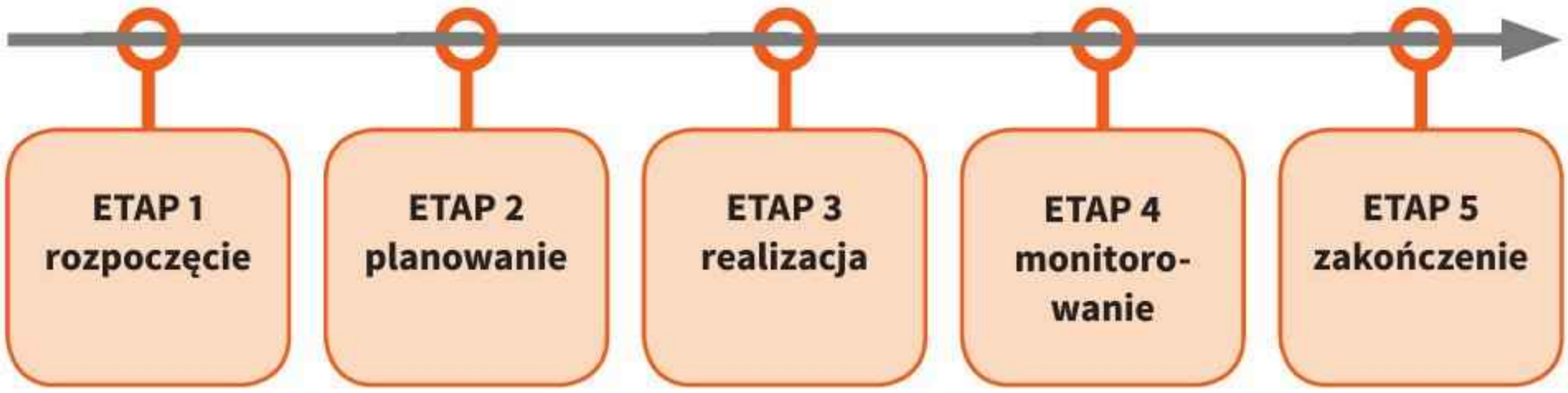
Sporządźcie sprawozdanie końcowe z wykonania zadań projektowych dla wybranego przez siebie projektu.

PROJEKT 2

Projekt klasowy

Przeprowadźcie analizę ryzyka zadania projektowego dla wybranego przez siebie projektu. Ustalcie obszary ryzyka i konkretne czynniki ryzyka. Zaplanujcie działania przeciwdziałające zdiagnozowanym zagrożeniom.

- **Zarządzanie projektem** to sekwencja działań przebiegająca wyraźnie wyodrębnionymi etapami.



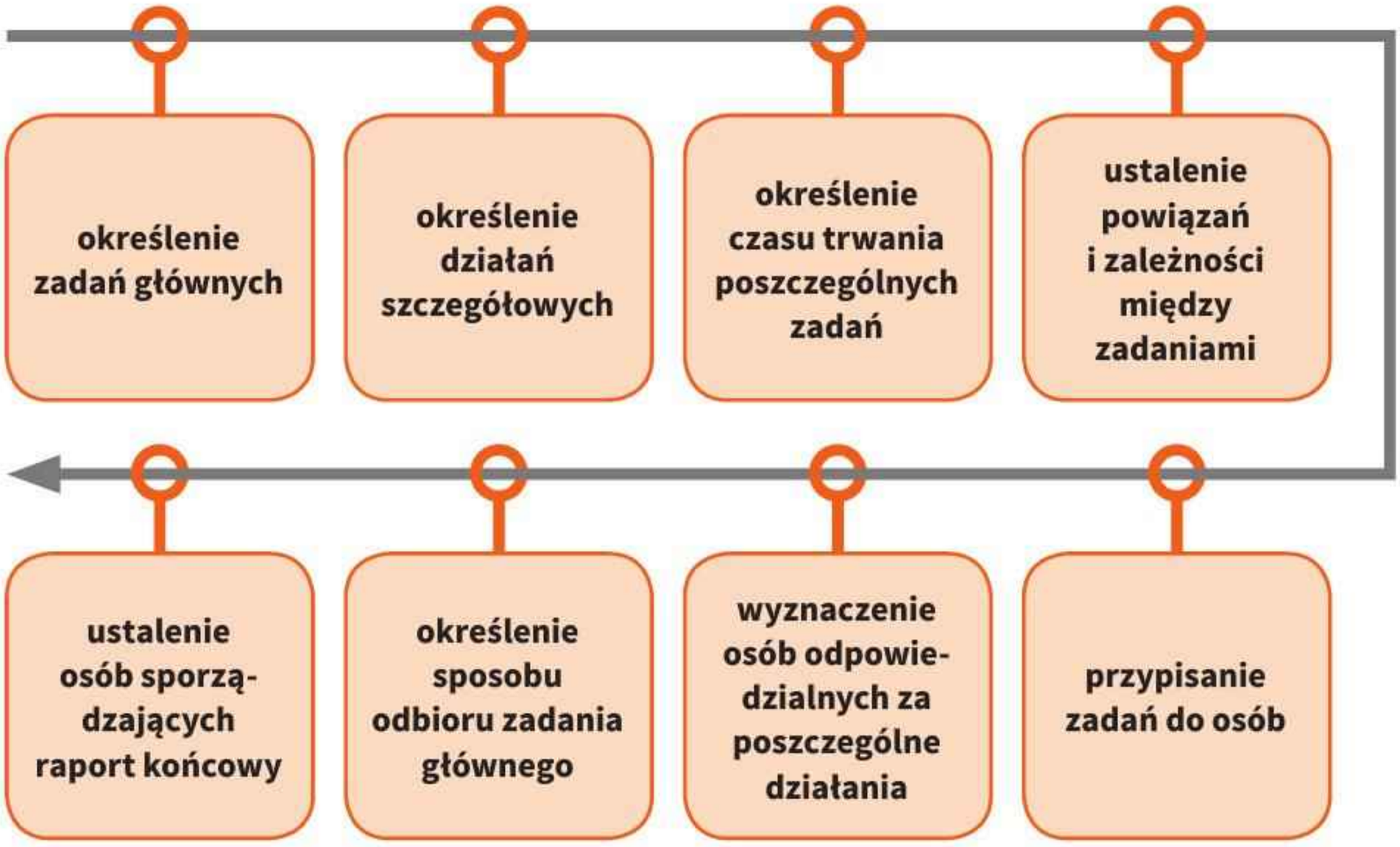
Etapy zarządzania projektem

- Zarządzaniem projektem zajmuje się **project manager** (kierownik projektu), który nadzoruje wszystkie etapy projektu i dba, by przebiegały one zgodnie z harmonogramem.



Czynniki, od których zależy powodzenie projektu

- **Etapy budowania harmonogramu projektu**



Poszczególne etapy prac planowania projektu

Prowadzenie projektu

ETAPY

ETAP 1 Rozpoczęcie → ETAP 2 Planowanie → ETAP 3 Realizacja → ETAP 4 Monitorowanie → ETAP 5 Zakończenie

ETAP 1 Rozpoczęcie

1. Określenie problemu.
2. Ustalenie celu projektu.
3. Wyznaczenie zakresu projektu określającego jego ramy oraz stworzenie wykazu prac do wykonania.
4. Opracowanie stosownych dokumentów.
5. Określenie udziałowców projektu.

ETAP 2 Planowanie



1. Ostateczne określenie zakresu projektu.
2. Sprecyzowanie terminu realizacji projektu.
3. Zidentyfikowanie ograniczeń i czynników, które mogą opóźniać realizację celu.
4. Przygotowanie działań na wypadek wystąpienia zagrożeń – np. opóźnień w realizacji projektu.
5. Przydzielenie konkretnych zadań i określenie czasu na ich wykonanie.
6. Opracowanie harmonogramu realizacji projektu.
7. Opracowanie zasad komunikowania się.

ETAP 3 Realizacja













ETAP 4 Monitorowanie







ETAP 5 Zakończenie



PODSUMOWANIE

- **Sposób wyznaczania celów** wpływa na ich realizację i powodzenie. Jednym ze sposobów jest metoda SMART. Może być wykorzystywana do określenia zarówno małych celów, realizowanych indywidualnie, jak i przedsięwzięć realizowanych przez duże organizacje.
- **Budżet jest najważniejszym elementem projektu.** To podstawa decyzji, wpływa na osiągnięcie zakładanych celów. Jest narzędziem kontroli kosztów i monitorowania postępu prac.
- **Po wykonaniu zadania projektowego** należy sporządzić sprawozdanie z jego realizacji. Sprawozdanie z realizacji zadania projektowego musi być zgodne ze stanem faktycznym.

  Zwykle zawiera:
  - nazwę projektu;
  - termin realizacji;
  - ogólny opis zadań;
  - stwierdzenie całkowitej lub częściowej realizacji zadań;
  - porównanie wykonania projektu z planem;
  - podsumowanie.
- **Zarządzanie ryzykiem**

Zarządzanie ryzykiem	
dobre praktyki	**błędy**
• podejmowanie działań przed wystąpieniem zagrożenia • monitorowanie ryzyka razem z projektem • korzystanie z doświadczeń podczas realizacji innych projektów oraz z doświadczeń innych instytucji • prowadzenie rejestru wystąpienia danego ryzyka i jego bieżącego przeglądu • duże zaangażowanie wszystkich interesariuszy projektu w jego realizację i niwelowanie zagrożeń	• nieprowadzenie rejestru występującego ryzyka • nieprzeglądanie rejestru występującego ryzyka • przekonanie, że za realizację projektu odpowiada tylko kierownik • nieprecyzyjne zidentyfikowanie ryzyka

Sprawdź swoje umiejętności

Zadania

1. Wymień i opisz etapy realizacji projektu.
2. Scharakteryzuj etapy analizy ryzyka projektu.
3. Wymień i scharakteryzuj elementy sprawozdania z zadania projektowego.

4. Oceń, które z wymienionych działań są projektami, a które – procesami. Zapisz odpowiedzi w zeszycie.
   - Powiększenie bazy samochodów dostawczych w przedsiębiorstwie produkującym nabiał.
   - Dostarczanie zamówień przez przedsiębiorstwo produkujące nabiał do hurtowni i punktów detalicznych.
   - W restauracji: wymiana systemu oprogramowania do obsługi zamówień, który po zmianie będzie również umożliwiał klientowi zamówienia online.
   - Przygotowanie przez restaurację indywidualnego zamówienia spoza karty z wykorzystaniem posiadanych surowców i sprzętu gastronomicznego.
   - Przygotowanie indywidualnego zamówienia spoza karty na podstawie trudno dostępnych surowców, sprowadzanych z rynków zagranicznych oraz wymagających specjalnych urządzeń gastronomicznych.
   - Naprawa samochodu w serwisie mechanicznym.
5. Przeanalizuj zapis wyznaczonego celu. Ustal, czy cel jest prawidłowo określony. Jeżeli nie, zaproponuj prawidłowe określenie celu.
   - Muszę poprawić kondycję fizyczną.
   - W styczniu zapiszę się na kurs prawa jazdy.
   - Mam zamiar uczęszczać na zajęcia kółka fotograficznego.
   - Dwa razy w tygodniu będę pomagała w schronisku dla zwierząt.
   - Po ukończeniu szkoły otworzę działalność gospodarczą.
   - Po ukończeniu szkoły podejmę studia dzienne na kierunku gospodarka przestrzenna na Uniwersytecie Łódzkim.
   - Muszę ukończyć kurs grafiki komputerowej.
6. Wybierz cel z zadania 5. lub określ cel faktycznie istotny dla ciebie. Opracuj cel wybrany z zadania 5. metodą **SMARTER**.
7. Opracuj harmonogram dla celu wybranego w zadaniu 6.
8. Opracuj budżet dla celu wybranego w zadaniu 6.
9. Przeprowadź analizę ryzyka dla celu wybranego w zadaniu 6.

PROJEKT

Dobierzcie się w 3–4 osobowe zespoły i zapoznajcie się z opisem.

Grupa szkolnych przyjaciół (Aniela, Jakub, Lena i Kajetan) zaplanowała na następne ferie zimowe wyjazd w Sudety na narty. Postanowili w najbliższe wakacje podjąć pracę zarobkową podczas zbierania owoców i warzyw sezonowych. W wakacje cała czwórka będzie już pełnoletnia.

Opracujcie projekty, których celem jest:

- zdobycie zatrudnienia podczas zbierania owoców i warzyw sezonowych;
- wyjazd w czasie ferii zimowych w Sudety na narty.

PODSUMOWANIE

Projekty można opracować jako dwa odrębne zadania lub połączyć w jedno.

Każdy projekt powinien zawierać:

- cel projektu;
- termin realizacji;
- zarys projektu;
- harmonogram z określeniem rezultatów pośrednich i ustaleniem osób odpowiedzialnych;
- budżet projektu;
- analizę ryzyka.

DZIAŁ III. GOSPODARKA RYNKOWA

- Przedsiębiorczość a rozwój społeczno-gospodarczy
- Wartości gospodarki rynkowej
- Rodzaje rynków i ich funkcje
- Prawo popytu i podaży
- Prawa konsumenta
- Budżet państwa
- Mierniki ekonomiczne
- Podmioty polityki społecznej
- Patriotyzm ekonomiczny

10 Przedsiębiorczość a rozwój społeczno-gospodarczy

Dowiesz się

- jak klasyfikuje się przedsiębiorców
- jakie czynniki gospodarcze stymulują przedsiębiorczość, a jakie ją hamują
- jakie instytucje w Polsce wspierają wprowadzanie innowacji

Przedsiębiorczość jest jednym z istotnych czynników wzrostu gospodarczego i rozwoju społecznego, zarówno w skali globalnej, jak i regionalnej oraz lokalnej. Sprzyja tworzeniu i rozwojowi przedsiębiorstw. We współczesnej gospodarce rynkowej **prowadzenie działalności gospodarczej jest traktowane jako zachowanie przedsiębiorcze**. Sprzyjające warunki do założenia własnej działalności gospodarczej oznaczają więc dobre warunki do rozwoju przedsiębiorczości.

Działalność gospodarcza – zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana w imieniu własnym i w sposób ciągły.

Rozwój przedsiębiorczości i rozwój gospodarczy kraju czy regionu wykazują następujące zależności:

- wyższy poziom rozwoju gospodarczego stwarza warunki do rozwoju przedsiębiorczości;
- niższy poziom rozwoju gospodarczego ogranicza przedsiębiorczość; biznes przenosi się do regionów o silniejszej gospodarce, co stopniowo wywołuje zapaść regionów słabszych.

Aktywa – określony wartościowo majątek przedsiębiorstwa, użytkowany w celu realizacji działalności gospodarczej. Stanowią je m.in.: nieruchomości, maszyny i urządzenia, środki transportu, należności od innych podmiotów, środki pieniężne.

Pasywa – wskazują na źródła pochodzenia aktywów (sposób ich finansowania), którymi mogą być:

- źródła własne, np. wniesione przez właścicieli / wspólników wkłady pieniężne i rzeczowe, m.in. niepodzielony wypracowany zysk;
- źródła obce, np. kredyty i inne zobowiązania wobec różnych podmiotów.



Zależność między rozwojem gospodarczym a rozwojem przedsiębiorczości

Z pojęciem przedsiębiorczości wiążą się pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca – osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą; przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie podejmowanej przez nich działalności gospodarczej.

Klasyfikacja przedsiębiorców według *Ustawy – Prawo przedsiębiorców*[1]

Klasyfikacja przedsiębiorców	Definicja dotyczy przedsiębiorców, którzy w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych łącznie spełniają warunki
mikroprzedsiębiorca	a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro […]
mały przedsiębiorca	a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 mln euro […]
średni przedsiębiorca	a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln euro – i który nie jest mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą

CIEKAWOSTKA

Według danych GUS mikroprzedsiębiorstwa w Polsce stanowią aż 97 % ogółu przedsiębiorstw. Małe firmy to około 2,2 %. Średnie to 0,7 %, a duże – 0,2 %.

Przedsiębiorstwo – podmiot gospodarczy, wyodrębniony prawnie, ekonomicznie, terytorialnie i organizacyjnie.

- **Odrębność prawna** – jednostka funkcjonuje na podstawie przepisów prawa, posiada zarówno prawa, jak i obowiązki.
- **Odrębność ekonomiczna** – odrębność majątkowa, samodzielność podejmowania decyzji, samodzielność prowadzenia działalności gospodarczej w celu uzyskiwania dochodów.

[1] *Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców* (tekst jednolity, DzU z 2023 r., poz. 221).

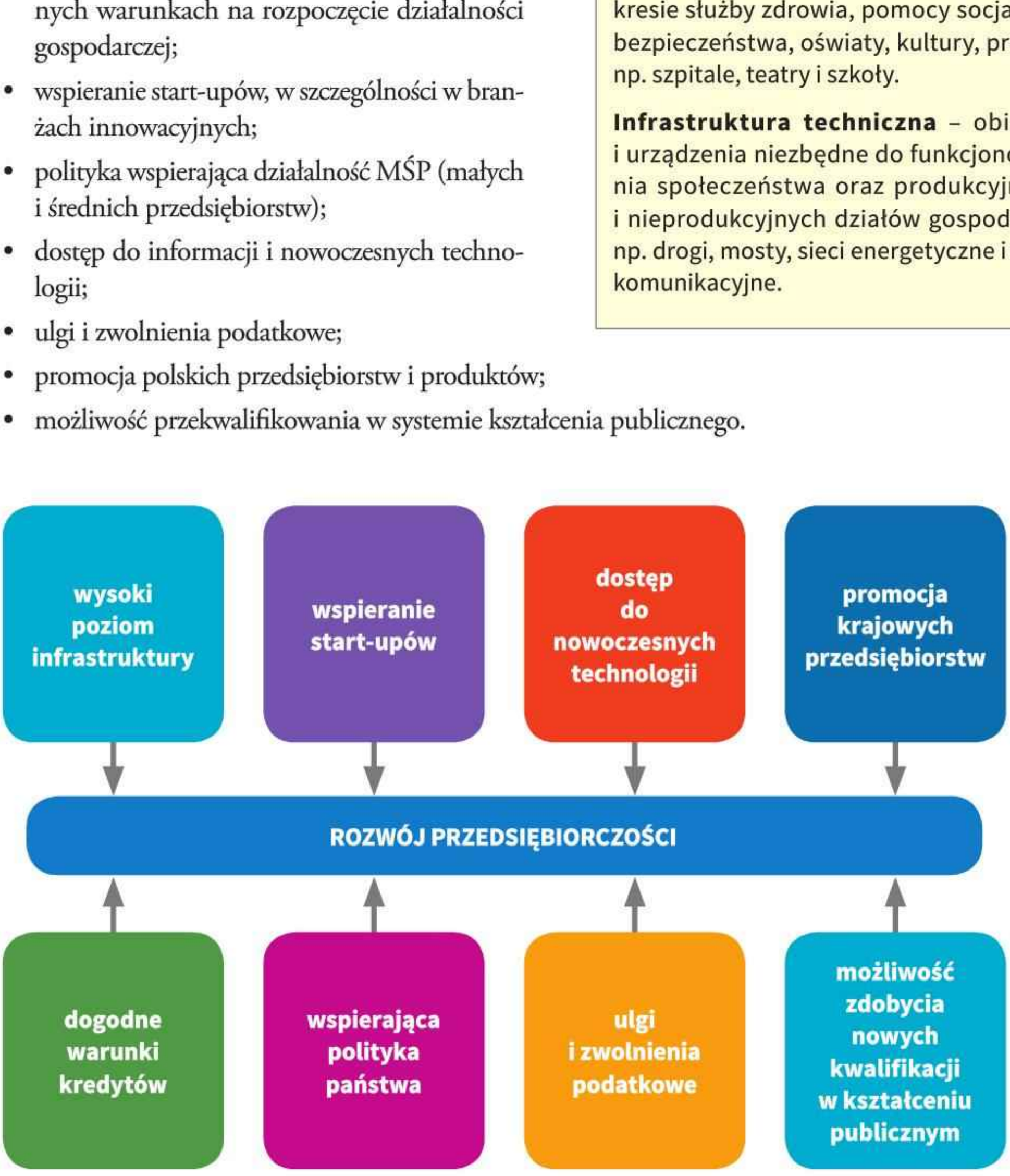
- **Odrębność terytorialna** – jednostka prowadzi działalność na obszarze wyodrębnionym terytorialnie.
- **Odrębność organizacyjna** – jednostka ma własną strukturę organizacyjną, która umożliwia sprawne działanie w celu osiągania dochodów.

Czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorczości:

- wysoki poziom infrastruktury technicznej i społecznej;
- możliwość uzyskania kredytu na dogodnych warunkach na rozpoczęcie działalności gospodarczej;
- wspieranie start-upów, w szczególności w branżach innowacyjnych;
- polityka wspierająca działalność MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw);
- dostęp do informacji i nowoczesnych technologii;
- ulgi i zwolnienia podatkowe;
- promocja polskich przedsiębiorstw i produktów;
- możliwość przekwalifikowania w systemie kształcenia publicznego.

Infrastruktura społeczna – instytucje zaspokajające społeczne potrzeby w zakresie służby zdrowia, pomocy socjalnej, bezpieczeństwa, oświaty, kultury, prawa, np. szpitale, teatry i szkoły.

Infrastruktura techniczna – obiekty i urządzenia niezbędne do funkcjonowania społeczeństwa oraz produkcyjnych i nieprodukcyjnych działów gospodarki, np. drogi, mosty, sieci energetyczne i telekomunikacyjne.



Czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorczości

Czynniki blokujące przedsiębiorczość:

- brak stabilnej i przewidywalnej polityki rządu;
- niski poziom infrastruktury technicznej i społecznej;
- częste zmiany przepisów prawa podatkowego;
- trudności w zgromadzeniu środków finansowych na rozpoczęcie działalności gospodarczej;
- wysokie koszty zatrudnienia;
- brak instytucji na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.



Czynniki hamujące przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość prowadzi m.in. do innowacyjności. W Polsce istnieją instytucje rozwoju wspierające przedsiębiorstwa we wprowadzaniu innowacji i w poprawie konkurencyjności.

- **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** – zajmuje się realizacją programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP), a także rozwojem regionalnym, wzrostem eksportu, rozwojem zasobów ludzkich i wykorzystywaniem nowych technologii w działalności gospodarczej.
- **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju** – ośrodek wspierania i tworzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych i społecznych, m.in. przez wykorzystanie potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i instytutów badawczych, usprawnianie współpracy środowiska naukowego z biznesem.
- **Polski Fundusz Rozwoju** – grupa instytucji finansowych i doradczych dla przedsiębiorców, samorządów i osób prywatnych inwestująca w zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy kraju.

PKB (produkt krajowy brutto) – wartość dóbr i usług wytworzona przez podmioty gospodarcze w danym roku na terenie całego kraju.

Start-up – to zwykle krótko istniejące przedsiębiorstwo, które poszukuje zyskownego modelu biznesowego. Najczęściej jest ono silnie związane z nowymi technologiami, branżami informacyjny i komunikacyjnymi. Ryzyko start-upów jest wyższe niż innych form działalności. Oczekuje się jednak, że przyniosą duże zyski w przypadku sukcesu.

- **Bank Gospodarstwa Krajowego** – bank wspierający zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy kraju, koncentruje się na gorzej rozwijających się obszarach gospodarczych. Odpowiada za program *Wsparcie w starcie*.

Oprócz instytucji publicznych wspierających rozwój działają też podmioty prywatne, np. Business Center Club, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości czy Aniołowie Biznesu.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Wymień czynniki blokujące rozwój przedsiębiorczości. Wskaż te, które występują w twoim regionie.
2. Zdefiniuj odrębność prawną.
3. Podaj przykładowe działanie przedsiębiorstwa świadczące o jego odrębności ekonomicznej.

PROJEKT

Praca w grupach. Sprawdźcie w roczniku statystycznym lub innym dostępnym źródle, ile jest w województwie wskazanym przez nauczyciela:

- mikroprzedsiębiorstw,
- małych przedsiębiorstw,
- średnich przedsiębiorstw.

Porównajcie zebrane przez was dane z pozostałymi grupami (przy założeniu, że każda grupa opracowała dane dotyczące innego województwa). Zapiszcie wyniki porównania i wspólnie, w czasie dyskusji w klasie, spróbujcie podać przyczyny różnic i podobieństw między wybranymi województwami.

11 Fundamentalne wartości gospodarki rynkowej

Dowiesz się

- jakie są cechy gospodarki rynkowej
- co to jest wolność gospodarcza
- jakie są zalety i wady gospodarki rynkowej

Gospodarka rynkowa to system gospodarczy, w którym decyzje o sposobie i zakresie produkcji są podejmowane przez podmioty gospodarcze bez nadmiernej ingerencji państwa.

Cechy gospodarki rynkowej

Cecha	Opis
dominacja własności prywatnej	• umożliwia szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków gospodarczych • jest bodźcem do pomnażania własnego majątku, a tym samym wpływa na rozwój gospodarczy całego kraju • umożliwia swobodny transfer praw własności (np. sprzedaż, darowizna, spadek, przekształcenie)
zróżnicowanie podmiotów gospodarczych	• w warunkach swobodnego działania są tworzone przedsiębiorstwa o różnej wielkości, formie prawnej, z różnych branż
swoboda w prowadzeniu działalności gospodarczej	• obywatele decydują o podjęciu, wykonaniu i zakończeniu działalności gospodarczej • właściciele przedsiębiorstw mają swobodę w podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu posiadanych środków • przedsiębiorcy decydują o formie prawnej swojego przedsiębiorstwa • przedsiębiorcy decydują o sposobie finansowania działalności
kształtowanie cen przez mechanizm rynkowy i ekwiwalentność	• wzajemne interakcje między cenami i dochodami podmiotów a popytem i podażą różnych dóbr wpływają na transakcje kupna i sprzedaży zawierane przez uczestników rynku • rynek jest ekwiwalentny, co oznacza, że pieniądz ma realne pokrycie w towarach i inflacja jest pod kontrolą
konkurencyjność	• na jednym rynku, w danej branży, działać może wiele przedsiębiorstw • jest czynnikiem rozwoju innowacji

Cecha	Opis
niewielki stopień ingerencji rządu w gospodarkę	• wytwarzanie oraz sprzedaż produktów nie są regulowane odgórnie przez rząd, ale przez popyt i podaż na rynku • ingerencja państwa następuje w przypadku obrotu produktami o charakterze strategicznym i istotnymi społecznie, np. energią, paliwem, produktami przemysłu obronnego, oraz w przypadku klęsk żywiołowych czy zagrożenia bezpieczeństwa, np. powodzie, katastrofy ekologiczne, pandemia, wojna

ZAPAMIĘTAJ

Warunkiem koniecznym właściwego funkcjonowania gospodarki rynkowej jest **wolność gospodarcza**.

1. W warunkach wolności gospodarczej każdy ma prawo zostać przedsiębiorcą i pracować na własny rachunek.
2. W Polsce wolność gospodarczą gwarantuje *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*.

Mechanizm rynkowy – zależności i wzajemne oddziaływania zachodzące między popytem, podażą i ceną.

Podaż – liczba produktów oferowanych przez producentów i sprzedawców.

Popyt – liczba kupujących skłonnych do nabycia oferowanych produktów.

Własność prywatna – prawo do korzystania z posiadanej rzeczy, czerpania z niej korzyści i swobodnego rozporządzania nią.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
(DzU z 1997 r. nr 78, poz. 483, z 2001 r. nr 28, poz. 319, z 2006 r. nr 200, poz. 1471, z 2009 r. nr 114, poz. 946)

Art. 22

Ograniczenie wolności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny.

3. Wolność gospodarcza tworzy warunki rozwoju. Przedsiębiorcy mogą efektywnie wdrażać swoje pomysły, przez co podnoszą poziom innowacyjności i zwiększają konkurencyjność.
4. Wolność gospodarcza jest czynnikiem wpływającym na rentowność i wzrost zysku, a to z kolei zwiększa skłonność do inwestowania i tworzenia miejsc pracy.
5. Wolność gospodarcza pozwala na swobodę zawierania umów, kształtowania ich treści, swobodę wyboru kontrahentów i pracowników.
6. Swoboda działalności gospodarczej nie jest tożsama z samowolą. Przedsiębiorcy muszą stosować się do ustanowionego prawa i nie mogą naruszać prawa do wolności innych osób. Szczegółowe przepisy prawne są regulowane w odrębnych przepisach prawa, w szczególności w *Ustawie o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej* oraz w *Kodeksie spółek handlowych*.

Na wolności gospodarczej są oparte trzy filary gospodarki rynkowej:

- własność prywatna,
- system cen,
- konkurencja.

Filar 1 – własność prywatna

1. Każdy człowiek ma prawo do posiadania własności.
2. Własność prywatna jest podstawą wolności gospodarczej i jest chroniona konstytucyjnie.

> ***Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.***
> (DzU z 1997 r. nr 78, poz. 483, z 2001 r. nr 28, poz. 319, z 2006 r. nr 200, poz. 1471, z 2009 r. nr 114, poz. 946)
>
> **Art. 21**
>
> **1. Rzeczpospolita Polska chroni własność i prawo dziedziczenia.**
> **2. Wywłaszczenie jest dopuszczalne jedynie wówczas, gdy jest dokonywane na cele publiczne i za słusznym odszkodowaniem.**

3. Własność prywatna stanowi podstawę społeczno-ekonomicznej samodzielności zarówno na poziomie jednostki, jak i globalnym.
4. Własność prywatna motywuje do racjonalnego wykorzystania zasobów.

Filar 2 – system cen

1. Ceny:
   - wyrażają pieniężną wartość dóbr i usług;
   - wpływają na decyzje konsumentów oraz producentów i sprzedawców;
   - wpływają na poziom jakości produktów;
   - są kształtowane przez zmiany podaży i popytu.

Filar 3 – konkurencja

1. Wynika z ograniczonych zasobów dóbr, o które konkurują przedsiębiorcy i nabywcy.
2. Spowodowana jest funkcjonowaniem wielu przedsiębiorstw na tym samym rynku.
3. Sprawia, że potrzeby klientów są istotnym elementem kształtowania rynku.
4. Wpływa na poziom cen i utrzymywanie ich na optymalnym poziomie.
5. Motywuje producentów do wytwarzania nowocześniejszych produktów.
6. Jest ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

Ograniczenia wolności gospodarczej

Konstytucyjne prawo do wolności gospodarczej, ze względu na ważny interes publiczny, może podlegać ograniczeniom. Większość z nich ma charakter powszechny i dotyczy wszystkich przedsiębiorców, np.:

- obowiązek rejestracji działalności gospodarczej w odpowiednim rejestrze;
- obowiązek zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych i opodatkowania.

Część ograniczeń ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa i nie jest wymierzona w przedsiębiorców, np. ochrona konsumenta, zapewnienie bezpieczeństwa, organizacja opieki zdrowotnej, organizacja pomocy publicznej, konieczność posiadania określonych uprawnień i kwalifikacji do wykonywania konkretnego zawodu (np. zawodów z branży medycznej).

Zalety gospodarki rynkowej:

- racjonalne wykorzystanie zasobów,
- efektywność i rozwój kreatywności,
- konkurencyjność,
- rozwój przedsiębiorczości,
- wzrost innowacyjności.

Wady gospodarki rynkowej:

- rozwój konsumpcjonizmu,
- podział klasowy społeczeństwa,
- występowanie bezrobocia,
- zagrożenie monopolizacją.

CIEKAWOSTKA

Między 1945 a 1989 r. funkcjonowała w Polsce gospodarka centralnie planowana, która doprowadziła kraj do zapaści ekonomicznej i ograniczała swobodę działalności gospodarczej oraz innowacyjność rozwiązań. Decydenci preferowali przemysł ciężki zamiast charakterystycznych dla gospodarki wysokorozwiniętej przemysłu nowych technologii oraz usług. Częściej wykorzystywano wskaźniki masowe i ilościowe, a nie jakościowe.



Problemy gospodarcze w Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej (PRL) doprowadziły do konieczności reglamentowania żywności – mięso można było kupić legalnie, jeśli miało się ważne **kartki**.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Jakie znaczenie mogą mieć dla przedsiębiorcy i konsumenta ograniczenia wolności gospodarczej? Odpowiedź uzasadnij wybranymi przykładami.
2. Podaj, jakie sytuacje mogą spowodować ustawowe ograniczenie wolności gospodarczej.

PROJEKT

W parach lub kilkuosobowych zespołach przeanalizujcie treść *Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców*. Wybierzcie przykłady ograniczeń swobody działalności gospodarczej polegającej na:

- zakazie,
- nakazie.

Wyniki swojej pracy przedstawcie w formie prezentacji lub plakatu.

12 Rodzaje rynków i ich funkcje

Dowiesz się

- jakie są rodzaje rynku
- jakie funkcje pełni rynek

Rynek – definicja

Rynek w najprostszy sposób rozumie się jako targ, jarmark, kiermasz, bazar, na którym są zawierane transakcje kupna-sprzedaży. Niemal w każdej miejscowości istnieje takie miejsce, wydzielone administracyjnie, zorganizowane na wolnej przestrzeni lub w przystosowanej hali. Targowiska umożliwiają bezpośredni kontakt sprzedającego z kupującym oraz negocjowanie ceny.



Targowisko na Starym Kleparzu w Krakowie



Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

Rynek w ujęciu ekonomicznym definiuje się jako całokształt transakcji kupna-sprzedaży towarów i usług z uwzględnieniem warunków, w których te transakcje przebiegają i wzajemnych relacji nabywców i sprzedawców.

Rynek w ujęciu marketingowym to zbiór aktualnych i przyszłych nabywców, do których jest kierowana oferta sprzedaży.

Rynek – klasyfikacja

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj rynku
zasięg terytorialny	• lokalny – w bezpośrednim otoczeniu konsumenta • regionalny – obejmujący większy obszar, np. województwo, region geograficzny • krajowy – funkcjonujący na terenie danego państwa • międzynarodowy – transakcje prowadzone co najmniej między dwoma państwami • kontynentalny – transakcje prowadzone między państwami danego kontynentu, np. rynki europejski, azjatycki, amerykański • światowy – transakcje prowadzone między państwami całego świata
przedmiot obrotu	• dóbr – konsumpcyjnych (dla ludności) – produkcyjnych (dla przedsiębiorstw) • usług – konsumpcyjnych (dla ludności) – produkcyjnych (dla przedsiębiorstw) – inwestycyjnych (dla podmiotów gospodarczych) • finansowy – walutowy – dewizowy – kapitałowy (obrót papierami wartościowymi) – ubezpieczeń – instrumentów pochodnych (kontraktów, opcji) – obrót instrumentami, których wartość jest uzależniona np. od kursu akcji, rentowności obligacji, kursu waluty, indeksu giełdowego
relacja podaży do popytu	• sprzedawcy, gdy podaż jest mniejsza niż popyt • nabywcy, gdy podaż jest większa niż popyt
swoboda dokonywania transakcji	• wolny • reglamentowany – poddany kontroli państwa, o narzuconych warunkach transakcji, np. stosowanie bonów towarowych, ograniczających swobodne nabycie określonej ilości towaru, wymóg uprawnień do nabycia określonego towaru lub usługi (np. leki, usługi medyczne, broń)
szczebla obrotu	• hurtowy • detaliczny
legalności obrotu	• rynek biały – w pełni legalny • rynek szary – sprzedaż legalnych produktów osobom, które nie mają uprawnień do ich kupowania / posiadania (np. sprzedaż alkoholu osobom nieletnim) • rynek czarny – obrót produktami nielegalnymi i ich sprzedaż (np. narkotykami)

Rynek – elementy

Elementami rynku są popyt, podaż i cena, a zachodzące między nimi zależności to mechanizm rynkowy.

Popyt – liczba produktów, jaką nabywcy są skłonni zakupić w danym czasie przy określonym poziomie cen.

Podaż – liczba produktów, jaką sprzedający są w stanie zaoferować w danym czasie przy określonym poziomie cen.

Cena – wartość produktu wyrażona w pieniądzu, jej poziom wpływa na decyzje producentów i konsumentów.



Elementy rynku

Rynek – funkcje

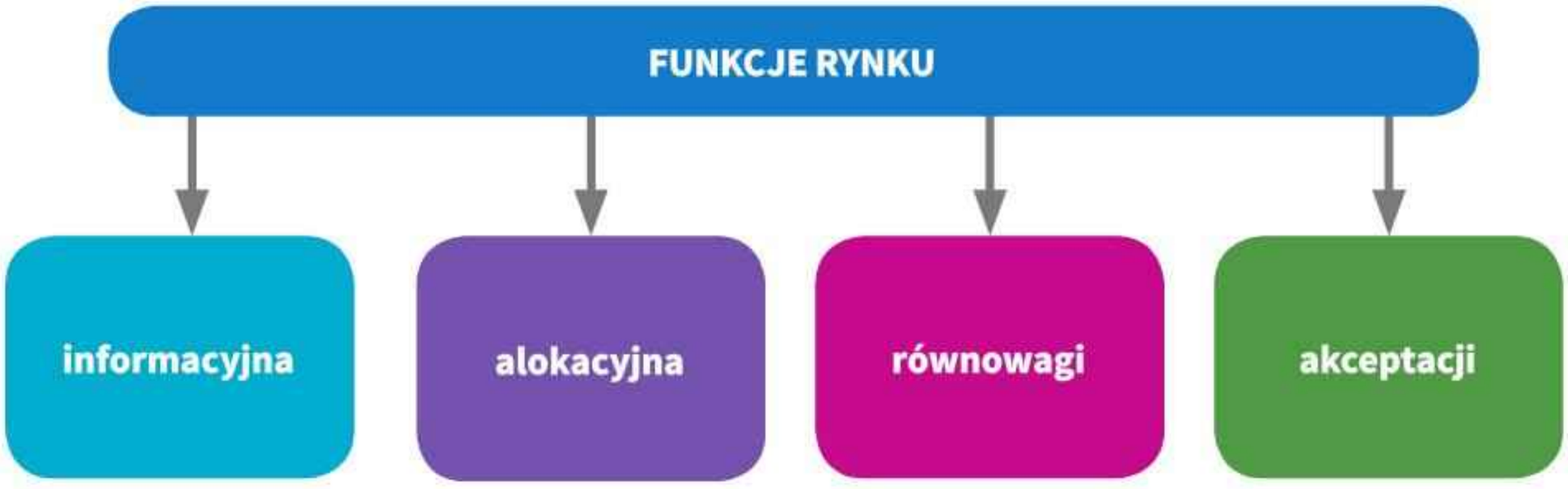
Rynek spełnia cztery podstawowe funkcje:

- informacyjną – jest źródłem informacji dla sprzedających i kupujących o ilości dostarczanych towarów i usług, ich cenach i zapotrzebowaniu;
- alokacyjną – rynek daje odpowiedź, w jaki sposób należy wykorzystać zasoby;

PRZYKŁAD

Producent przeprowadził analizę sprzedaży produktu x. Uzyskał informację, że produkt x cieszy się wysokim popytem. Producent zaplanował zwiększenie jego produkcji i podaży. Zaplanował dodatkowe zatrudnienie i uruchomienie pracy na jeszcze jedną zmianę. Co ważne, to działanie zwiększy efektywność wykorzystania maszyn.

- równowagi – równoważenie popytu i podaży za pomocą cen;
- akceptacji (preferencji) towarów i usług – spełnia funkcję weryfikatora: jeżeli produkt nie spełnia oczekiwań nabywców, jest wycofywany lub modernizowany.



Funkcje rynku

Rynek pełni funkcję selekcji podmiotów gospodarczych. Jeżeli przedsiębiorstwo nie trafia w potrzeby rynku i trwa przy błędnych założeniach rynkowych, wówczas może to doprowadzić do jego upadłości oraz bankructwa.

Alokacja zasobów – planowe rozmieszczenie, rozdział środków na różne cele, wskazanie, kto wytwarza określone zasoby, a kto je otrzymuje. Może to również oznaczać decyzje przedsiębiorców o przenoszeniu działalności z branż mniej opłacalnych do bardziej zyskownych.

PRZYKŁAD

Anna i Darek od roku prowadzą internetową sprzedaż odzieży. Przeprowadzili analizę struktury sprzedaży. Wyniki analizy wskazały, że najmniejszy popyt jest na odzież klasyczną, a najwyższy – na casualową. Pozyskane informacje o preferencjach klientów były impulsem do weryfikacji asortymentu. Wspólnicy wprowadzili promocję na odzież klasyczną, aby zwiększyć popyt i upłynnić jej zapas oraz pozyskać środki na zwiększenie asortymentu odzieży w stylu casual.

Anna i Darek wykorzystali wszystkie funkcje rynku:

- informacyjną – wyniki analizy struktury sprzedaży;
- akceptacji – wnioski z analizy o preferencjach klientów;
- równowagi – zrównoważenie popytu i podaży przez wprowadzenie promocji;
- alokacji – przesunięcie pozyskanych środków z wyprzedaży na powiększenie asortymentu odzieży casualowej.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Podaj przykład informacyjnej funkcji rynku.
2. Opisz rynek lokalny, z którym masz codzienny kontakt. Podaj konkretne przykłady.

PROJEKT

Hanna i Tomasz sprzedają w szkole podczas przerw ciasto domowe, pieczone w domu przez uczniów lub rodziców. Zebrane pieniądze przekazują samorządowi szkolnemu na realizację zaplanowanych działań społecznych i charytatywnych. Hanna i Tomasz zaobserwowali, że najlepiej sprzedają się sernik, piernik i szarlotka. Mniejszym popytem cieszą się ciasto drożdżowe i babka piaskowa. Aby wyprzedać słabiej sprzedające się rodzaje ciasta, na niektórych przerwach obniżają ich cenę. Za każdym razem obniżkę wprowadzają na innych przerwach, aby nie kumulować popytu tylko po obniżonych cenach.

Polecenia

1. Przeanalizuj opis przypadku i wyjaśnij na jego przykładzie funkcje rynku.
2. Na podstawie analizy przypadku sklasyfikuj opisany rynek.

13 Podmioty gospodarki rynkowej

Dowiesz się

- jakie są podstawowe podmioty gospodarki rynkowej
- jakie są zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

W gospodarce rynkowej funkcjonuje bardzo wiele podmiotów, które:

- mają własną strukturę i formę organizacyjną;
- kierują się własnymi interesami;
- samodzielnie podejmują decyzje oraz ponoszą konsekwencje ryzyka w związku z tymi decyzjami.

Podstawowe podmioty gospodarki rynkowej

Gospodarstwo domowe – osoby wspólnie zamieszkujące i się utrzymujące. Osoby utrzymujące się samodzielnie tworzą jednoosobowe gospodarstwa domowe.

Przedsiębiorstwo – jednostka prowadząca działalność gospodarczą wytwórczą, handlową lub usługową, ponosząca pełną odpowiedzialność za konsekwencje podejmowanych decyzji.

Państwo – przez ustawodawstwo i instytucje administracyjne wywiera wpływ na zachowania przedsiębiorców i konsumentów. Państwo, wypełniając swoje zadania, tworzy popyt na określone towary i usługi. Staje się więc uczestnikiem rynku.



Poza tymi trzema głównymi podmiotami gospodarki rynkowej ważną rolę odgrywają również **samorządy terytorialne** oraz **fundacje** i **stowarzyszenia**.

Zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

Wszystkie podmioty są ze sobą powiązane i wywierają wpływ na siebie. Ogniwem łączącym podmioty gospodarki rynkowej jest rynek.

Członkowie **gospodarstw domowych** to:

- pracownicy uzyskujący dochody z zatrudnienia w przedsiębiorstwach lub instytucjach administracyjnych;
- osoby prowadzące działalność gospodarczą;
- emeryci i renciści oraz inne osoby korzystające z transferów budżetowych;
- dzieci i młodzież ucząca się;
- osoby poszukujące pracy.

Gospodarstwa domowe, po odprowadzeniu podatków, część wypracowanych i uzyskanych dochodów przeznaczają na **wydatki konsumpcyjne** (na bieżące potrzeby) i nabywają dobra zużywane na bieżąco oraz dobra trwałe. Pozostałą część dochodów przeznaczają na **wydatki inwestycyjne** (na przyszłe potrzeby). Wydatkami inwestycyjnymi są np. oszczędności.

Dochód – dodatnia różnica przychodu i kosztu jego uzyskania.

Przychód – wszystkie uzyskane wpływy w określonym czasie.

Przedsiębiorstwa sprzedają wytworzone produkty (towary i usługi) gospodarstwom domowym i innym przedsiębiorstwom. Z uzyskanych przychodów pokrywają ponoszone koszty działalności, m.in. wypłacają wynagrodzenia pracownikom, czyli generują dochód gospodarstw domowych, oraz nabywają od innych przedsiębiorstw czynniki produkcji, jak materiały, urządzenia czy usługi. Dochody przedsiębiorstw są obciążone podatkami, które zostają odprowadzane do budżetu państwa lub budżetu samorządów terytorialnych.

Dotacja – bezzwrotna pomoc finansowa udzielana podmiotom na realizację konkretnego zadania. Jest przyznawana po spełnieniu koniecznych warunków i ma charakter uznaniowy.

Dywidenda – wypłata części zysku dla udziałowców w przedsiębiorstwie.

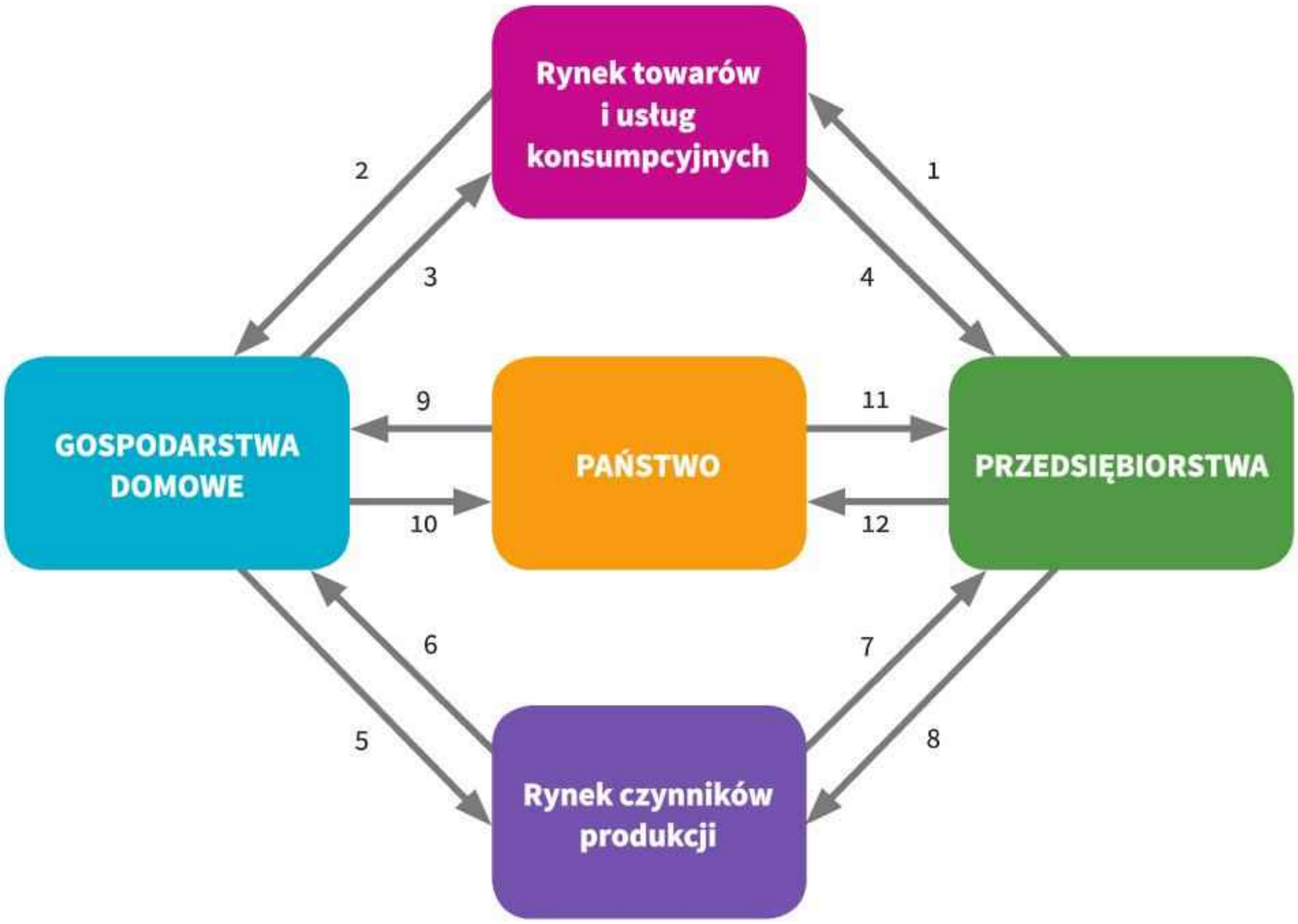
Podatek – bezzwrotne, nieodpłatne, przymusowe, pieniężne świadczenie na rzecz Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, pobierane na podstawie przepisów prawa.

Subwencja – bezzwrotna pomoc finansowa udzielana podmiotom na realizację celu, który ustala sam beneficjent. Jeżeli subwencja została zapisana w budżecie, który zaakceptowano, ma charakter roszczeniowy.

Państwo jako podmiot rynku działa przez instytucje administracyjne, jak ministerstwa, jednostki samorządowe czy bank centralny. Do budżetu wpływają podatki, z których rząd realizuje zadania państwa w zakresie bezpieczeństwa, ochrony zdrowia, oświaty, kultury, sportu, pomocy społecznej, porządku publicznego i sprawiedliwości. Aby wywiązać się z nałożonych zadań, państwo zgłasza potrzeby w obszarze tych usług. W tym celu zatrudnia np. policjantów, nauczycieli, lekarzy, prawników, strażaków, wojskowych, strażników miejskich, urzędników administracji, a następnie wypłaca im wynagrodzenie, które tworzy lub współtworzy dochód ich gospodarstw domowych. Część usług, na zlecenie państwa, realizują przedsiębiorstwa, kierując je bezpośrednio do obywateli, np. usługi komunalne, komunikacja miejska. Państwo, również w ramach swoich zadań, kieruje strumień środków pieniężnych do emerytów, rencistów i innych osób uprawnionych do korzystania ze świadczeń i pomocy społecznej. W ten sposób umożliwia tej grupie zakupy konsumpcyjne.

Sprzedane towary i usługi generują zaś przychody przedsiębiorstwom. Te z kolei odprowadzają podatki do budżetu państwa oraz budżetu samorządu.

Wszystkie wymienione podmioty wiąże rynek za pośrednictwem: cen, wynagrodzeń, podatków, dotacji, emerytur, rent, zasiłków, stypendiów.



Schemat zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

1. sprzedaż produktów (towarów i usług)
2. zakup produktów
3. wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne
4. przychody ze sprzedaży
5. sprzedaż czynników produkcji (pracy, ziemi i kapitału)
6. dochody ze sprzedaży czynników produkcji (wynagrodzenie za pracę i wiedzę, dochody z ziemi, dochody z kapitału)
7. zakup czynników produkcji (materiałów, surowców, usług, maszyn i urządzeń, zatrudnienie pracowników)
8. wypłata wynagrodzeń, zysku z kapitału (dywidend)
9. wypłata transferów budżetowych (emerytury, renty, zasiłki, programy socjalne)
10. zapłata podatków
11. udzielenie dotacji, subwencji
12. zapłata podatków

PRZYKŁAD

Kinga uzyskała najwyższą średnią w szkole na koniec poprzedniego roku szkolnego. W związku z tym osiągnięciem otrzymała stypendium Prezesa Rady Ministrów. Za otrzymane stypendium chce wykupić w szkole językowej kurs języka francuskiego.

W opisanym przypadku występują trzy podmioty rynku:

1. gospodarstwo domowe – Kinga;
2. przedsiębiorstwo – szkoła językowa;
3. państwo – Prezes Rady Ministrów.

Wszystkie wymienione podmioty są ze sobą powiązane. Budżet państwa przez Kuratorium Oświaty przelewa Kindze stypendium na jej rachunek bankowy. Kinga dokonuje zakupu usługi konsumpcyjnej – kursu językowego, generując dla szkoły językowej przychód ze sprzedaży. Szkoła językowa uzyskany przychód rozdziela na zakup czynników produkcji (wypłatę wynagrodzenia lektorowi, zapłatę czynszu za wynajem sali lekcyjnej) oraz na zapłatę podatku do budżetu, a pozostałą część przeznacza na inwestycje. Lektor i osoba wynajmująca salę lekcyjną zapłacą podatek do budżetu z tytułu uzyskanego wynagrodzenia. Swój pozostały dochód przeznaczą na wydatki konsumpcyjne lub inwestycyjne. W ten sposób podmioty gospodarki rynkowej generują kolejne zależności.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Omów na wybranym przykładzie zależności między podmiotami gospodarki rynkowej.
2. Opisz rolę gospodarstwa domowego jako podmiotu gospodarki rynkowej.

PROJEKT

Praca w grupie

Szymon otrzymuje od rodziców kieszonkowe. Za kieszonkowe kupił owoce w sklepiku szkolnym oraz karmę, którą przekazał schronisku dla zwierząt. Przeanalizujcie opisany przypadek, a następnie:

- wymieńcie podmioty gospodarki rynkowej;
- scharakteryzujcie zależności między podmiotami rynku.

14 Prawo popytu i podaży. Czynniki kształtujące popyt i podaż

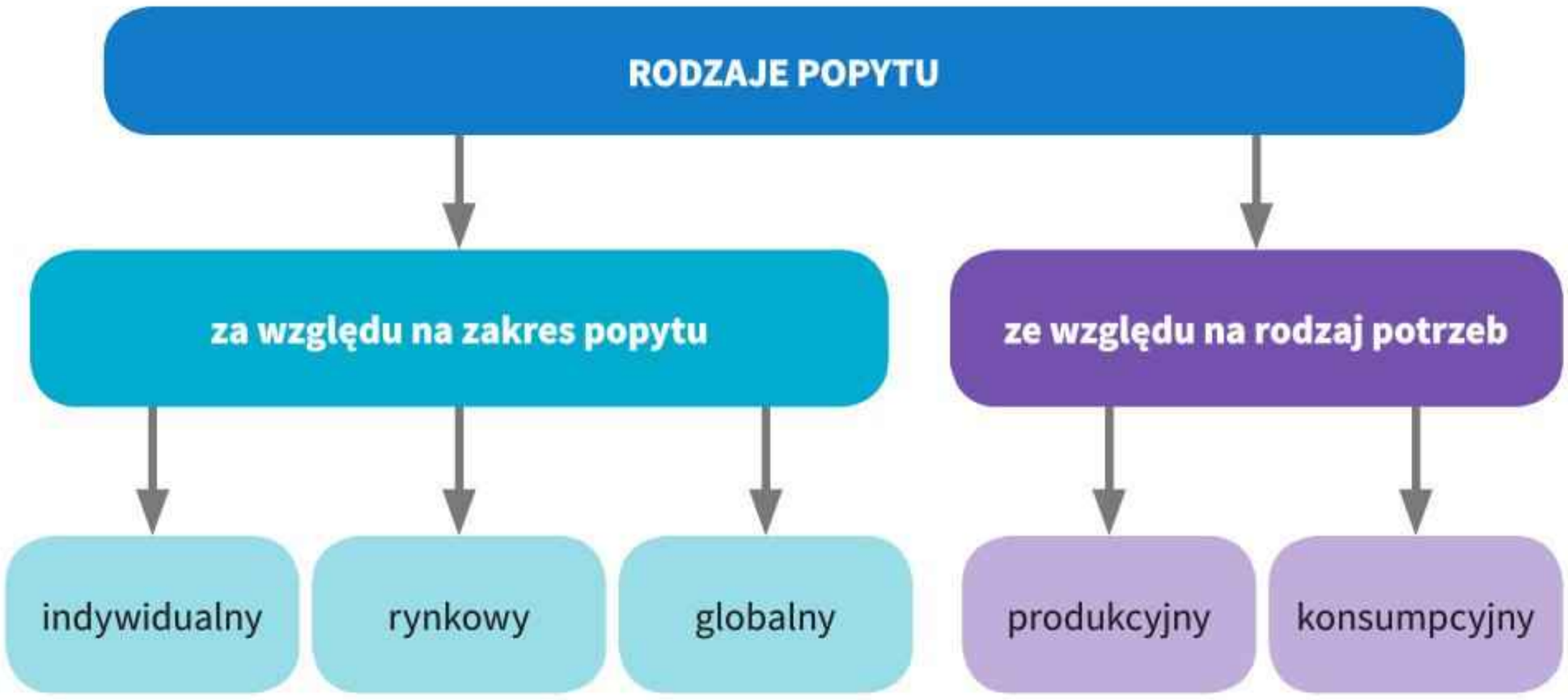
Dowiesz się

- jakie czynniki kształtują popyt
- jakie są rodzaje podaży
- jak cena wpływa na podaż, a jak na popyt

Prawo popytu

Popyt to ilość towarów i usług (produktów), które nabywcy są gotowi kupić po określonej cenie w określonym miejscu i czasie.

Rodzaje popytu

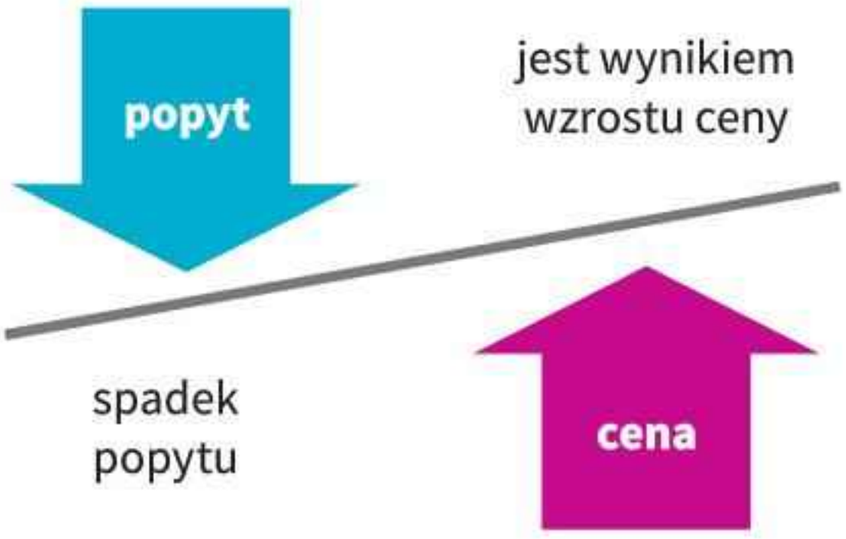


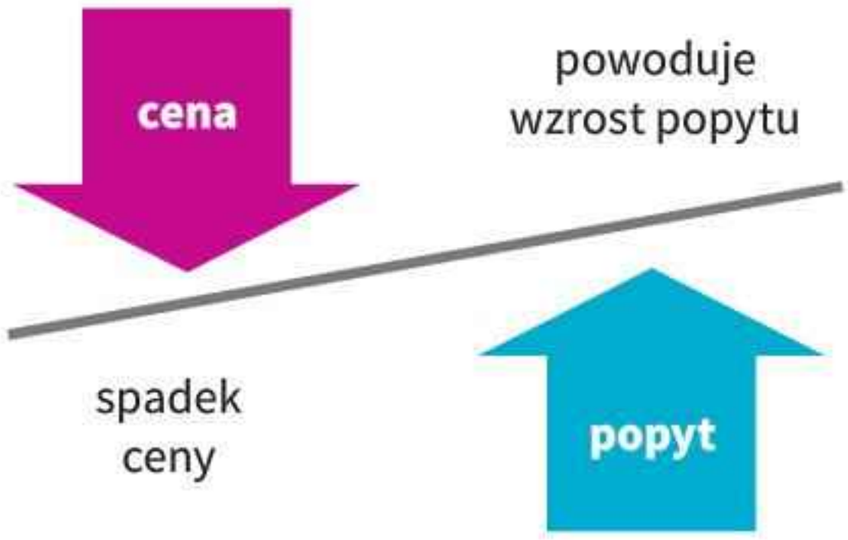
Podział popytu ze względu na zakres popytu i rodzaj potrzeb

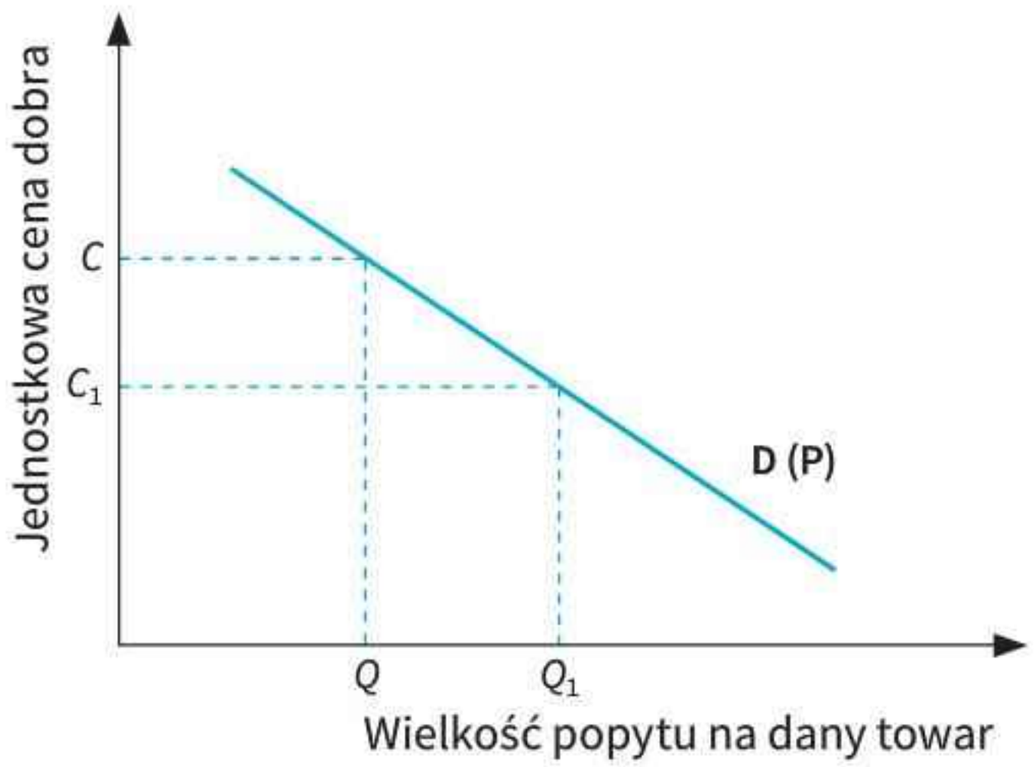
Podział popytu ze względu na zakres popytu
• indywidualny – zapotrzebowanie jednego konsumenta na produkt, po określonej cenie, w danym czasie • rynkowy – zapotrzebowanie zgłaszane przez wszystkich nabywców funkcjonujących na rynku danego produktu • globalny – zapotrzebowanie zgłaszane przez nabywców w zakresie wszystkich produktów
Podział popytu ze względu na rodzaj potrzeb
• produkcyjny – zapotrzebowanie na dobra i usługi produkcyjne • konsumpcyjny – zapotrzebowanie na dobra i usługi służące bezpośrednio zaspokojeniu potrzeb konsumentów

Prawo popytu

Na popyt w dużym stopniu wpływa cena. Zależność między popytem na dany produkt a jego ceną to prawo **popytu**.







Zależność wielkości popytu od ceny

Ceteris paribus (łac., 'wszystko inne jest równe') – założenie wdrażane w ekonomii, pomocne w opisaniu sytuacji, w której zmienia się jeden czynnik wpływający na podaż lub popyt, natomiast inne czynniki pozostają niezmienne.

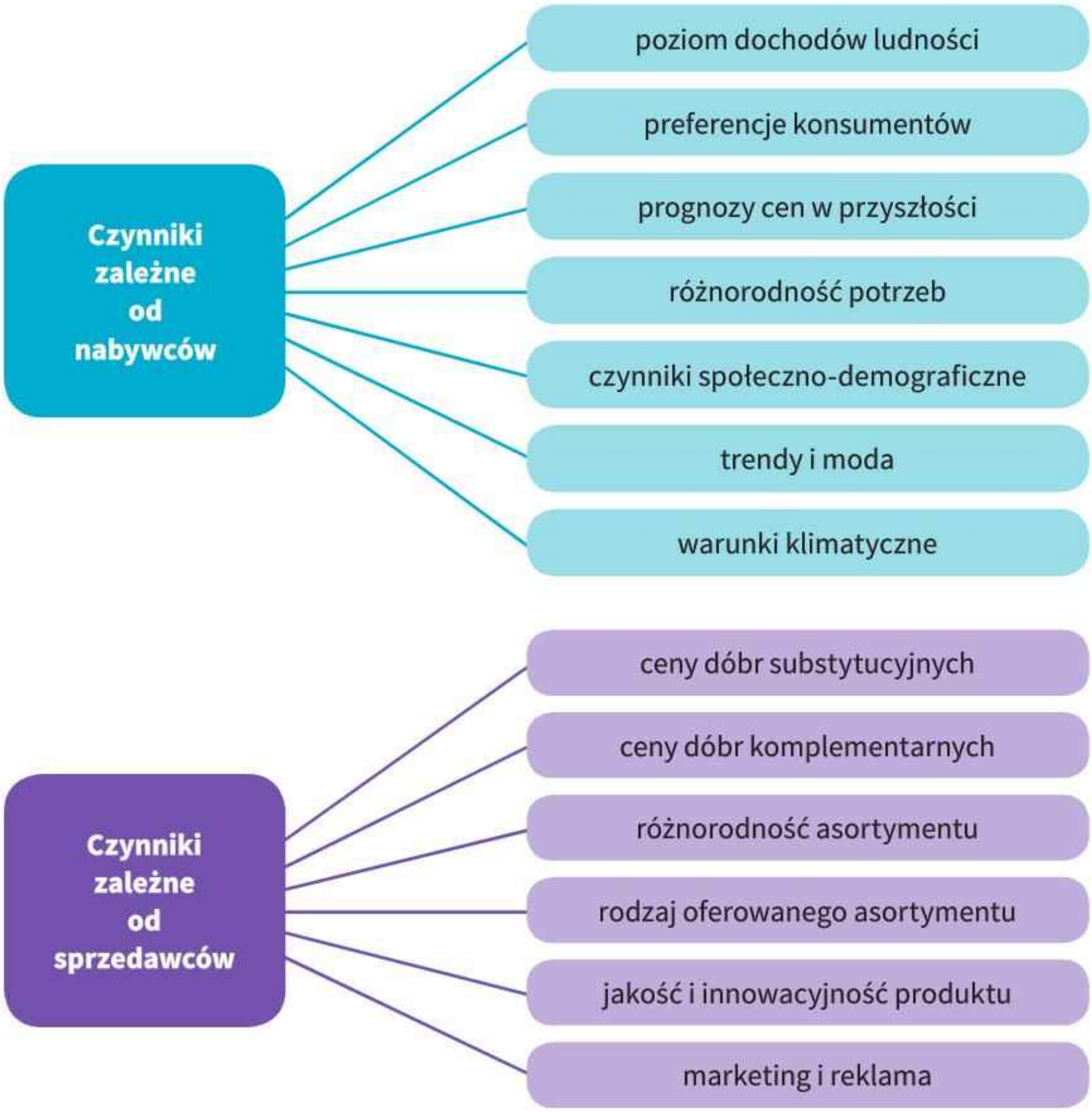
Zgodnie z prawem popytu, przy założeniu takich samych warunków (łac. *ceteris paribus*), istnieje odwrotna zależność między ceną produktu (towaru lub usługi) a wielkością popytu. Założenie takich samych warunków oznacza wykluczenie niespodziewanych czynników zewnętrznych, np. pandemii, wojny, ale też gwałtownej zmiany preferencji konsumentów (wynikającej np. z wyników opublikowanych badań naukowych, zachowań celebrytów). Spadek ceny zwiększa zainteresowanie zakupami oferowanych produktów. Analogicznie wzrost ceny powoduje zmniejszenie zainteresowania zakupem produktu.



Preferencje konsumenta kształtują popyt

Czynniki kształtujące popyt (determinanty popytu)

Na kształtowanie popytu mają wpływ różne czynniki, zależne zarówno od nabywców, jak i od producentów / sprzedawców.



Czynniki kształtujące popyt

Czynniki kształtujące popyt	
zależne od nabywców	**zależne od producentów / sprzedawców**
poziom dochodów ludności • wzrost dochodów ludności powoduje wzrost popytu, przy czym szybciej wzrasta popyt na dobra luksusowe; popyt na dobra podstawowe nie ulega istotnej zmianie • spadek dochodów może spowodować ograniczenie popytu lub inną zmienność popytu w czasie	**ceny dóbr substytucyjnych** • jeżeli produkt może być zastąpiony innym, o niższej cenie, to popyt na ten produkt wzrasta i jednocześnie spada popyt na produkt droższy, np. wzrost cen biletów kolejowych może powodować wzrost popytu na przejazdy autobusowe

Czynniki kształtujące popyt	
zależne od nabywców	**zależne od producentów / sprzedawców**
preferencje konsumentów mają wpływ na popyt w krótkim okresie: • zwiększenie zainteresowania danym produktem powoduje wzrost popytu na ten produkt; nabywcy mogą wykazywać skłonność do zakupów po wyższych cenach • zmniejszenie zainteresowania produktem powoduje spadek popytu na nie	**ceny dóbr komplementarnych** • wzrost ceny na dany produkt powoduje zwykle spadek popytu na ten produkt i na produkt komplementarny (uzupełniający), np. wzrost ceny piór wiecznych powoduje spadek popytu na te pióra oraz na atrament • wzrost cen na produkt komplementarny może spowodować spadek popytu na produkt główny, np. wzrost cen gazu ziemnego może spowodować spadek popytu na kuchenki gazowe
prognozy cen w przyszłości • przewidywany wzrost cen powoduje zwiększenie popytu na dane towary i usługi • oczekiwany spadek cen, np. obniżki sezonowe w krótkim czasie obniżają popyt, który wzrośnie po obniżce cen; łączna ilość sprzedanego dobra w dłuższym okresie pozostanie bez zmian	**różnorodność asortymentu** • producenci dostosowują asortyment produktów do zgłaszanych potrzeb • wielość asortymentu generuje nowe potrzeby i może prowadzić do wzrostu popytu • zbyt duży asortyment i duża dostępność mogą hamować popyt
różnorodność potrzeb • kształtuje strukturę popytu i jego wielkość	**rodzaj oferowanego asortymentu** • popyt na dobra podstawowe nie ulega zbyt dużym wahaniom • popyt na dobra wyższego rzędu ulega wahaniom zależnie od czynników powiązanych z nabywcami
czynniki społeczno-demograficzne, m.in.: • poziom wykształcenia • płeć • struktura wieku • zawód • zatrudnienie	**jakość i innowacyjność produktów** • wyższa jakość i nowoczesność produktów mogą być czynnikami zwiększającymi popyt na te produkty
trendy i moda • wpływają na preferencje konsumentów, mogą przekładać się na zainteresowanie produktem lub jego brak	**marketing i reklama** • skutecznie prowadzone powodują wzrost zainteresowania kupujących danym produktem
warunki klimatyczne • wiele produktów ma sezonowy popyt, np. rękawiczki jesienią, stroje kąpielowe na wiosnę	

PRZYKŁAD

W szkole działa sklepik prowadzony przez indywidualnego przedsiębiorcę – czynny od 8.00 do 14.00. Na każdej przerwie kupujących obsługuje także pełnoletni uczeń tej szkoły. W ten sposób zarabia na swoje wydatki. W pomieszczeniu wydzielonym na sklepik jest miejsce na kilka wysokich stolików barowych, w czasie przerw jest włączana muzyka. Najchętniej kupowane są herbata i zapiekanki serowo-warzywne. W ciągu dnia uczniowie kupują średnio 60 herbat i 30 zapiekanek.

Na podstawie przedstawionych danych przedsiębiorca, biorąc pod uwagę prawo popytu, może spróbować prognozować, jak zmieniłby się popyt na herbatę i zapiekanki przy wzroście lub obniżce cen i pozostawieniu pozostałych warunków bez zmian (*ceteris paribus*). Odpowiedź na pytanie, jak uczniowie zareagowaliby na zmiany cen przy niezmienionych pozostałych warunkach (godzinach otwarcia, sprawności obsługi, możliwości konsumpcji na miejscu, rodzaju muzyki), nie zawsze jest jednoznaczna. Choć prawo popytu jasno określa zależność popytu od ceny, reakcja uczniów może być nieprzewidywalna. Będzie także zależała od innych czynników, np. od upodobań, wygody zakupu, opcji innego jedzenia w czasie przerw oraz indywidualnych preferencji, a także od czynników niezależnych od sprzedawcy ani od kupujących, takich jak liczba uczniów w szkole czy struktura planu lekcji w szkole w danym dniu.

Popyt i paradoksy

Na rynku zdarzają się sytuacje, które wydają się przeczyć prawom popytu. Nazywa się je paradoksami.

- **Paradoks Giffena** (dotyczy produktów podstawowych) – wzrost cen na podstawowe towary i usługi nie ma wpływu na poziom popytu na te produkty, np. wzrost cen chleba nie spowoduje spadku popytu na chleb, wręcz przeciwnie, może ten popyt zwiększyć, ponieważ w warunkach wzrostu cen żywności chleb nadal pozostaje produktem najtańszym. Dlatego dobra podstawowe, takie jak chleb, mleko czy masło, często są nazywane w ekonomii dobrami typu Giffena.
- **Paradoks Veblena** (efekt snoba – dotyczy produktów luksusowych) – wzrost cen powoduje wśród zamożnych nabywców wzrost popytu na dobra luksusowe, np. drogie perfumy, ekskluzywne samochody, jachty; zakup dóbr luksusowych jest dla klas najbogatszych związany z prestiżem oraz demonstracją statusu materialnego i możliwości. Dobra luksusowe często w ekonomii są określane dobrami typu Veblena.
- **Efekt owczego pędu** (efekt naśladowców) – określone produkty są nabywane wraz ze wzrostem ich popularności, w myśl przekonania „wszyscy to mają"; wzrost cen tych produktów zmniejsza popyt, ale znacznie wolniej niż w przypadku innych produktów.

Paradoks – twierdzenie lub sytuacja, które są zaskakująco wewnętrznie sprzeczne lub sprzeczne z ogólnie przyjętymi oczekiwaniami.

Robert Giffen (1837–1910) – szkocki ekonomista, statystyk i dziennikarz.

Thorstein Veblen (1857–1929) – amerykański ekonomista i socjolog norweskiego pochodzenia.

- **Paradoks spekulacyjny** – wzrost popytu na określone produkty wynika z przekonania, że ich cena w przyszłości wzrośnie; w rzeczywistym czasie cena produktu faktycznie wzrasta, ale nie hamuje to wzrostu popytu na produkt, np. klęska żywiołowa może być zapowiedzią wzrostu cen mąki; nabywcy, przewidując taki efekt, kupują mąkę w większych ilościach, również w sytuacji, gdy cena mąki rzeczywiście sukcesywnie rośnie; nabywcy chcą kupić jak najwięcej produktów taniej.

Podaż

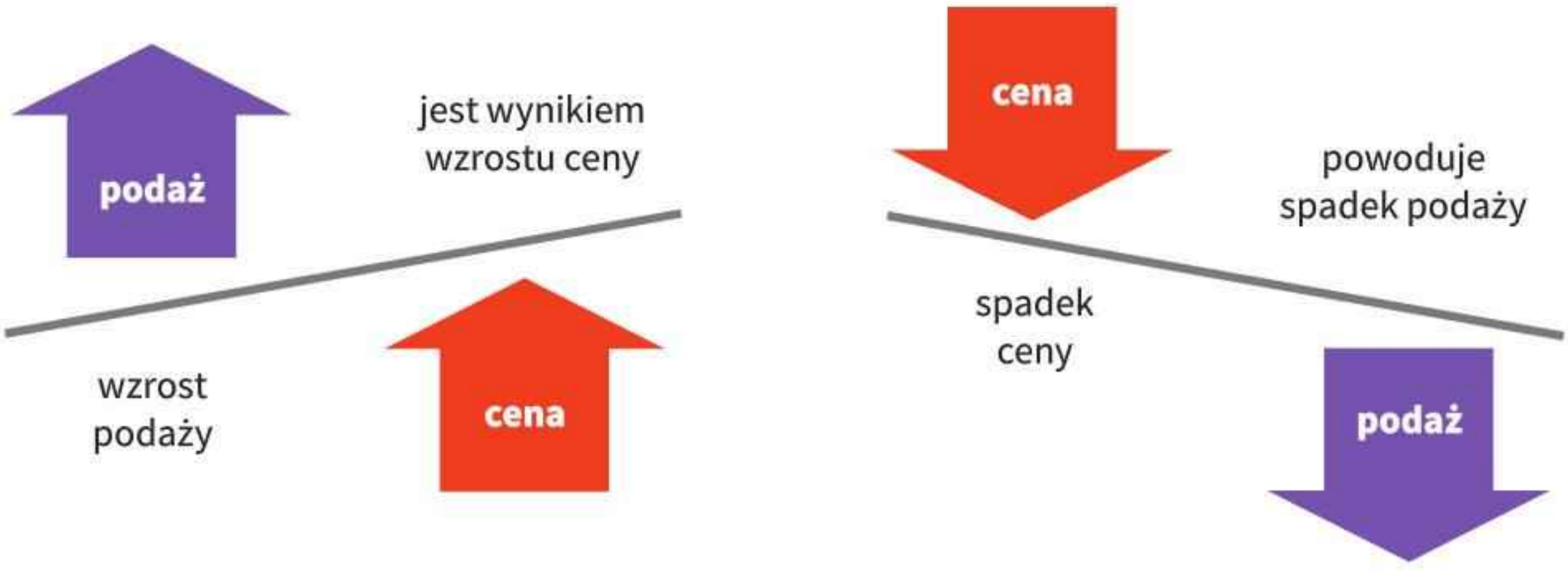
Liczba towarów i usług, którą producenci i sprzedawcy oferują po określonej cenie, w danym miejscu i czasie, to **podaż**.

Rodzaje podaży

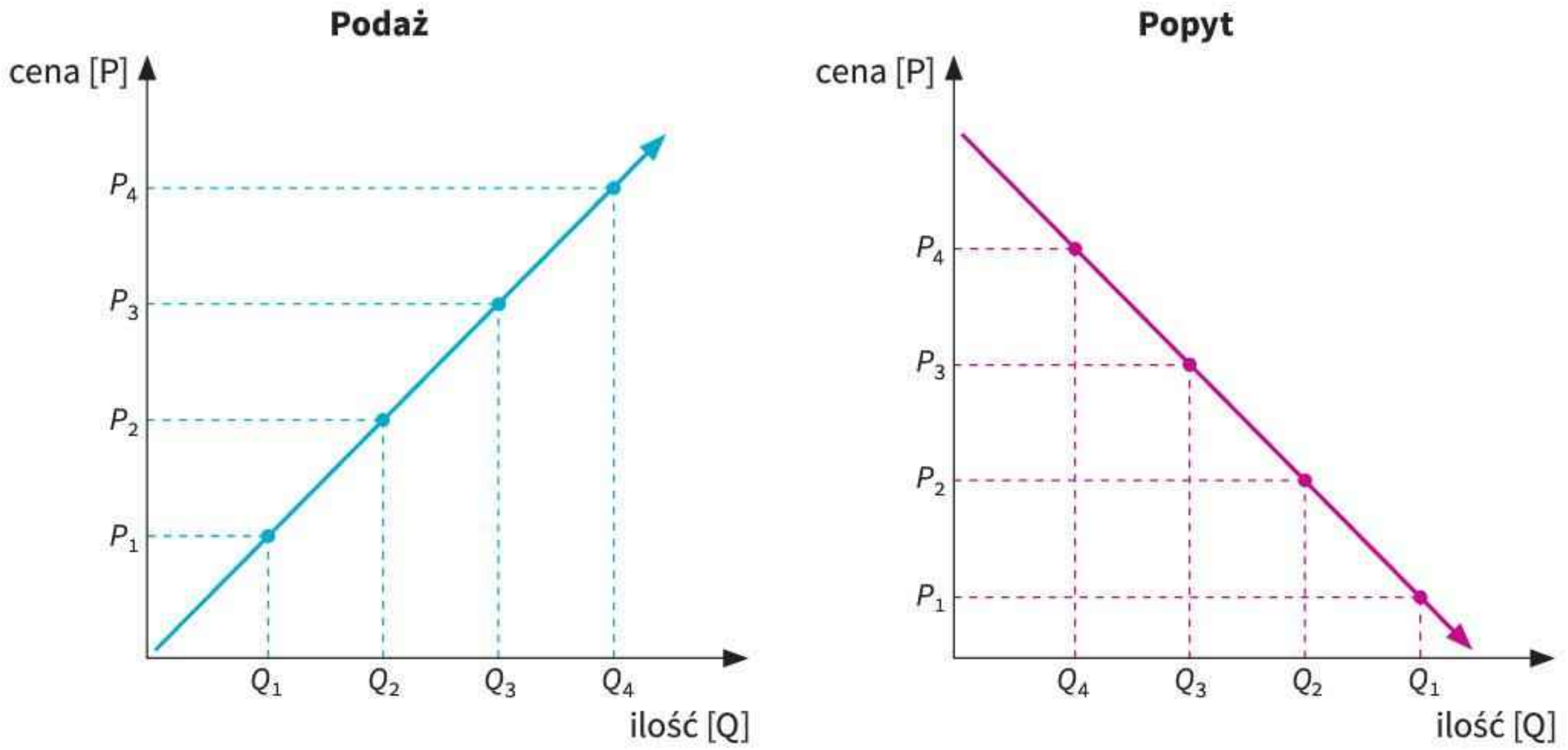
Rodzaj podaży ze względu na jej zakres
• **indywidualna** – produkty oferowane przez jednego producenta lub sprzedającego, po określonej cenie, w danym czasie • **rynkowa** – produkty oferowane przez wszystkich producentów lub sprzedających funkcjonujących na rynku tego produktu • **globalna** – oferty wszystkich producentów i sprzedawców w zakresie wszystkich produktów

Prawo podaży

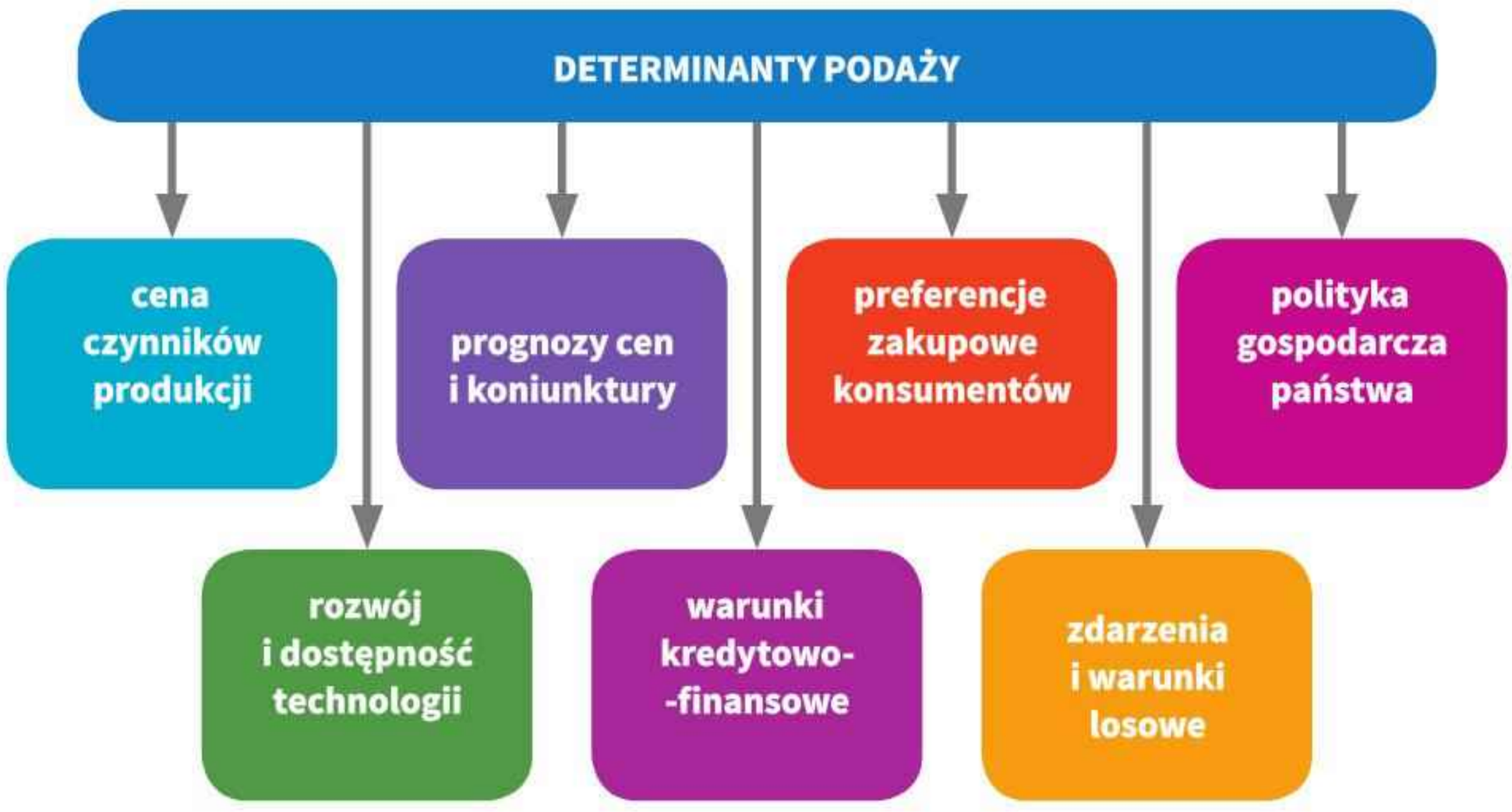
Zależność między ceną a liczbą oferowanych dóbr i usług to **prawo podaży**. Zgodnie z **prawem podaży** wielkość podaży zmienia się wprost proporcjonalnie do zmiany ceny, przy innych niezmienionych warunkach (*ceteris paribus*). Gdy następuje wzrost ceny, wzrasta podaż. Niższa cena towarów i usług powoduje, że podaż spada, to znaczy zmniejsza się liczba oferowanych i wytwarzanych produktów.



Zależność między ceną a podażą



Im więcej nabywcy są skłonni zapłacić za produkty, tym więcej producenci chcą ich dostarczać na rynek.



Czynniki kształtujące podaż

Czynniki kształtujące podaż (determinanty podaży)

Czynniki kształtujące podaż
cena czynników produkcji • ceny surowców, materiałów, maszyn i urządzeń oraz siły roboczej wpływają na koszt wytworzenia produktu, a tym samym na zysk; wysokość zysku może zachęcać lub zniechęcać producentów do podaży produktów w stosownym czasie

Czynniki kształtujące podaż
rozwój i dostępność technologii • nowe technologie i innowacyjność zwiększają poziom wydajności, obniżają koszty wytworzenia i zapewniają wyższy zysk, co zachęca do zwiększania podaży
prognozy przyszłych cen i koniunktury • na kształtowanie podaży wpływa umiejętność prognozowania cen: – jeżeli producenci lub sprzedawcy przewidują pogorszenie warunków w przyszłości, zwiększają podaż na bieżąco, aby sprzedać jak najwięcej po korzystnej cenie – jeżeli producenci przewidują, że bieżące warunki sprzedaży mogą ulec polepszeniu, zmniejszają podaż, aby uzyskać wyższe ceny w niedalekiej przyszłości
warunki kredytowo-finansowe • wpływają na producentów i nabywców; dostępność kredytów i dogodne warunki ich udzielania zachęcają producentów do rozszerzania produkcji, a zatem i podaży, a kupujących – do nabywania oferowanych produktów
preferencje zakupowe konsumentów • zmiana mody i gustów, czy efekt owczego pędu, ograniczają podaż dotychczasowych produktów, a zwiększają innych
warunki naturalne i losowe • warunki klimatyczne mogą opóźniać prace produkcyjno-wytwórcze i obniżać podaż, np. w rolnictwie, budownictwie, ogrodnictwie; brak zakłóceń nie zaburza wielkości podaży • czynniki losowe zwiększają podaż poszukiwanych produktów, np. maseczek, rękawiczek jednorazowych, kaloszy
polityka gospodarcza państwa • polityka podatkowa, wspieranie poszczególnych branż, ulgi oraz strefy ekonomiczne wpływają na koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo, mogą stymulować lub hamować podaż określonych dóbr w danym miejscu

PRZYKŁAD

Anna i Darek od roku prowadzą internetową sprzedaż odzieży. Analiza struktury sprzedaży wykazała, że najniższy jest popyt na odzież klasyczną, a najwyższy – na odzież casualową. Preferencje klientów były impulsem do weryfikacji podaży. Właściciele wprowadzili promocję na odzież klasyczną, aby zwiększyć popyt i upłynnić jej zapas oraz pozyskać środki na zwiększenie podaży odzieży w stylu casual. Na dostosowanie podaży wpłynął czynnik preferencji zakupowych. Anna i Darek wraz z kolejnymi dostawami nieznacznie podwyższali cenę, a brak negatywnej reakcji kupujących pozwalał im na zwiększenie podaży.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Czy zrobiłaś / zrobiłeś zakup, który byłby przykładem paradoksu Giffena, paradoksu Veblena, owczego pędu lub paradoksu spekulacyjnego? Jeżeli tak, to jakiego? Podaj przykład i wyjaśnij, co dokładnie skłoniło cię do tego zakupu i czy go żałujesz.
2. Omów na przykładach dwa rodzaje czynników kształtujących popyt zależnych od kupującego.
3. Opisz na przykładach dwa rodzaje determinant podaży.

PROJEKT

Jan sprzedaje owoce sezonowe. Na początku sezonu ceny owoców są wysokie. Klienci kupują owoce w niewielkich ilościach. Gdy następuje wysyp, Jan dostarcza duże ilości owoców, a ich ceny ustala na niższym poziomie niż na początku. Pod koniec sezonu Jan dostarcza mniej owoców, a ich cenę ponownie podnosi.

Polecenie

Na podstawie treści ustal zjawiska charakterystyczne dla:

- prawa popytu,
- prawa podaży.

15 Prawa konsumenta

Dowiesz się

- jakie masz prawa jako konsument
- jakie organizacje mogą ci pomóc w obronie praw konsumenta
- jak składać reklamację

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

Art. 76

Władze publiczne chronią konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu, prywatności i bezpieczeństwu oraz przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi.

Konsument

Za konsumenta uważa się **osobę fizyczną dokonującą z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową** (art. 221 *Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*, tekst jednolity, DzU z 2022 r., poz. 1360).

CEIDG – Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej; elektroniczny rejestr przedsiębiorców w Polsce.

Od 1 stycznia 2021 r. uprawnienia konsumenckie zostały rozszerzone na osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (wpisane do CEIDG). Ci przedsiębiorcy nie stają się jednak konsumentami i otrzymują tylko niektóre uprawnienia charakterystyczne dla konsumentów. **Warunkiem koniecznym jest to, aby zakup nie miał charakteru zawodowego**.

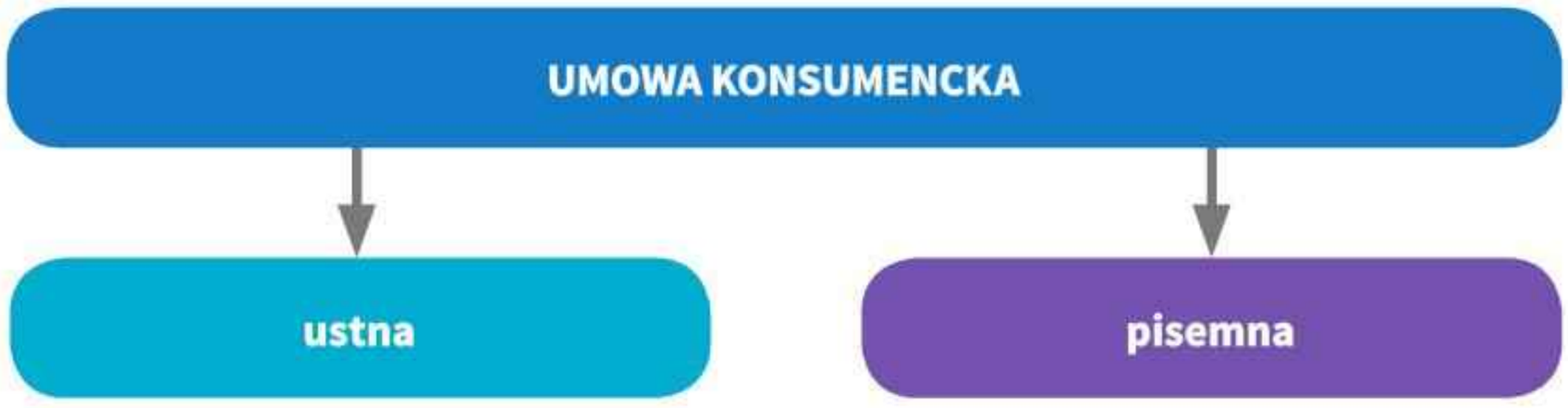
PRZYKŁAD

Bruno jest programistą. W związku z organizacją miejsca pracy zakupił ergonomiczny fotel. Zakup nie ma charakteru zawodowego, ponieważ nie jest bezpośrednio związany z branżą, którą zajmuje się Bruno i którą zgłosił do CEIDG. Bruno nie dysponuje więc taką samą wiedzą i doświadczeniem jak sprzedawca fotela. W razie sporu z tytułu zakupu Bruno ma uprawnienia jak konsument będący osobą fizyczną nieprowadzącą działalności gospodarczej.

Umowa konsumencka

Umowa konsumencka może mieć dwie formy:

- ustną – np. zakup jabłek, zakup odzieży, zakup usługi naprawy lodówki;
- pisemną – np. wykupienie polisy ubezpieczeniowej, umowa prowadzenia rachunku bankowego, umowa dostarczenia energii elektrycznej.



Formy umowy konsumenckiej

Dołączone do towaru lub do umowy pisemnej regulaminy, instrukcje obsługi, warunki konserwacji, etykiety, karty gwarancyjne itp. stanowią także część umowy.

Udowodnienie treści umowy ustnej jest trudne, dlatego **warto zachować paragon**, **fakturę lub inne potwierdzenie sprzedaży**. Wymienione dokumenty ułatwiają dochodzenie roszczeń. Jeśli dowód sprzedaży jest na papierze termicznym, warto go utrwalić przez skserowanie lub sfotografowanie – takie wydruki szybko tracą czytelność.

Stronami umowy są kupujący (konsument) i sprzedawca. **Producent nie jest stroną umowy**, z wyjątkiem sytuacji, gdy jest bezpośrednim sprzedawcą.

! ZAPAMIĘTAJ

Zanim podpiszesz umowę, przeczytaj jej warunki. Pytaj, jeżeli czegoś nie rozumiesz. Jeżeli zapisy w umowie budzą twoje wątpliwości, nic nie podpisuj – wybierz inną ofertę.

! ZAPAMIĘTAJ

Podejmuj rozsądne decyzje zakupowe. **Bądź krytyczna / krytyczny** wobec ofert rynkowych, reklam i informacji o towarach i usługach.

Prawa konsumenta

Konsument jest uznawany za słabszą stronę relacji ze sprzedawcą i objęty ochroną, uregulowaną w wielu aktach prawnych.

Przepisów o ochronie praw konsumenta szukaj m.in.:

- *w Ustawie z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta* (DzU z 2014 r., poz. 827, tekst jednolity, DzU z 2020 r., poz. 287, z 2021 r., poz. 2105, DzU z 2022 r. poz. 2337, 2581)
- *w Ustawie z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów* (DzU z 2007 r. nr 50, poz. 331, tekst jednolity, DzU z 2021 r., poz. 275)
- *w Ustawie z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta* (DzU z 2014 r., poz. 827, tekst jednolity, DzU z 2020 r., poz. 287)
- *w Ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny* (tekst jednolity, DzU z 2022 r., poz. 1360)

Prawa konsumenta do:

- rękojmi – sprzedawca ponosi odpowiedzialność za wadliwy towar w ciągu dwóch lat od jego wydania, a w przypadku nieruchomości aż do pięciu lat;
- odstąpienia od umowy dotyczącej zakupów na odległość oraz online – konsument może odstąpić od umowy w ciągu 14 dni bez podawania przyczyny, składając oświadczenie o odstąpieniu od umowy; w ciągu następnych 14 dni powinien odesłać towar do sprzedawcy;
- powołania się na istnienie klauzuli niedozwolonej – np. regulaminowe postanowienia sklepu internetowego, które nie zostały indywidualnie uzgodnione w procesie zawierania umowy i które kształtują prawa i obowiązki konsumenta w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami oraz rażąco naruszają interesy konsumenta.



Rodzaje praw konsumenta

Instytucje konsumenckie

Miejski i powiatowy rzecznik konsumentów:

- udziela bezpłatnych porad prawnych;
- pomaga sporządzić pisma, np. reklamacje, pozwy, pisma procesowe;
- interweniuje u sprzedawców w sprawach konkretnych konsumentów;
- może wystąpić z powództwem w imieniu konsumenta;
- może wziąć udział (za zgodą konsumenta) w toczącym się postępowaniu w sprawach związanych z ochroną konsumenta.

Wykaz rzeczników jest dostępny na rządowej stronie internetowej UOKiK.

Inspekcja Handlowa:

- zajmuje się kontrolą rynku;
- prowadzi poradnictwo konsumenckie;
- zajmuje się polubownym rozwiązywaniem sporów konsumenckich;
- prowadzi stałe sądy polubowne.

Wykaz wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowych znajduje się na rządowej stronie internetowej UOKiK.

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK):

- udziela bezpłatnej pomocy prawnej;
- umożliwia kontakt z rzecznikiem konsumentów w sprawach złożonych;
- prowadzi infolinię konsumencką – pierwszy punkt kontaktowy, w którym można otrzymać prostą poradę bez analizy dokumentów.

Federacja Konsumentów:

- organizacja pozarządowa;
- zajmuje się ochroną indywidualnych konsumentów;
- działa przez poradnie konsumenckie i wolontariuszy.

W skomplikowanych sprawach – transgranicznych lub branżowych, np. finansowych, telekomunikacyjnych, transportowych, energetycznych – konsument może otrzymać pomoc w wyspecjalizowanych instytucjach.

Wyspecjalizowane instytucje chroniące prawa konsumenta	
instytucja	**zakres spraw**
Rzecznik Finansowy	rynek finansowy (finanse i ubezpieczenia)
Centrum Informacji Konsumenckiej przy Urzędzie Komunikacji Elektronicznej (UKE)	telekomunikacja
Punkt Informacyjny dla Odbiorców Energii i Paliw Gazowych	energia i paliwo
Europejskie Centrum Konsumenckie w Polsce	spory transgraniczne; konsumenci mogą zgłaszać skargi na przedsiębiorców związane z zakupami w innych krajach UE, Wielkiej Brytanii, Norwegii i Islandii
Rzecznik Praw Pasażerów przy Urzędzie Lotnictwa Cywilnego	podróże lotnicze
Rzecznik Praw Pasażera Kolei	podróże kolejowe

Składanie reklamacji

Konsument może złożyć reklamację, korzystając:

- z gwarancji – reklamacja jest kierowana do gwaranta;
- z rękojmi – reklamacja jest kierowana do sprzedawcy.

Gwarancja to **dobrowolne oświadczenie** o jakości towaru wydane przez **gwaranta**, np. producenta, wykonawcę, sprzedawcę, dystrybutora, importera lub inny podmiot. Zakres odpowiedzialności gwaranta powinien być określony w dokumencie gwarancyjnym. Kupujący ma prawo żądać dokumentu gwarancyjnego na trwałym nośniku, np. na papierze, w formie elektronicznej.

Rękojmia to **ustawowa odpowiedzialność sprzedawcy** za wady fizyczne i prawne sprzedanego towaru. Przysługuje konsumentom na podstawie art. 558 § 1 *Kodeksu cywilnego*. W ramach składania reklamacji z tytułu rękojmi kupujący może żądać:

- naprawienia towaru (usunięcia wady fizycznej lub prawnej);
- wymiany towaru na nowy;
- obniżenia ceny;
- odstąpienia od umowy – **pod warunkiem że wada jest istotna**, np. wadą istotną jest pęknięcie podeszwy w bucie, natomiast nieistotną – odpadnięcie fleka w obcasie.

Różnice między gwarancją i rękojmią	
gwarancja	**rękojmia**
• dobrowolna	• obowiązkowa
• okres obowiązywania zależy od woli gwaranta; jeżeli nie został określony, wynosi 2 lata od daty wydania towaru	• okres obowiązywania 2 lata (w przypadku nieruchomości – 5 lat, w przypadku towaru używanego może być skrócony do roku)
• osobą odpowiedzialną jest gwarant	• osobą odpowiedzialną jest sprzedawca
Konsument może skorzystać z rękojmi niezależnie od gwarancji, a tym samym skorzystanie z gwarancji nie ma wpływu na odpowiedzialność z tytułu rękojmi. Wybór podstawy do reklamacji (rękojmia lub gwarancja) zależy od konsumenta.	

Reklamacja z tytułu rękojmi

- Może być złożona w dowolnej formie. Jeżeli jest złożona w formie ustnej, należy zadbać o pisemne potwierdzenie złożenia reklamacji. Sprzedawcy mają zwykle gotowe druki reklamacyjne lub generują je w systemie i wydają potwierdzenie złożenia reklamacji.
- Reklamacja powinna zawierać opis wady oraz roszczenia konsumenta.
- Konsument musi złożyć reklamację w ciągu roku od wykrycia niezgodności z umową. Zgodnie z prawem wada, która ujawniła się w ciągu roku, istniała w momencie sprzedaży. Jeżeli wada ujawniła się w okresie od 12. do 24. miesiąca od zakupu, konsument musi udowodnić, że istniała w momencie zakupu.
- Sprzedawca powinien rozpatrzyć reklamację w terminie 14 dni kalendarzowych od jej złożenia. Przekroczenie tego terminu oznacza uznanie reklamacji za zasadną.
- Koszty naprawy, wymiany i odesłania wadliwego towaru na wskazany adres ponosi sprzedawca.

Reklamacja z tytułu gwarancji

- Może być złożona w dowolnej formie. Jeżeli jest złożona w formie ustnej, należy zadbać o pisemne potwierdzenie złożenia reklamacji. Sprzedawcy mają zwykle gotowe druki reklamacyjne lub generują je w systemie i wydają potwierdzenie złożenia reklamacji.
- Reklamacja powinna zawierać opis wady oraz roszczenia konsumenta.
- Naprawa gwarancyjna powinna być wykonana niezwłocznie, nie później niż w terminie 14 dni, chyba że w karcie gwarancyjnej został określony inny termin.
- Jeżeli z tytułu gwarancji gwarant zwrócił rzecz wolną od wad albo dokonał istotnych napraw w reklamowanej rzeczy, termin gwarancji jest liczony na nowo od momentu dostarczenia rzeczy kupującemu.
- Jeżeli w wyniku reklamacji gwarant wymienił części w reklamowanej rzeczy, wówczas czas gwarancji wymienionych części liczony jest od daty wymiany.
- W pozostałych przypadkach termin gwarancji wydłuża się o czas, w którym osoba uprawniona nie mogła korzystać z rzeczy z powodu jej wady.
- Konsument powinien dostarczyć wadliwy produkt na koszt gwaranta do miejsca przez niego wskazanego. Jeżeli towar ma duże gabaryty, konsument powinien umożliwić gwarantowi dostęp do wadliwego towaru.

Wada fizyczna towaru – jedna z niżej wymienionych wad towaru:

- brak właściwości określonych w umowie lub wynikających z przeznaczenia, np. grzejnik nie wytwarza ciepła;
- brak właściwości, o której zapewniał sprzedawca, w tym podczas prezentacji próbki lub wzoru, np. sprzedawca zapewniał, że towar może być myty w zmywarce, a tymczasem po umyciu w zmywarce zniszczył się;
- brak możliwości wykorzystania towaru w celu, który kupujący zgłosił sprzedającemu, a sprzedawca nie zgłosił zastrzeżenia co do takiego przeznaczenia towaru, np. klient wybrał narty i zgłosił, że jest osobą początkującą, tymczasem sprzedający nie poinformował, iż wybrane narty mają parametry dla osób zaawansowanych;
- brak elementów, które produkt powinien zawierać, np. krzesła bez siedzisk.

Wada prawna towaru – wada ograniczająca możliwości sprzedaży produktu. Występuje, gdy produkt:

- jest własnością osoby trzeciej, np. jest skradziony;
- jest obciążony prawem osoby trzeciej, np. prawem pierwokupu – w przypadku sprzedaży rzeczy inna osoba ma prawo do zakupu jako pierwsza;
- na podstawie decyzji albo orzeczenia odpowiedniego organu występuje ograniczenie w korzystaniu z produktu, np. stanowi zastaw, są ustanowione prawa spadkowe.

ZAPAMIĘTAJ

- Sprzedawca **nie może uzależniać przyjęcia reklamacji od dostarczenia paragonu fiskalnego** potwierdzającego zakup. Paragon pełni funkcję dowodu zakupu. W razie braku paragonu trzeba inaczej udowodnić zakup, np. wydrukiem z historii konta bankowego, e-mailami przy zakupie internetowym, oświadczeniem świadków transakcji.
- Konsument sam decyduje, czy chce złożyć **reklamację w ramach gwarancji czy rękojmi**.

PRZYKŁAD

Bruno z powodu wad zareklamował ergonomiczny fotel. Sprzedawca bez porozumienia z nim oznajmił, że obniży cenę fotela i zwróci różnicę. Tym samym z góry założył, że Bruno zgłasza reklamację w ramach rękojmi, oraz sam zdecydował o sposobie załatwienia reklamacji.

Postępowanie sprzedawcy jest niezgodne z przepisami. Bruno ma prawo sam zdecydować, czy chce skorzystać z gwarancji czy z prawa rękojmi, oraz wybrać sposób załatwienia reklamacji.

Uchylanie się od załatwienia reklamacji

Jeżeli sprzedawca uchyla się od załatwienia reklamacji, konsument może:

- skierować sprawę do sądu:
  - polubownego – polubowne sądy konsumenckie działają przy Wojewódzkich Inspektoratach Izb Handlowych, rozpatrują sprawy o wartości sporu nieprzekraczającej 10 000 zł; Stały Polubowny Sąd Konsumencki w Warszawie rozpatruje sprawy bez względu na wartość przedmiotu sporu;
  - powszechnego – w postępowaniu:
    - uproszczonym – jeżeli wartość przedmiotu sporu nie przekracza 10 000 zł;
    - zwykłym – w pozostałych przypadkach;
- złożyć wniosek o mediacje z udziałem mediatora z Inspekcji Handlowej;
- skorzystać z porady powiatowego lub miejskiego rzecznika konsumentów;
- zgłosić się do organizacji konsumenckiej.

Zwrot towaru bez wad

Zasady zwrotu towaru bez wad		
zakupionego w sklepie stacjonarnym	**zakupionego poza lokalem sklepowym (w sprzedaży bezpośredniej)**	**zakupionego w sklepie internetowym**
Sprzedawca nie ma obowiązku przyjmowania zwrotu towaru. Niektórzy sprzedawcy umożliwiają konsumentom zwrot, ale jest to ich dobra wola i wynika najczęściej z polityki marketingowej. Sprzedawcy mogą wówczas ustalić regulamin zwrotu według własnych zasad, np. zwrot:	**Konsument może odstąpić od umowy sprzedaży w terminie 14 dni** bez podawania przyczyny i bez ponoszenia kosztów, a przedsiębiorca musi zwrócić koszty jego zakupu	**Konsument może w ciągu 14 dni zwrócić towar i żądać zwrotu zapłaconej kwoty** bez podawania przyczyny. Towar może zostać odpakowany i sprawdzony, ale nie może być użytkowany. Bieg 14 dni rozpoczyna się według tych samych zasad jak przy zakupie poza lokalem

zakupionego w sklepie stacjonarnym	zakupionego poza lokalem sklepowym (w sprzedaży bezpośredniej)	zakupionego w sklepie internetowym
• w dowolnie ustalonym przez sprzedającego terminie – np. 10 dni, 14 dni, 21 dni czy 30 dni • tylko za okazaniem paragonu lub innego dowodu zakupu wydanego przez sprzedającego • pod warunkiem zachowania oryginalnych metek, w stanie nienaruszonym i nieposiadającym śladów użytkowania	**Uwaga:** Jeżeli przedsiębiorca nie poinformuje konsumenta o jego prawie odstąpienia od umowy, to prawo wygaśnie **dopiero po upływie 12 miesięcy od dnia upływu 14-dniowego terminu na zwrot towaru**. Jeżeli poinformuje przed upływem tych 12 miesięcy, to termin do odstąpienia od umowy upływa po 14 dniach od udzielenia konsumentowi informacji	

Konsument, który zakupił towar poza lokalem lub w sklepie internetowym, by odstąpić od umowy sprzedaży, musi złożyć stosowne oświadczenie. Może skorzystać z gotowych formularzy, udostępnionych przez UOKiK lub sprzedającego, albo napisać w dowolnej formie oświadczenie zawierające informację o zamiarze odstąpienia od umowy. Oświadczenie może być wysłane pocztą tradycyjną, elektronicznie, złożone osobiście u sprzedającego.

Sprzedaż bezpośrednia – forma sprzedaży detalicznej prowadzona w bezpośrednim kontakcie z klientem poza stałymi punktami sprzedaży, np. w domu u klienta.

Nie można dokonywać zwrotu towarów:

- zindywidualizowanych, wykonanych na zamówienie konsumenta, np. odzież szyta na miarę;
- zapieczętowanych ze względu na ochronę zdrowia lub zachowanie higieny, np. leki, kosmetyki;
- płyt z programami i grami komputerowymi, muzyką, filmami (jeśli nie są fizycznie uszkodzone lub nie ma technicznych błędów – złe wytłoczenie, zła jakość nagrania).

Pismo reklamacyjne

Konsument sporządza pismo reklamacyjne, które powinno zawierać takie informacje, jak:

- miejscowość i data sporządzenia;
- dane konsumenta (nadawca pisma);
- dane przedsiębiorcy, który sprzedał towar (adresat pisma);
- powód złożenia reklamacji;
- opis reklamowanego towaru, np. nazwa i kod produktu, numer zamówienia, numer faktury zakupu lub paragonu – możliwie jak najdokładniej;

- określenie (żądanie) sposobu załatwienia reklamacji;
- załączniki (jeżeli jest taka możliwość), np. fotografie, filmy potwierdzające wadę;
- własnoręczny podpis (jeżeli pismo jest przesyłane w formie elektronicznej, warto je wydrukować, podpisać, zeskanować i wysłać).

! ZAPAMIĘTAJ

Gdy będziesz konstruowała / konstruował treść pisma, zachowaj **właściwy styl i kulturę** wypowiedzi. W miarę możliwości powołaj się na przepisy prawa.

Miejscowość, data .....

.....
Imię i nazwisko

.....
Adres konsumenta

.....

.....

.....
Nazwa i adres przedsiębiorcy

Zgłoszenie reklamacji towaru

Informuję, że zakupiony przeze mnie w dniu ..... towar .....
jest wadliwy. Wada polega na .....
i została stwierdzona w dniu ..... .
Na podstawie *Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny* (tekst jednolity, DzU z 2022 r., poz. 1360) żądam:

- nieodpłatnej naprawy towaru* (art. 561 § 1);
- wymiany towaru na nowy* (art. 561 § 1);
- obniżenia ceny towaru* (zwrot wynikającej z tego kwoty proszę przesłać na rachunek bankowy ..... / przekazem pocztowym na mój adres*) (art. 560 § 1);
- odstąpienia od umowy (zwrotu kosztu towaru proszę dokonać na rachunek bankowy)* ..... (art. 560 § 1).

Z poważaniem

* *Niepotrzebne skreślić. Można wybrać tylko jedną opcję.*

Załączniki:

1) .....

2) .....

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Opisz doświadczenie własne lub bliskiej ci osoby ze zgłaszaniem reklamacji. Jak została załatwiona ta reklamacja? Czy osoba zgłaszająca była nią usatysfakcjonowana? Napisz, jak załatwiłabyś / załatwiłbyś tę sprawę dzisiaj – po zapoznaniu się z tematem o prawach konsumenta. Uzasadnij swoją odpowiedź.
2. Podaj przykład sytuacji, w której konsument, zakupiwszy wadliwy towar, nie zgłasza reklamacji. Wskaż możliwe przyczyny takiego zachowania. Napisz, czy postąpiłabyś / postąpiłbyś podobnie.
3. Poszukaj w internecie informacji z ostatnich lat na temat kar nałożonych przez UOKiK. Wybierz dwa przykłady i opisz je szczegółowo.

PROJEKT

Julia w stacjonarnym sklepie kupiła buty. Po półrocznym użytkowaniu na czubku buta odkleiła się podeszwa. Długość odklejenia wynosi 1 cm. Julia zgłosiła reklamację z tytułu rękojmi, w której zażądała wymiany towaru lub zwrotu kosztów.

Polecenia

1. Przeanalizuj opisaną sytuację i oceń zasadność żądań Julii.
2. Zaproponuj właściwe żądania, jakie powinna wysunąć Julia.
3. Sporządź w imieniu Julii pismo reklamacyjne. Dodatkowe dane do sporządzenia pisma:
   - data i miejsce wystawienia: 10.06.20XX r., Słupsk;
   - data zakupu obuwia: 22.01.20XX r.;
   - data wykrycia wady: 9.06.20XX r.;
   - dane sprzedającego: PHU Nubuk Izabela Kolnik, 76-270 Ustka, ul. Brzegowa 43;
   - dane konsumenta: Julia Frankowska, 76-200 Słupsk, ul. Baśniowa 21;
   - data zakupu obuwia: 22.01.20XX r.;
   - dowód zakupu: faktura 87/01/20XX;
   - opis towaru: trzewiki czarne 37, kod: SZ-64/235;
   - żądanie załatwienia reklamacji: propozycja własna.

16 Podstawowe parametry charakteryzujące gospodarkę

Dowiesz się

- co to są wskaźniki ekonomiczne
- do czego służą wskaźniki ekonomiczne

Wskaźniki makroekonomiczne:

- informują o aktualnym stanie gospodarki;
- potwierdzają zachodzące zjawiska gospodarcze;
- są podstawą prognozowania kierunków rozwoju gospodarki.



Funkcje wskaźników ekonomicznych

Produkt krajowy brutto (PKB)

Wartość towarów i usług wytworzonych na terenie danego kraju w ciągu roku, zarówno przez obywateli tego kraju i przedsiębiorstwa krajowe, jak i cudzoziemców i firmy zagraniczne działające na terenie tego kraju to **produkt krajowy brutto**. Jest on miarą kondycji gospodarki i podstawą oceny momentu w cyklu koniunkturalnym. Wyższe wskaźniki są odnotowywane w fazie ożywienia. W fazie recesji wskaźniki PKB obniżają się. Przyjmuje się, że spadek PKB przez dwa kolejne kwartały świadczy o wejściu w fazę recesji (tzw. recesję techniczną). Kwartał wzrostu oznacza koniec recesji.

Założenia metody obliczania PKB	
wydatkowa	Produkt krajowy brutto jest równy wydatkom nabywców na produkty wytworzone w ciągu roku: ***PKB = konsumpcja + inwestycje + wydatki rządowe (bez transferów) + zmiana stanu zapasów***
dochodowa	Produkt krajowy brutto musi być równy dochodom wszystkich właścicieli czynników produkcji: ***PKB = dochody z pracy + dochody z kapitału + dochody państwa + amortyzacja (odtworzenie zużytego majątku)***

Założenia metody obliczania PKB	
produkcyjna	Produkt krajowy brutto jest sumą wartości dodanej wytworzonej przez wszystkie podmioty gospodarujące: ***PKB = produkcja globalna kraju – wartość zużycia dóbr i usług wykorzystanych do wytworzenia tej produkcji = suma wartości dodanej ze wszystkich gałęzi gospodarki krajowej***

Stopa wzrostu PKB

Dynamikę zmian PKB w porównaniu do wartości wskaźnika w roku bazowym ilustruje **stopa wzrostu PKB**. Rodzaj dynamiki zmian wpływa na decyzje przedsiębiorców o inwestowaniu kapitału. Dodatnia stopa wzrostu świadczy o rozwoju gospodarczym, natomiast ujemna – o recesji. Wartość wskaźnika publikują takie instytucje, jak Rada Ministrów, NBP, Sejm – w ustawie budżetowej, Bank Światowy, OECD i GUS.

Ożywienie gospodarcze – etap wychodzenia gospodarki z recesji, charakteryzuje się wzrostem tempa rozwoju gospodarczego.

Recesja – zahamowanie wzrostu gospodarczego.

PKB per capita

Produkt krajowy brutto (PKB) w przeliczeniu na jednego mieszkańca to **PKB per capita**. Jest miernikiem statystycznego poziomu życia pojedynczego obywatela. Informuje o jego dochodach i wydatkach. Pozwala na porównanie poziomu życia między krajami.

Wskaźnik inflacji

Procentowa zmiana ogólnego poziomu cen w kolejnych okresach to **wskaźnik inflacji**. Najczęściej wylicza się go w odniesieniu do kolejnych lat. Wzrost wskaźnika świadczy o spadku siły nabywczej pieniądza, a spadek – o wzroście siły nabywczej pieniądza. Inflacja może prowadzić do wzrostu wynagrodzeń, a tym samym do wzrostu kosztów wytwarzania i wzrostu cen. Aby produkcja była opłacalna, przedsiębiorcy podnoszą cenę sprzedaży. Niska, kilkuprocentowa inflacja (w Polsce cel inflacyjny NBP to 2,5 %) może być zjawiskiem pozytywnym.



Rynek pracownika ułatwia znalezienie pracy – więcej jest ofert pracy niż osób chętnych do jej wykonywania

Wskaźnik bezrobocia

O wielkości procentowej siły roboczej poszukującej pracy informuje **wskaźnik bezrobocia**. Jest relacją liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych w urzędzie pracy do liczby osób aktywnych zawodowo (w wieku produkcyjnym), zarówno zatrudnionych, jak i poszukujących pracy. Wysoka stopa bezrobocia świadczy o wysokiej podaży pracy i kreuje rynek

pracodawcy. Niska stopa bezrobocia kreuje rynek pracownika. Pracodawcy mają trudności ze znalezieniem pracownika. Niskie bezrobocie, choć zasadniczo jest zjawiskiem pozytywnym, może być też wynikiem niskiego wskaźnika demograficznego, co już nie jest zjawiskiem pozytywnym. Niski wskaźnik demograficzny zaburza ocenę bezrobocia.

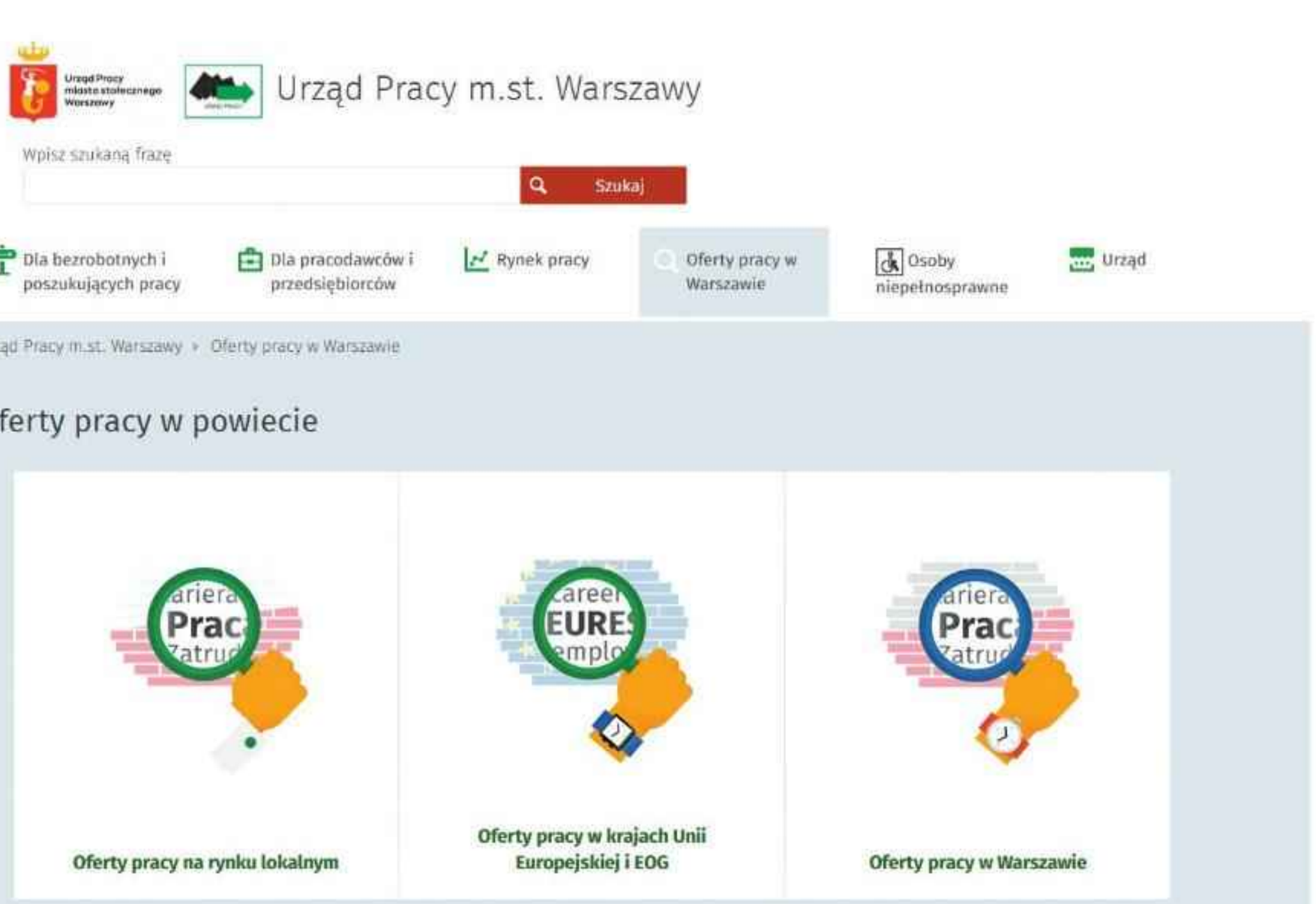
Wskaźniki zatrudnienia

Podstawowym wskaźnikiem zatrudnienia jest **przeciętne zatrudnienie**. To miara wykorzystywana podczas szacowania dochodów budżetowych. Liczba miejsc pracy świadczy o kondycji gospodarki. Likwidacja etatów powoduje wzrost bezrobocia, które jest charakterystyczne dla schyłku fazy ożywienia i wchodzenia w fazę recesji.



Interpretacja wskaźników zakłada warunki *ceteris paribus*, tzn. wskaźniki są obliczane i interpretowane przy założeniu niezmienności innych czynników.

Liczba miejsc pracy to ważny wskaźnik mówiący o kondycji gospodarki



Strona Urzędu Pracy w Warszawie. Strony internetowe urzędów pracy prezentują oferty pracodawców, a także podają informacje dotyczące rynku pracy i tendencji na nim obserwowanych[1]

[1] Dostęp: 28.02.2023.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Scharakteryzuj dwa wybrane wskaźniki ekonomiczne.
2. O czym świadczy wzrost PKB przez dwa kolejne kwartały? Odpowiedź uzasadnij.
3. Zastanów się, dla kogo i do czego są przydatne wskaźniki gospodarcze. Zanotuj swoje spostrzeżenia.
4. Zastanów się, czy istnieje jakiś ważny związek między inflacją a bezrobociem. By znaleźć odpowiedź na pytanie, poszukaj informacji o transformacji gospodarczej Polski w latach 1989–1990. Odpowiedź zapisz.

PROJEKT 1

Dobierzcie się w 2-osobowe zespoły. Poszukajcie danych o stanie w ciągu dwóch ostatnich kwartałów:

- PKB,
- PKB *per capita*,
- wskaźnika inflacji,
- wskaźnika zatrudnienia,
- wskaźnika bezrobocia.

Zapiszcie informacje i wyciągnijcie wnioski na temat zjawisk zachodzących w gospodarce. Bądźcie przygotowani do merytorycznej obrony waszych wniosków na forum klasy. Jeśli jednak okaże się, że wasza interpretacja jest błędna, przyznajcie innym rację i przeanalizujcie, z czego wynika wasza błędna ocena.

PROJEKT 2

Przygotujcie w zespołach 3-osobowych ankietę, by zbadać wśród lokalnej społeczności postrzeganie statystycznego poziomu inflacji, bezrobocia i PKB. Przeprowadźcie ankietę, opracujcie jej wyniki i przedyskutujcie je w klasie.

17 Budżet państwa i jednostek terytorialnych

Dowiesz się

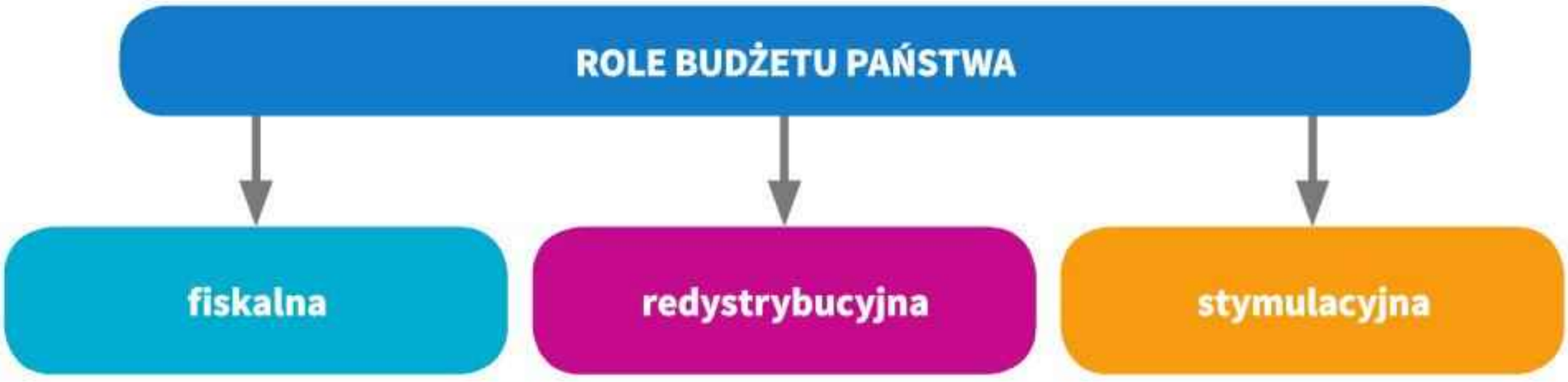
- co to jest budżet państwa
- co to jest budżet samorządów terytorialnych
- jakie są wpływy do każdego rodzaju budżetu
- jakie są wydatki z każdego rodzaju budżetu

Czym jest budżet państwa?

Budżet państwa jest planem finansowym uwzględniającym dochody i wydatki państwa, uchwalanym w formie ustawy na dany rok budżetowy (zgodny z rokiem kalendarzowym). Ustawa budżetowa określa możliwości finansowe realizacji zadań państwa.

Budżet państwa pełni funkcje:

- fiskalną – gromadzi środki finansowe;
- redystrybucyjną – rozprowadza zgromadzone środki;
- stymulacyjną – dzięki odpowiedniej polityce podatkowej wspomaga rozwój gospodarczy.



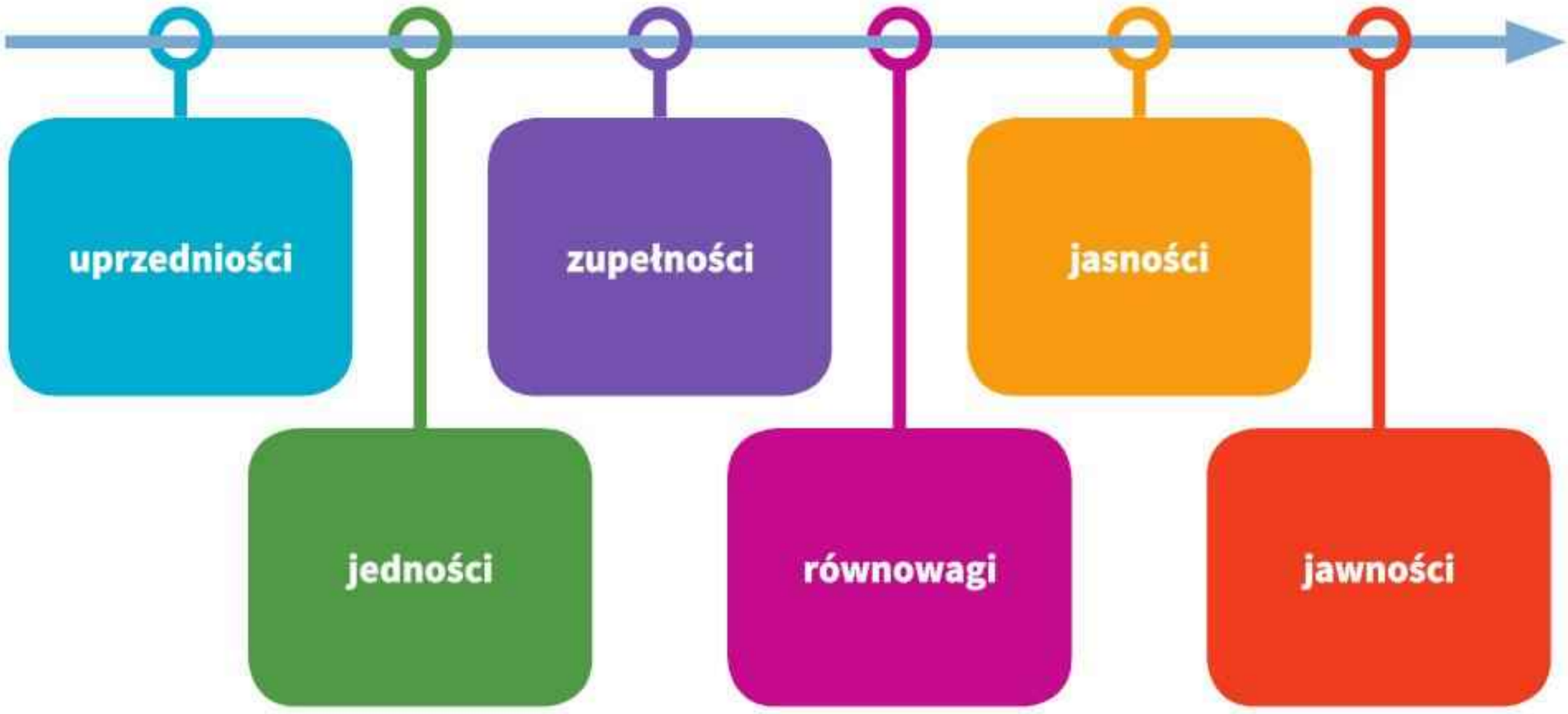
Role budżetu państwa

Zasady budżetowe

Zasady, na których musi być oparta konstrukcja budżetu państwa

1. **Uprzedniości** – budżet musi być uchwalony przed rozpoczęciem nowego roku budżetowego.
2. **Jedności** – budżet państwa powinien być ujęty w jednym zestawieniu oraz musi być spójny z budżetami jednostek samorządu terytorialnego.
3. **Zupełności** – budżet powinien zawierać wszystkie dochody i wydatki państwa, przy czym dochody stanowią prognozę, a wydatki mają charakter wiążący.
4. **Równowagi** – ujęte w budżecie dochody i wydatki powinny się równoważyć. W praktyce idealne zrównoważenie jest trudne, ponieważ dochody są wykazane jako wartość szacunkowa. Powoduje to wystąpienie deficytu lub nadwyżki budżetowej w danym roku.
   - **Deficyt budżetowy** występuje wówczas, gdy wydatki przewyższają dochody.
   - **Nadwyżka budżetowa** występuje wtedy, gdy dochody przewyższają wydatki.

5. **Jasności** – konstrukcja budżetu powinna umożliwiać ocenę budżetu oraz jego realizację zarówno organom kontroli, jak i opinii publicznej.
6. **Jawności** – treść budżetu powinna być ogólnodostępna. Ta zasada jest realizowana przez udostępnienie ustawy budżetowej do publicznego wglądu, np. zamieszczenie na rządowej stronie internetowej.



Zasady, na których opiera się budżet państwa

Dochody budżetowe

Dochody budżetu państwa to środki pieniężne, pobierane przez państwo na podstawie przepisów prawa od przedsiębiorstw, gospodarstw domowych i innych podmiotów w celu pokrycia wydatków na realizację zadań państwa. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (tekst jednolity, DzU z 2022 r., poz. 1634, 1725, 1747, 1768, 1964, 2414) wyodrębnia dwa rodzaje dochodów:

- podatkowe,
- niepodatkowe.



Dochody budżetu państwa

Do dochodów podatkowych państwa zalicza się te podatki i opłaty, które nie zostały w odrębnych ustawach wskazane jako dochody jednostek samorządu terytorialnego, przychody państwowych funduszy celowych oraz innych jednostek sektora finansów publicznych.



Podział dochodów podatkowych

Z punktu widzenia zasilania budżetu dochody podatkowe dzieli się na trzy grupy:

- **podatki zasilające w całości budżet państwa:**
  - od towarów i usług – VAT;
  - akcyzowy;
  - dochodowy PIT w formie ryczałtu ewidencjonowanego od przychodów osób fizycznych;
  - dochodowy PIT w formie ryczałtu od przychodów osób duchownych;
  - od gier;
  - tonażowy (podatek od eksploatacji morskich statków w żegludze międzynarodowej);
  - od wydobycia niektórych kopalin (miedzi, srebra, ropy naftowej i gazu ziemnego);



Podatek tonażowy od statków w żegludze międzynarodowej

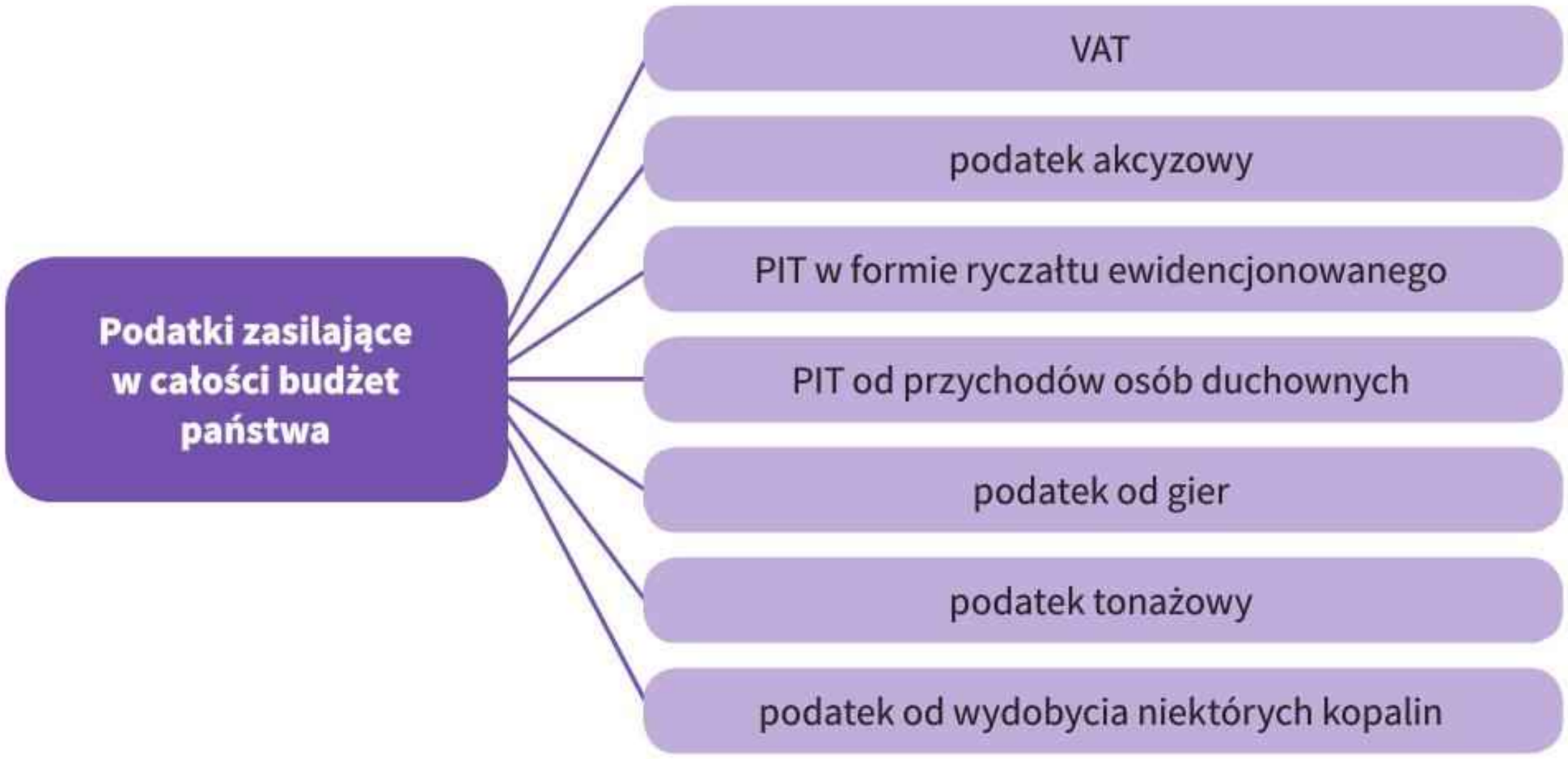


Miedź – przykład kopaliny, której dotyczy podatek od kopalin

- **podatki zasilające w całości budżety samorządowe (budżety gmin):**
  - od czynności cywilnoprawnych;
  - od spadków i darowizn;
  - rolny;
  - leśny;
  - od nieruchomości;
  - od środków transportu;
  - dochodowy od osób fizycznych PIT w formie karty podatkowej;

- **podatki dzielone między budżet państwa i budżety samorządowe (gmin, powiatów, województw):**
  - dochodowy od osób prawnych CIT;
  - dochodowy od osób fizycznych PIT, pobierany na zasadach ogólnych.

Powiaty i województwa nie mają własnych dochodów podatkowych.



Podatki zasilające budżet państwa i budżety samorządowe

Do dochodów niepodatkowych zalicza się:

- cła;
- wpłaty z zysku przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa;
- wpłaty z tytułu dywidendy;
- wpłaty z zysku Narodowego Banku Polskiego;
- wpłaty nadwyżki środków finansowych agencji wykonawczych;
- dochody pobierane przez państwowe jednostki budżetowe[1];
- dochody z najmu i dzierżawy oraz z innych umów o podobnym charakterze dotyczące składników majątkowych Skarbu Państwa;
- odsetki od środków zgromadzonych na rachunkach bankowych państwowych jednostek budżetowych lub organów władzy publicznej;
- odsetki od lokat terminowych ustanowionych ze środków zgromadzonych na centralnym rachunku bieżącym budżetu państwa;
- odsetki od udzielonych z budżetu państwa pożyczek krajowych i zagranicznych;
- grzywny, mandaty i inne kary pieniężne;
- spadki, zapisy i darowizny w postaci pieniężnej na rzecz Skarbu Państwa;
- dochody ze sprzedaży majątku, rzeczy i praw niestanowiące przychodów w rozumieniu *Ustawy o finansach publicznych*;
- inne dochody określone w odrębnych ustawach lub umowach międzynarodowych;
- środki europejskie i środki, o których mowa w *Ustawie o finansach publicznych*, na realizację projektów pomocy technicznej;
- odsetki wykupywane przez nabywców obligacji skarbowych;
- nadwyżka wynikająca z różnicy między ceną emisyjną a wartością nominalną zbywanych obligacji skarbowych.

Oprócz dochodów budżet państwa jest również zasilany **przychodami budżetowymi (publicznymi)**. Część z nich ma charakter zwrotny. Przychody budżetowe służą przede wszystkim pokryciu deficytu budżetowego. Zalicza się do nich:

- sprzedaż skarbowych papierów wartościowych, np. obligacji, bonów skarbowych;
- kredyty zaciągane w bankach krajowych i zagranicznych;
- pożyczki na rynku krajowym i rynku międzynarodowym;
- wpływy z prywatyzacji majątku Skarbu Państwa;
- nadwyżkę budżetu państwa z lat ubiegłych;
- przychody jednostek sektora finansów publicznych pochodzące z prowadzonej przez nie działalności oraz pochodzące z innych źródeł.

[1] W wyliczeniu podano ogólne zasady zaliczania dochodów niepodatkowych. W wielu przypadkach występują wyjątki opisane odrębnymi aktami prawnymi.



Przychody budżetu państwa

Dochody ujęte w budżecie państwa mają wielkość prognozowaną. Ich faktyczne wykonanie może być wyższe lub niższe od wartości przyjętych w budżecie.

Wydatki budżetowe

Wydatki budżetu państwa to środki finansowe przeznaczone na realizację zadań wynikających z funkcji państwa. *Ustawa o finansach publicznych* określa przeznaczenie wydatków budżetu państwa, w szczególności na:



Funkcjonowanie organów władzy publicznej (np. Sejmu RP) jest wydatkiem z budżetu państwa

- funkcjonowanie organów władzy publicznej, w tym organów administracji rządowej, organów kontroli i ochrony prawa oraz sądów i trybunałów;
- zadania wykonywane przez administrację rządową;
- subwencje ogólne dla jednostek samorządu terytorialnego;
- subwencje dla partii politycznych;
- dotacje dla jednostek samorządu terytorialnego;
- dotacje na zadania określone odrębnymi ustawami;
- wpłaty do budżetu Unii Europejskiej, zwane dalej środkami własnymi Unii Europejskiej;
- obsługę długu publicznego;
- wkład krajowy na realizację programów finansowanych z udziałem środków europejskich.

Wydatki publiczne powinny być dokonywane:

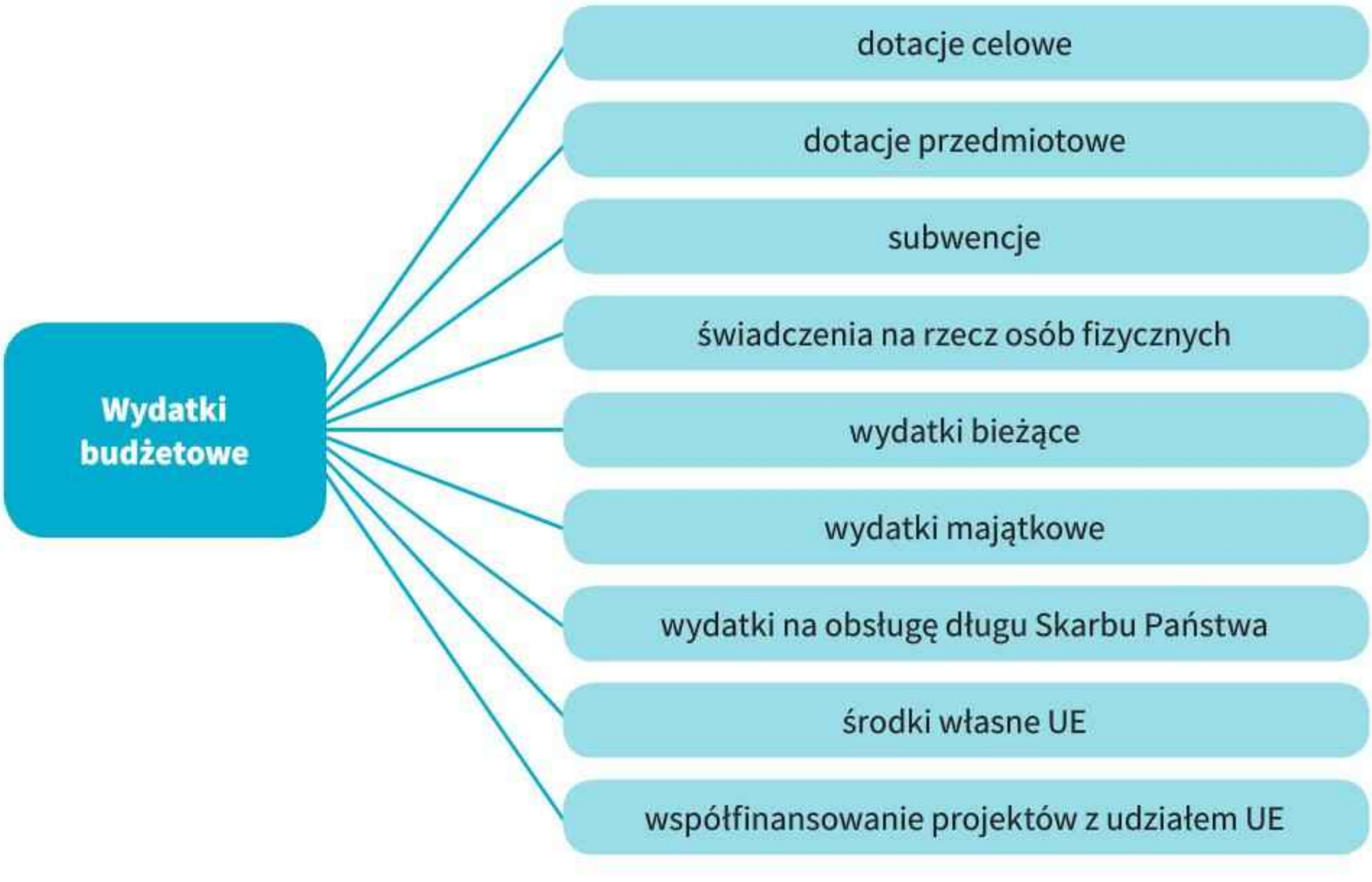
- w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:
  - uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów;
  - optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;

- w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;
- w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań;
- w sposób transparentny, czyli przejrzysty dla opinii publicznej.



Zasady dokonywania wydatków publicznych

Charakterystyka wydatków budżetowych



Wydatki budżetowe

Klasyfikacja COFOG to klasyfikacja wydatków państwa i jednostek samorządu terytorialnego, która służy w państwach Unii Europejskich do opisu i analizy wydatków poszczególnych jednostek administracji.

COFOG (ang. *Classification of the Functions of Government*) – klasyfikacja funkcji rządu określona przez wydział statystyki ONZ, jest przyjęta także w Unii Europejskiej.

Klasyfikacja COFOG[2]:

- działalność ogólnopaństwowa,
- obrona narodowa,
- bezpieczeństwo i porządek publiczny,
- sprawy gospodarcze,
- ochrona środowiska,
- gospodarka mieszkaniowa i komunalna,
- zdrowie,
- rekreacja, kultura i religia,
- edukacja,
- ochrona socjalna.

Rodzaje wydatków z budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego

Dotacja to środki z budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego oraz z państwowych funduszy celowych przeznaczone na finansowanie lub dofinansowanie realizacji zadań publicznych. Wyodrębnia się dotacje celowe i przedmiotowe.

Dotacje celowe to środki przeznaczone na:

- finansowanie lub dofinansowanie:
  - zadań z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych jednostkom samorządu terytorialnego;
  - ustawowo określonych zadań, w tym zadań z zakresu mecenatu państwa nad kulturą, realizowanych przez jednostki inne niż jednostki samorządu terytorialnego;
  - bieżących zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego;
  - zadań agencji wykonawczych, np. Agencji Rynku Rolnego, Narodowego Centrum Nauki;
  - zadań zleconych do realizacji organizacjom pozarządowym tzw. NGO-som (od ang. *Non-Governmental Organisation*);
  - kosztów realizacji inwestycji;

Jednostka samorządu terytorialnego – gmina, powiat albo województwo.

Jednostka budżetowa – jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych bez osobowości prawnej, np. Urząd Skarbowy. Wszystkie dochody takiej jednostki przekazywane są do budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego.

Sektor finansów publicznych – państwowe lub samorządowe jednostki organizacyjne, które są finansowane głównie z budżetu państwa, lub jednostki samorządu terytorialnego, np. administracja państwowa i samorządowa, uczelnie publiczne, sądy, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej.





Muzea, jak Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku czy Muzeum Narodowe w Krakowie (na zdjęciach), to potencjalni beneficjenci dotacji celowych związanych z mecenatem Skarbu Państwa nad kulturą

[2] *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 549/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie europejskiego systemu rachunków narodowych i regionalnych w Unii Europejskiej* (Dz.Urz.UE.L.2013.174.1).

- dopłaty do oprocentowania kredytów bankowych w zakresie określonym w odrębnych ustawach;
- realizacje programów i projektów z wykorzystaniem środków UE.

Dotacje przedmiotowe to środki przeznaczone na dopłaty do określonych rodzajów wyrobów lub usług. Mogą być również udzielane na podstawie odrębnych ustaw lub przepisów Unii Europejskiej:

- dla przedsiębiorców wytwarzających określone rodzaje wyrobów lub świadczących określone rodzaje usług;
- dla podmiotów wykonujących zadania na rzecz rolnictwa.



Rolnicy mogą otrzymywać dotacje celowe na ekologiczny chów bydła

Dotacje **przedmiotowe** mogą być ustalane, np. do podręczników szkolnych, do kształcenia zawodowego, do zadań wykonywanych na rzecz rolnictwa (środki ochrony roślin, rolnictwo ekologiczne), przesyłek ustawowo zwolnionych od opłat pocztowych czy do krajowych przewozów pasażerskich.

Subwencja to środki przekazane jednostkom samorządowym bez wskazania konkretnego celu. Najczęściej na działalność gospodarczą lub społeczną.

Świadczenia na rzecz osób fizycznych obejmują wydatki budżetu państwa kierowane bezpośrednio lub pośrednio do osób fizycznych, ale niebędące wynagrodzeniem. Mają charakter jednostronny:

- bezpośredni, np.: emerytury, renty, zasiłki pielęgnacyjne, zasiłki dla osób bezrobotnych;
- pośredni, np. w postaci refundacji leków, pomocy rzeczowej i usługowej.

Wydatki bieżące jednostek budżetowych obejmują:

- wynagrodzenia i uposażenia osób zatrudnionych w państwowych jednostkach budżetowych oraz składki naliczane od tych wynagrodzeń i uposażeń;
- zakupy towarów i usług;
- koszty utrzymania oraz inne wydatki związane z funkcjonowaniem jednostek budżetowych i realizacją ich zadań statutowych;
- koszty zadań zleconych do realizacji jednostkom zaliczanym i niezaliczanym do sektora finansów publicznych, z wyłączeniem organizacji pozarządowych.

Wydatki majątkowe obejmują:

- wydatki na zakup i objęcie akcji oraz wniesienie wkładów do spółek prawa handlowego;
- wydatki inwestycyjne państwowych jednostek budżetowych oraz dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów inwestycji realizowanych przez inne jednostki.

Wydatki na obsługę długu Skarbu Państwa obejmują w szczególności wydatki budżetu państwa z tytułu:

- oprocentowania i dyskonta od skarbowych papierów wartościowych;
- oprocentowania zaciągniętych kredytów i pożyczek;
- wypłat związanych z udzielonymi przez Skarb Państwa poręczeniami i gwarancjami;
- kosztów związanych z emisją skarbowych papierów wartościowych.

Środki własne Unii Europejskiej ujmuje się w ustawie budżetowej w wysokości ustalonej według procedury budżetowej Unii Europejskiej. Są one wpłacane do budżetu UE. Zalicza się do nich:

- udział we wpływach z ceł, opłat rolnych i cukrowych;
- środki obliczone na podstawie podatku od towarów i usług, zgodnie z metodologią wynikającą z przepisów Unii Europejskiej;
- środki obliczone na podstawie wartości rocznego dochodu narodowego brutto;
- odsetki i kary za nieterminowe lub nieprawidłowo naliczone płatności.

Współfinansowanie projektów przez środki Unii Europejskiej z zastosowaniem zasad zapewniających kontrolę wydatkowania funduszy

Współfinansowanie ma zazwyczaj formę grantów, czyli jest to bezzwrotna pomoc finansowa, przyznawana w drodze konkursu przez organizację publiczną, np. ministerstwo, i przeznaczona na sfinansowanie np. projektu badawczego.



Badania naukowe często są współfinasowane ze środków unijnych. Na zdjęciu Polska Stacja Antarktyczna im. Henryka Arctowskiego na Wyspie Króla Jerzego

Perspektywy 2021–2027

W Polsce są realizowane zadania z perspektywy unijnej 2021–2027. Środki finansowe z Perspektyw 2021–2027 mogą być wydawane w trzech obszarach:

- nowoczesnej gospodarki,
- wschodniej Polski,
- rozwoju społecznego.

Dofinansowania mogą być przeznaczone na:

- badania, rozwój i innowacje;
- wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach;
- start-upy;
- automatyzację i robotyzację;
- transformację w kierunku gospodarki o zamkniętym obiegu (GOZ);
- ochronę wzorów i patentów;
- wejście na rynki zagraniczne.

Dyskonto – metoda obliczania wartości obecnej kapitału na podstawie jego wartości przyszłej. Kwota dyskonta pokazuje zmianę wartości pieniądza w czasie.

Gospodarka o zamkniętym obiegu, **GOZ** (ang. *circular economy*) – gospodarka, która zapewnia jak najdłuższe życie surowców, tak by jak najbardziej zminimalizować wytwarzanie odpadów. Ten typ gospodarki znacznie ogranicza jej negatywny wpływ na klimat i środowisko naturalne.

Budżety jednostek samorządu terytorialnego (JST)

W Polsce obowiązuje **zasadniczy trójstopniowy podział terytorialny**. Jednostkami podziału terytorialnego są: **gminy**, **powiaty** i **województwa**.

Dochody i wydatki jednostek samorządu terytorialnego

Jednostki podziału terytorialnego	Dochody jednostek samorządu terytorialnego (JST)	Wydatki jednostek samorządu terytorialnego (JST)
Gmina	**1. Dochody własne:** • wpływy z podatków lokalnych, opłat administracyjnych, kar, grzywien, majątku gminy, odsetek od udzielonych pożyczek • udziały w podatkach dochodowych stanowiących dochód budżetu państwa **2. Dotacje celowe** – udzielane na: • **realizację zadań zleconych** z zakresu administracji rządowej w wysokości koniecznej do wykonania zadania (np.: wypłata zasiłków, utrzymanie dróg, ochrona środowiska, obowiązek obrony) • **dofinansowanie zadań własnych** (np.: oczyszczalnie ścieków, przygotowanie gruntów pod budownictwo mieszkaniowe, pomoc społeczna, wypłaty dodatków mieszkaniowych) **3. Subwencje** – świadczenia publicznoprawne państwa na rzecz jednostek samorządu terytorialnego (JST). Składają się z trzech części: • **wyrównawczej** – dla gmin, które osiągają niższy poziom dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w porównaniu do średniej krajowej • **równoważącej** – dla gmin, których wskaźnik dochodów podatkowych jest wyższy od 150 % średniej krajowej, a które w związku z tym nie otrzymują kwoty uzupełniającej • **oświatowej** – na sfinansowanie wydatków publicznych na oświatę i wychowanie w Polsce	**Wydatki gmin:** • wynikają z zadań własnych gminy oraz z zadań zleconych • są ujmowane w klasyfikacji budżetowej • powinny być celowe i racjonalne

Jednostki podziału terytorialnego	Dochody jednostek samorządu terytorialnego (JST)	Wydatki jednostek samorządu terytorialnego (JST)
	4. Inne źródła: • środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi • środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej • inne środki określone w odrębnych przepisach	
Powiat	**1. Dochody własne:** • wpływy z kar, grzywien, majątku powiatu, odsetek od udzielonych pożyczek, dochodów uzyskiwanych przez jednostki budżetowe podległe powiatowi • udziały w podatkach dochodowych stanowiących dochód budżetu państwa **2. Dotacje celowe** udzielane na: • **realizację zadań zleconych** przez administrację rządową powiatowym służbom, inspekcjom i strażom w zakresie bezpieczeństwa publicznego i ochrony przeciwpożarowej (funkcjonowanie komend policji, straży pożarnej, inspekcji nadzoru budowlanego), ochrony zdrowia, opieki społecznej, rolnictwa (w zakresie działalności opieki weterynaryjnej) • **realizację zadań własnych** (np.: utrzymanie dróg powiatowych, dofinansowanie spółek wodnych, stowarzyszeń i fundacji, ochrona zdrowia) **3. Subwencje** – świadczenia publicznoprawne państwa na rzecz jednostek samorządu terytorialnego (JST). Składają się z trzech części: • **wyrównawczej:** – **podstawowej** – gdy wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w gminie jest niższy niż 90 % średniej krajowej	**Wydatki** powiatu są ściśle związane z zadaniami powiatu w zakresie np.: edukacji publicznej, promocji i ochrony zdrowia, pomocy społecznej, transportu zbiorowego i dróg publicznych, kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami, kultury fizycznej i turystyki, gospodarki wodnej, ochrony środowiska i przyrody, rolnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli

Jednostki podziału terytorialnego	Dochody jednostek samorządu terytorialnego (JST)	Wydatki jednostek samorządu terytorialnego (JST)
	– **uzupełniającej** – dla gmin, w których gęstość zaludnienia jest niższa od średniej gęstości zaludnienia w kraju oraz w których wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w gminie jest niższy niż 110 % średniej krajowej • **równoważącej** – dla powiatów w wysokości stanowiącej sumę wpłat powiatów, w których wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca był większy niż 110 % średniej krajowej • **oświatowej** – na sfinansowanie wydatków publicznych na oświatę i wychowanie w Polsce	
Województwo	**1. Dochody własne:** • wpływy z kar, grzywien, majątku województwa, odsetek od udzielonych pożyczek • udziały w podatkach dochodowych stanowiących dochód budżetu państwa **2. Dotacje celowe** udzielane na: • **realizację zadań zleconych** przez administrację rządową w zakresie usuwania bezpośrednich zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, skutków powodzi i osuwisk ziemnych oraz skutków innych klęsk żywiołowych • **realizację zadań własnych** (np.: edukacja publiczna, w tym szkolnictwo wyższe, zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska, ochrona praw konsumentów, przeciwdziałanie bezrobociu, pomoc społeczna) **3. Subwencje** – świadczenia publicznoprawne państwa na rzecz jednostek samorządu terytorialnego (JST).	**Wydatki województwa** są ściśle związane z zadaniami województwa, do których zaliczają się np.: modernizacja terenów wiejskich, zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska, ochrona przeciwpowodziowa, a w szczególności wyposażenie i utrzymanie wojewódzkich magazynów przeciwpowodzio-wych, transport zbiorowy, drogi publiczne, kultura fizyczna i turystyka, obronność, bezpieczeństwo publiczne, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizacja

Jednostki podziału terytorialnego	Dochody jednostek samorządu terytorialnego (JST)	Wydatki jednostek samorządu terytorialnego (JST)
	Składają się z trzech części: • **wyrównawczej:** – **podstawowej** – gdy wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w województwie jest niższy od średniej krajowej – **uzupełniającej** – dla województw, w których liczba mieszkańców nie przekracza 3 milionów • **regionalnej** – tylko dla województw w wysokości stanowiącej sumę wpłat powiatów, w których wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca był większy niż 120 % średniej krajowej • **oświatowej** – na sfinansowanie wydatków publicznych na oświatę i wychowanie w Polsce **4. Inne dochody**, np. dotacje z funduszów celowych, środki pochodzące z UE	lokalnego rynku pracy, ochrona roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy



Oczyszczalnia ścieków to przykład inwestycji, na którą dotację celową może otrzymać gmina



Straż pożarna jest finansowana przez dotacje celowe, które powiat otrzymuje na zadania zlecone



Szkolnictwo wyższe to przykład wydatków na realizację zadań własnych województwa

Wpływ deficytu budżetowego i długu publicznego na funkcjonowanie gospodarki

Jeżeli dochody budżetu państwa przewyższają wydatki, to pojawia się **nadwyżka budżetowa**. Jeżeli zaś wydatki budżetu państwa przewyższają dochody, to powstaje **deficyt budżetowy**. **W Polsce od wielu lat jest uchwalany budżet z deficytem.**

Planowanie wysokości deficytu oraz sposób jego finansowania są przedmiotami polityki finansowej rządu.

Dług publiczny jest zadłużeniem państwa zaciągniętym w celu sfinansowania deficytu budżetowego. W *Ustawie o finansach publicznych* stwierdzono: państwowy **dług publiczny** może obejmować zobowiązania z tytułu:

- wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne, np. obligacji;
- zaciągniętych kredytów i pożyczek;
- przyjętych depozytów;
- wymagalnych zobowiązań:
  - wynikających z odrębnych ustaw oraz prawomocnych orzeczeń sądów lub ostatecznych decyzji administracyjnych;
  - uznanych za bezsporne przez właściwą jednostkę sektora finansów publicznych.

Jeśli dług publiczny wzrasta zbyt szybko, konieczne jest podnoszenie stóp procentowych, a nawet podniesienie stawek opodatkowania.

CIEKAWOSTKA

Dług publiczny na koniec trzeciego kwartału 2022 r. wyniósł 1 181 198,9 mln zł, co oznacza wzrost o 0,5 % w stosunku do kwartału poprzedniego. Dług publiczny 2022 wynosi obecnie 50,3 % produktu krajowego brutto (PKB). Szacowane koszty obsługi długu publicznego na rok 2023 wynoszą 2,1 % produktu krajowego brutto (PKB).

Ponadto deficyt budżetowy może być sfinansowany:

- z nadwyżki budżetu państwa z lat ubiegłych;
- z prywatyzacji majątku Skarbu Państwa;
- przez uszczelnienie systemu egzekwowania należności podatkowych;
- przez działania bierne, np. podwyższanie stawek podatku lub emisję pieniądza.

ZAPAMIĘTAJ

Zgodnie z zapisami w Konstytucji RP z 1997 r. państwowy dług publiczny nie może przekroczyć 60 % wartości rocznego produktu krajowego brutto (PKB).

Wysokie deficyty budżetowe w kolejnych latach przyczyniają się do wzrostu długu publicznego, a wraz ze wzrostem długu publicznego rosną koszty jego obsługi, np. odsetki od kredytów i obligacji. Koszty są elementem wydatków budżetowych uwzględnianych w planie budżetowym. Angażują część dochodów budżetowych, których nie można wykorzystać na realizację zadań państwa.

ZAPAMIĘTAJ

Wydatki na **obsługę długu Skarbu Państwa** są dokonywane przed innymi wydatkami budżetu państwa.

Dług publiczny a inflacja

Wysoka inflacja w krótkim czasie jest korzystna dla budżetu, ponieważ zwiększa dochody podatkowe, np. z VAT, a tym samym zmniejsza realną wartość długu publicznego, który rząd musi spłacić. Niestety, gdy budżet korzysta, traci społeczeństwo, a zwłaszcza posiadacze oszczędności i przedsiębiorcy. W czasie wysokiej inflacji rosną ceny i zwiększają się kwoty wpłacanych podatków (przy niezmienionych stawkach). Państwo zaczyna oddawać dług publiczny z kieszeni społeczeństwa. W długim okresie utrzymywanie wysokiej inflacji jest niebezpieczne, ponieważ powoduje wysokie ryzyko kryzysu finansowego, a wierzyciele budżetu państwa odczuwają utratę realnej wartości inwestycji, np. w postaci zakupu obligacji. Jest to równoznaczne z mniejszą wypłacalnością państwa. Trzeba pamiętać, że zaciąganie kolejnego długu publicznego w okresie wysokiej inflacji zwiększa w przyszłości koszty jego obsługi.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Wyjaśnij różnicę między terminami „deficyt budżetowy” a „dług publiczny”.
2. Czy deficyt budżetowy jest zjawiskiem szkodliwym? Uzasadnij odpowiedź.
3. Na podstawie własnych obserwacji oceń, które zadania gmina, w której mieszkasz, realizuje bardzo dobrze, a które – słabiej. Zapisz spostrzeżenia. Podziel się nimi z koleżankami i kolegami. Czy wszystkie wasze odpowiedzi są podobne? Jeśli znacznie się różnią, spróbujcie wyjaśnić, skąd wynikają różnice w waszych spostrzeżeniach.
4. Jakie znaczenie dla budżetu państwa mają środki unijne? Poszukaj przykładów inwestycji realizowanych w twoim bezpośrednim otoczeniu ze środków UE. Opisz te przykłady.

PROJEKT 1

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Przeprowadźcie analizę aktualnej ustawy budżetowej i zapiszcie:

- które wydatki stanowią największą oraz najmniejszą część wydatków budżetowych ogółem;
- wartość deficytu lub nadwyżki budżetowej.

Oprócz wykonania zadania zadbajcie o sprawiedliwy podział pracy między wszystkich członków zespołu i opiszcie przebieg pracy nad projektem.

PROJEKT 2

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Przeprowadźcie analizę obecnie obowiązującego budżetu waszej gminy lub jego projektu i ustalcie wartości:

- dochodów własnych;
- udziału w podatkach dochodowych stanowiących dochód budżetu państwa;
- dotacji celowej;
- subwencji ogólnej

oraz:

  - części wyrównawczej,
  - części równoważącej,
  - części oświatowej;
- wydatków łącznych;
- wydatków na zadania własne (podajcie przykłady zadań własnych gminy);
- wydatków na zadania zlecone z zakresu administracji rządowej (podajcie przykłady zadań zleconych gminie);
- planowanego deficytu;
- poszczególnych źródeł pokrycia deficytu;
- obsługi długu.

PROJEKT 3

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Zastanówcie się wspólnie, co powoduje deficyt budżetu państwa i jak można go ograniczyć. Zapiszcie wasze propozycje. Przygotujcie się do przedstawienia waszych propozycji na forum klasy.

Swoje spostrzeżenia będzie prezentować kilka zespołów. Wszystkie propozycje zostaną zapisane na tablicy. Każda będzie omawiana, a następnie odbędzie się nad nią głosowanie (w systemie – kto jest za, kto jest przeciw, kto się wstrzymał). Wskazana osoba zlicza głosy i zapisuje wynik głosowania na tablicy. W ten sposób powinny zostać wyłonione trzy zwycięskie propozycje.

18 Podmioty polityki społecznej

Dowiesz się

- co to jest polityka społeczna
- kto prowadzi politykę społeczną

Polityka społeczna to wyznaczanie celów oraz próby rozwiązywania problemów społecznych przez administrację i instytucje publiczne oraz organizacje pozarządowe. Obrane kierunki polityki społecznej są uwzględniane w polityce gospodarczej.

Głównym celem polityki społecznej jest eliminowanie nierówności społecznych przez zapewnienie:

- bezpieczeństwa socjalnego,
- porządku społecznego,
- inwestycji w rozwój człowieka.



Cele polityki społecznej

Bezpieczeństwo socjalne to zagwarantowanie możliwości zaspokojenia potrzeb bytowych osobom i ich rodzinom, zagrożonym niedostatkiem z powodu utraty pracy, choroby, starości, trudnej sytuacji rodzinnej lub zdarzeniami losowymi. Zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego polega na udzielaniu pomocy finansowej, rzeczowej i usługowej, dzięki której jej odbiorca jest w stanie utrzymać siebie i swoją rodzinę. Państwo uruchamia świadczenia społeczne (emerytury, renty, zasiłki chorobowe, zasiłki rodzicielskie, zasiłki opiekuńcze), zasiłki socjalne, zatrudnienie w formie stażów, prac interwencyjnych, pomoc rzeczową, udostępnianie infrastruktury społecznej, np. placówek służby zdrowia, szkół, ośrodków wypoczynkowych i ośrodków kultury.

Porządek społeczny to zapewnienie równowagi życiowej obywateli, wspieranie rozwoju kultury życia społecznego, tolerancji, dobrobytu i stabilności.



Wigilia dla ubogich na Rynku Głównym w Krakowie

Porządek społeczny osiąga się za pomocą spójnego systemu prawnego, transparentych procedur postępowania i reagowania w trudnych sytuacjach, norm społecznych, moralnych i religijnych oraz poszanowania dla tradycji.





Szacunek dla religii i tradycji to elementy porządku społecznego. Na zdjęciach tradycyjne święcenie pokarmu w Wielką Sobotę w Opolu i tradycyjna modlitwa żydowska na cmentarzu Remuh na krakowskim Kazimierzu

Inwestycja w rozwój człowieka to zapewnienie równych szans edukacji i rozwoju. Programy stypendialne, staże, kursy i programy integracyjne dają szanse rozwoju młodym ludziom i zapobiegają wykluczeniu technologicznemu osób starszych.



Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu to inwestycja w człowieka

CIEKAWOSTKA

Współczynnik (wskaźnik, indeks) Giniego – wskaźnik nierówności społecznych, zawierający się między 0 a 1 (może być też wyrażony w procentach). Wskazuje on stopień zróżnicowania dochodów badanej grupy. Jeśli 100 osób badanych ma ten sam dochód, współczynnik wynosi 0, gdy zaś tylko jedna osoba ma dochody, a pozostali mają dochód zerowy – współczynnik ten wynosi 1.

Polityka społeczna obejmuje wiele obszarów funkcjonowania społeczeństwa:

- rodzinę,
- edukację,
- kulturę,
- ochronę zdrowia,
- mieszkalnictwo,
- migracje,
- zatrudnienie,
- pomoc społeczną,
- ochronę środowiska,
- zapobieganie zjawiskom patologicznym.



Dziedziny polityki społecznej

Podmiotami polityki społecznej są:

- **administracja rządowa** – decyduje o kierunku polityki społecznej oraz porządkuje sprawy życia społecznego przez odpowiednie ustawodawstwo;
- **administracja samorządowa** – gminy i powiaty koordynują i dostarczają pomoc społeczną w ramach zadań własnych oraz zleconych przez administrację państwową;
- **instytucje pomocy społecznej** – miejskie / gminne / powiatowe ośrodki pomocy społecznej oferują pomoc swoim podopiecznym w procesie przezwyciężania trudności życiowych, usamodzielniania i integracji ze środowiskiem;

- **urzędy pracy** – zajmują się pośrednictwem pracy, a także zapobiegają zjawiskom długotrwałego bezrobocia, np. z powodu wychowywania dzieci, realizują programy aktywizacji zawodowej, organizują targi pracy;
- **organizacje pozarządowe** – stowarzyszenia, towarzystwa, fundacje działają w interesie publicznym, wspomagając i uzupełniając działania instytucji publicznych, np. prowadzą działania profilaktyczne, promują właściwe postawy życiowe, promują zdrowy styl życia i przeciwdziałają przemocy w rodzinie oraz uzależnieniom.



Miejsko-gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Szamocinie



Podmioty polityki społecznej

Krajowe publiczne podmioty polityki społecznej

- **ustawodawcze** – Sejm i Senat – prowadzą procesy legislacyjne dotyczące prawa społecznego, którymi zajmują się powołane komisje, np. Komisja Polityki Społecznej i Rodziny, Komisja Zdrowia, Komisja Polityki Przestrzennej, Budowlanej i Mieszkaniowej;
- **wykonawcze** – Prezes Rady Ministrów, czyli premier rządu, oraz ministerstwa, np. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Sprawiedliwości;
- **kontrolne** – Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Najwyższa Izba Kontroli (NIK), Rzecznik Praw Obywatelskich, Rzecznik Praw Dziecka;
- **sądownicze** – rozstrzygające spory, np. sądy pracy, sądy opiekuńczo-rodzinne, Trybunał Konstytucyjny, Sąd Najwyższy.



Krajowe publiczne podmioty polityki społecznej

W sferze międzynarodowej polityka społeczna jest prowadzona m.in. przez:

- **Radę Europy** – międzynarodowa organizacja skupiająca państwa Europy, działająca przez powołane instytucje i organy, np.:
  - **Europejski Trybunał Praw Człowieka** – organ sądownictwa z siedzibą w Strasburgu;
  - **Europejski Komitet Spraw Społecznych** – stojący na straży Europejskiej Karty Socjalnej, która chroni podstawowe prawa społeczne i ekonomiczne państw sygnatariuszy;
  - **Europejska Komisja Przeciwko Rasizmowi i Nietolerancji (ECRI)** – instytucja zwalczająca rasizm, antysemityzm, ksenofobię, nietolerancję na tle religijnym, językowym i etnicznym;
  - **Europejska Komisja na rzecz Demokracji przez Prawo** (Komisja Wenecka) – organ doradczy do spraw prawa konstytucyjnego, przemian ustrojowych i transformacji;



Siedziba Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu

- **Unię Europejską** – realizuje m.in. politykę społeczną w krajach członkowskich;
- **Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ)** i jej agendy, np.:
  - **Światowa Organizacja Zdrowia, WHO** (ang. *World Health Organization*) – zajmuje się ochroną zdrowia;
  - **Międzynarodowa Organizacja Pracy, ILO** (ang. *International Labour Organization*) – działa w zakresie rozwiązywania problemów pracy;
  - **Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa, FAO** (ang. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*) – zajmuje się sprawami wyżywienia i rolnictwa;
- **Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, OECD** (ang. *Organization for Economic Cooperation and Development*) – koordynuje politykę społeczno-ekonomiczną krajów członkowskich, wspierając trwały rozwój społeczno-gospodarczy.

Sygnatariusz (łac. *signum* – 'znak', *signator* – 'podpisujący') – państwo podpisujące umowę międzynarodową lub osoba podpisująca umowę w imieniu swojego kraju.



Międzynarodowe podmioty polityki społecznej

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Wymień przykładowe problemy społeczne, które możesz zaobserwować w swojej miejscowości.
2. Gdybyś miała / miał wpływ na politykę społeczną kraju, na jakie problemy zwróciłabyś / zwróciłbyś uwagę? Uzasadnij odpowiedź.
3. Wymień podmioty polityki społecznej w Polsce.
4. Scharakteryzuj wybrany obszar, którego dotyczy polityka społeczna.
5. Jakie znaczenie dla wspierania polityki społecznej państwa ma działalność organizacji pozarządowych (tzw. trzeciego sektora)?
6. Poszukaj informacji na temat procedur, które należy przejść, aby założyć fundację lub stowarzyszenie.

PROJEKT

Dobierzcie się w 5–6-osobowe zespoły. Zróbcie listę problemów społecznych, które obserwujecie w swojej najbliższej okolicy – szkole, miejscowości / dzielnicy. Wybierzcie jeden z problemów. Zaproponujcie sposób jego rozwiązania. Wskażcie podmiot polityki społecznej, który byłby najwłaściwszy do wdrożenia proponowanego przez was rozwiązania.

19 Patriotyzm ekonomiczny

Dowiesz się

- co to jest patriotyzm ekonomiczny i czym się przejawia
- jak postępować w zgodzie z wartościami patriotycznymi w gospodarce

Patriotyzm konsumencki oraz patriotyzm gospodarczy tworzą **patriotyzm ekonomiczny**.



Podstawowe składniki patriotyzmu ekonomicznego

Patriotyzm konsumencki to świadome postawy zakupowe konsumentów, którzy w pierwszej kolejności wybierają wartościowe produkty pochodzenia krajowego.

Patriotyzm gospodarczy to działania sektora publicznego i prywatnego oraz konsumentów indywidualnych i organizacji pozarządowych wspierające gospodarkę krajową.

W praktyce patriotyzm ekonomiczny oznacza, że konsumenci indywidualni wybierają towary lub usługi rodzimego producenta, np. rolnika, sprzedawcy czy projektanta mody lub usługodawcy, natomiast przedsiębiorcy kooperują z krajowymi wykonawcami i dostawcami.



Świadomy konsument wybiera wartościowe produkty krajowe

Patriotyzm ekonomiczny przynosi korzyści krajowej gospodarce. Zwiększony popyt skutkuje zwiększeniem produkcji. Wzrost produkcji pobudza zatrudnienie. Wyższe zatrudnienie to wyższa sprzedaż i wyższe zyski. Zwiększony zysk jest dodatkowym źródłem dochodów budżetowych w postaci podatków. Wyższy budżet pozwala na efektywną realizację zadań państwa, np. w obszarze ochrony zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa, kultury, infrastruktury. Ponadto dzięki wyższym wpływom do budżetu państwa mogą powstawać nowe inwestycje i miejsca pracy.



Pozytywny wpływ patriotyzmu ekonomicznego na gospodarkę

! ZAPAMIĘTAJ

Świadomy wybór **krajowych produktów** wspiera rodzime firmy, wpływa na ich rozwój, a tym samym na rozwój społeczno-gospodarczy własnego kraju.

Korzyści z patriotyzmu ekonomicznego:

- obieg wydanych pieniędzy przez konsumentów w kraju;
- wzmocnienie waluty krajowej;
- rozwój mniejszych, lokalnych przedsiębiorców;
- rozwój technologii;
- wzrost konkurencyjności;
- wzrost świadomości ekonomiczno-społecznej;
- wzrost zamożności społeczeństwa.



Korzyści z patriotyzmu ekonomicznego

Wyzwania patriotyzmu gospodarczego

Krytycy nadmiernego patriotyzmu gospodarczego wskazują, że polski konsument powinien dążyć do zakupu optymalnego dla siebie produktu, nie zwracając uwagi na kraj jego pochodzenia. Taka postawa może bowiem stanowić pozytywny bodziec dla polskich konsumentów, którzy będą podnosić jakość swoich wyrobów, by stały się one konkurencyjne względem zagranicznych. Sytuacja dodatkowo komplikuje się, gdy zagraniczne firmy produkują w Polsce swoje wyroby. Firmy te dają zatrudnienie okolicznym mieszkańcom, a wypracowany zysk często inwestują w kraju, w którym działają. Ograniczenia zagranicznych inwestycji mogą mieć negatywny wpływ na rozwój gospodarczy (np. ograniczać transfer technologii). Ponadto patriotyzm ekonomiczny sprzyja eksportowi, ale może uruchomić spiralę ograniczeń w handlu zagranicznym, np. sukcesy polskiego eksportu produktów mogą wywołać falę patriotyzmu ekonomicznego w kraju importera.

Optymalne zasady postępowania zależą od specyfiki produktów. Trzeba także pamiętać, że niektórych produktów z przyczyn naturalnych nie można produkować w kraju (np. bananów czy ananasów) i wtedy ważną rolę odgrywają świadomość konsumencka i podejmowanie takich decyzji, aby przynajmniej w miarę możliwości wspierać krajowe firmy importujące i sprzedające tego typu produkty.

PRZYKŁAD

Rodzina Marcela stara się wspierać polskich przedsiębiorców – kupują produkty od lokalnych rolników, wybierają ubrania i sprzęt gospodarstwa domowego polskich producentów. Wakacje letnie spędzają jednak za granicą, ponieważ uważają, że temperatura wody w Morzu Bałtyckim jest dla nich za niska. Marcel martwił się, że jego rodzina ma za mało patriotyczne podejście, ale rodzice wytłumaczyli mu, że są sytuacje, kiedy nie da się znaleźć polskiego odpowiednika produktu. Dotyczy to nie tylko mórz o wysokiej temperaturze wody, lecz także takich produktów, jak kawa, cytrusy czy herbata.

Patriotyzm gospodarczy to wyzwanie dla administracji państwowej, która w swoich decyzjach powinna tworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju polskich przedsiębiorstw oraz zatrzymania kapitału w Polsce. Jednocześnie nie powinna blokować zagranicznej konkurencji, która pośrednio również ma wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Prawo bowiem musi być takie samo dla wszystkich podmiotów uprawnionych do prowadzenia działalności gospodarczej. Takie warunki można wypracować m.in. przez:

- prawo sprzyjające krajowym przedsiębiorcom;
- ulgi podatkowe i wsparcie finansowe dla lokalnych przedsiębiorstw;
- eliminację nieuczciwej konkurencji;
- przyjazny system podatkowy, który zachęca do odprowadzania podatków do budżetu własnego państwa.

Kod kreskowy – zakodowane informacje identyfikujące produkt. Kod zawiera m.in. dane o pochodzeniu produktu. Informuje o tym prefiks (trzy pierwsze cyfry).

PRZYKŁAD

Romek planuje rozpoczęcie działalności gospodarczej jako przewodnik sudecki. Ma uprawnienia przewodnickie wymagane przez strony polską i czeską. Romek zamierza świadczyć swoje usługi dla grup wycieczkowych polskich i czeskich na terenie obu krajów. Znajomi radzili mu, by starannie porównał zasady opodatkowania firmy w Czechach oraz w Polsce i zdecydował, w którym kraju najbardziej opłaca mu się płacić podatki. Romek uznał jednak, że nie przeprowadzi analizy, bo byłaby ona dla niego tylko stratą czasu. Skończył publiczną szkołę i uczelnię w Polsce, czuje się więc zobowiązany płacić podatki w swoim kraju.

CIEKAWOSTKA

Wśród produktów, które z powodzeniem eksportuje Polska, są: części i akcesoria do pojazdów silnikowych, monitory, projektory, aparatura odbiorcza, meble, samochody osobowe i ciężarowe, akumulatory oraz żywność, m.in. pierogi i jabłka.





Polska jest ważnym eksporterem monitorów oraz sprzętu AGD, np. pralek i kuchenek

Jak rozpoznać polski produkt

- Sprawdź prefiks na kodzie kreskowym towaru – produkt wytworzony na terenie Polski lub przez firmę zarejestrowaną w Polsce jest oznaczony kodem, którego **trzy pierwsze cyfry to 590**.
- Sprawdź dane adresowe i miejsce produkcji (weź pod uwagę, że wielu towarów nie można wyprodukować w Polsce, np. herbaty, owoców cytrusowych).
- Zwróć uwagę na oznaczenia na opakowaniu – o krajowym pochodzeniu towaru informują sami producenci, zamieszczając na etykietach odpowiednie informacje, np. „Produkt polski", „Wyprodukowano w Polsce", „Made in Poland", lub grafikę, np. logotyp w biało-czerwonych barwach, polską flagę, kontury mapy Polski.
- Korzystaj z aplikacji, które umożliwiają skanowanie kodu kreskowego lub wpisanie nazwy firmy i uzyskanie informacji o pochodzeniu towaru.

Jeżeli nie ma dostępnego towaru z Polski, to warto starać się przynajmniej nabywać produkty wyprodukowane w Unii Europejskiej, ponieważ jesteśmy częścią wspólnego rynku UE, a ten rynek ma pośrednio wpływ na polską gospodarkę.

CIEKAWOSTKA

Na początku lat 90. XX wieku opracowano konkurs, którego laureaci – polscy przedsiębiorcy otrzymywali znak Teraz Polska. Jest to znak jakości polskich produktów (wyrobów i usług). Pomysłodawcy konkursu chcieli podnieść prestiż polskich producentów, którzy początkowo przegrywali konkurencję z zachodnimi eksporterami.

TERAZ POLSKA



Przykładowe oznaczenia graficzne polskich produktów

CIEKAWOSTKA

Przykładowe prefiksy innych krajów w kodzie kreskowym:

400–440 – Niemcy,
460–469 – Rosja,
477 – Litwa,
481 – Białoruś,
482 – Ukraina,
486 – Gruzja,
520 – Grecja,
560 – Portugalia,
690–699 – Chiny,
858 – Słowacja,
859 – Czechy,
890 – Indie.

PYTANIA, POLECENIA, PROJEKTY

1. Podaj przykłady zachowań konsumenckich, które możesz obserwować w swoim najbliższym otoczeniu, a które są zgodne z zasadami patriotyzmu ekonomicznego (gospodarczego i konsumenckiego). Zastanów się i powiedz, z czego wynikają takie wybory tych konsumentów i przedsiębiorców.
2. Czy zwracasz uwagę na pochodzenie produktu, który kupujesz? Czym kierujesz się w pierwszej kolejności, kupując produkt? Odpowiedz na wybranych przez siebie trzech przykładach.
3. Czy patriotyzm ekonomiczny jest odpowiedzią na procesy globalizacji? Uzasadnij odpowiedź.

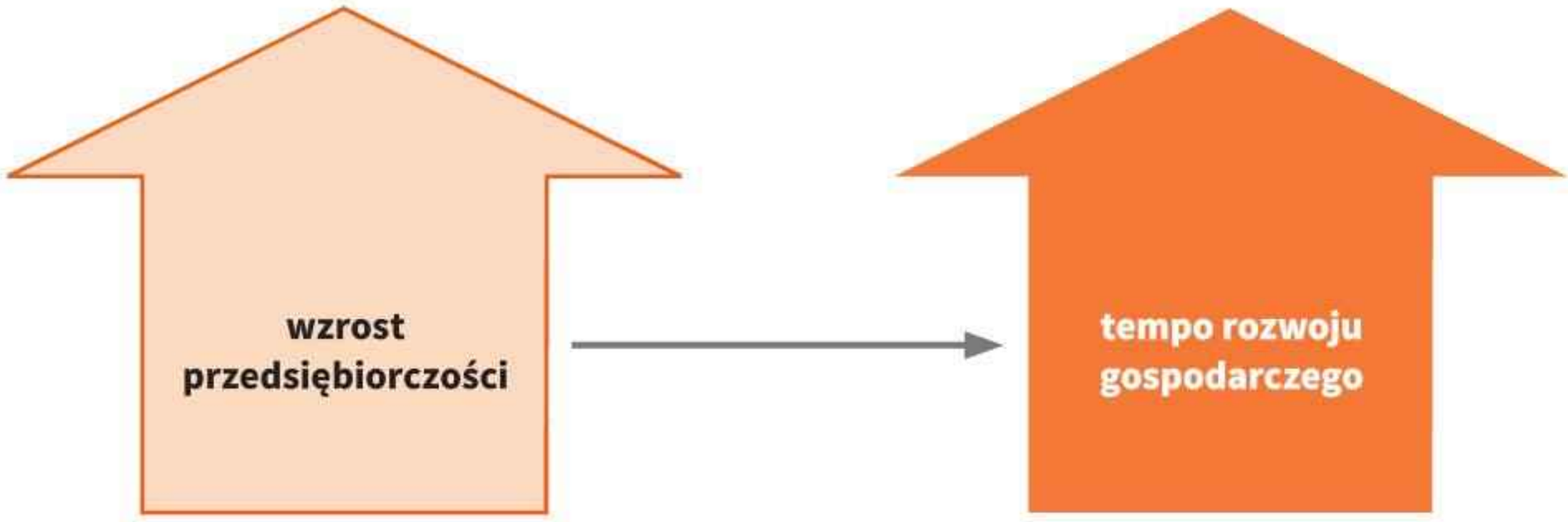
PROJEKT

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Przygotujcie prezentację *Patriotyzm gospodarczy z perspektywy konsumenta, przedsiębiorcy i państwa.*

Aby wykonać zadanie, zdecydujcie na początku, jak podzielicie pracę między siebie. Opracujcie harmonogram waszych prac. Następnie poszukajcie różnych przykładów zachowań zgodnych i niezgodnych z zasadami patriotyzmu gospodarczego. Postarajcie się wyjaśnić, z czego wynikają poszczególne zachowania konsumenta i przedsiębiorcy. Opiszcie rolę, jaką odgrywa państwo w krzewieniu patriotyzmu gospodarczego. Przedstawcie konsekwencje indywidualne, społeczne i gospodarcze opisywanych przez was postaw.

Na zakończenie, oprócz wniosków, zamieśćcie swoje rekomendacje dotyczące przejawiania zachowań patriotyzmu gospodarczego. Końcowe slajdy przeznaczcie na przedstawienie poszczególnych etapów waszych prac nad prezentacją. Napiszcie, co zrobilibyście inaczej następnym razem.

- **Przedsiębiorczość to istotny stymulator[1] rozwoju gospodarczego.** Wywołuje pozytywne zmiany w gospodarce, m.in. tworzy miejsca pracy, wpływa dodatnio na poziom PKB.



Zależność między wzrostem przedsiębiorczości a tempem rozwoju gospodarczego

- **Gospodarka rynkowa** opiera się na wolności gospodarczej i własności prywatnej, systemie swobodnego kształtowania cen, konkurencyjności i przedsiębiorczości.



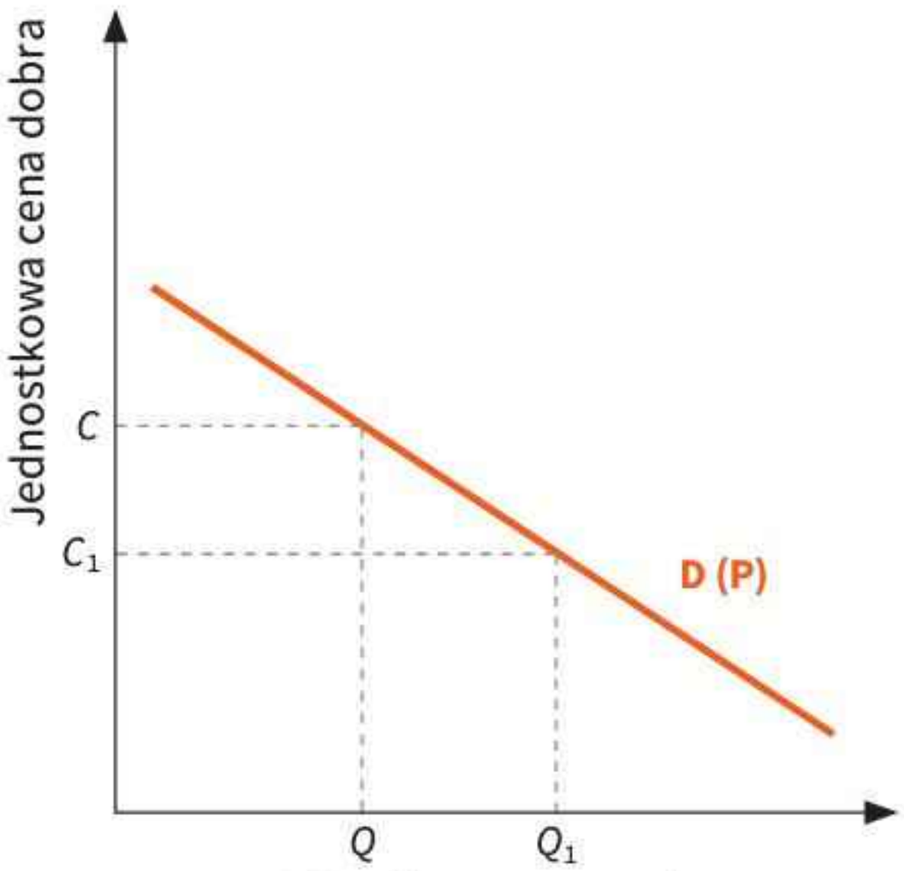
Podstawowe składowe gospodarki rynkowej

- **Ograniczenie wolności gospodarczej** może nastąpić na podstawie ustawy ze względu na ważny interes publiczny.
- **Rynek** to instytucja stwarzająca warunki zawierania transakcji kupna-sprzedaży. Dla istnienia rynku konieczna jest wymiana, która aktualnie ma formę towarowo-pieniężną, a dawniej miała charakter barterowy (wymiana towar za towar).

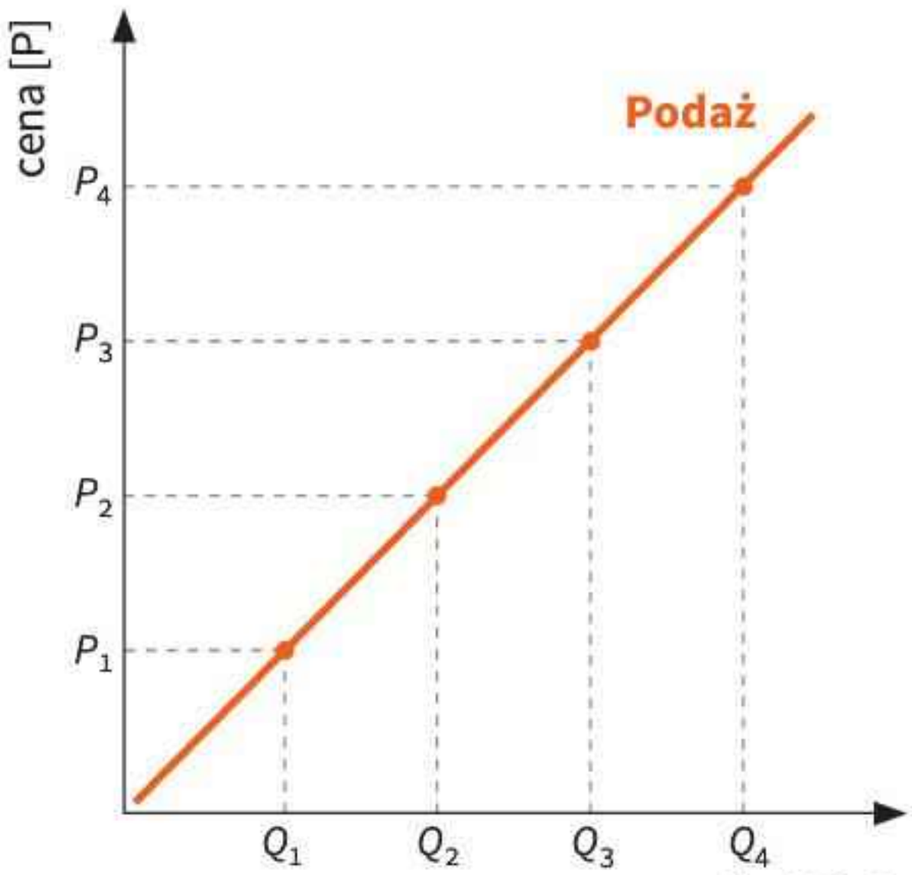
[1] Stymulator to czynnik, który wpływa pozytywnie na dane zjawisko, przyspiesza jego wzrost lub rozwój.

PODSUMOWANIE

- **Popyt** to ilość produktu (towaru lub usługi), którą kupujący chcą nabyć w danym czasie i miejscu przy różnych cenach produktu.
- **Podaż** to ilość produktu oferowana do sprzedaży w różnych cenach przez producentów w danym czasie i miejscu.
- Popyt, podaż i cena to trzy wzajemnie powiązane elementy rynku, które tworzą tzw. **mechanizm rynkowy**.
- **Prawo popytu** to odwrotna zależność między ceną a wielkością popytu, przy założeniu, że pozostałe warunki są niezmienne. Im wyższa cena, tym niższy jest popyt, oraz im niższa cena, tym wyższy popyt.



Zależność wielkości popytu od ceny



Zależność między wielkością podaży a ceną

- **Prawo podaży** to wprost proporcjonalna zależność między ceną a wielkością podaży, przy założeniu, że pozostałe warunki są niezmienne. Im wyższa cena, tym większa jest podaż, oraz im niższa cena, tym mniejsza podaż.
- **Paradoksy ekonomiczne**, np. paradoks Veblena, zjawiska pozornie przeczące prawu popytu.
- **Podmiotami gospodarki rynkowej** są gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa i państwo.



Podmioty gospodarki rynkowej

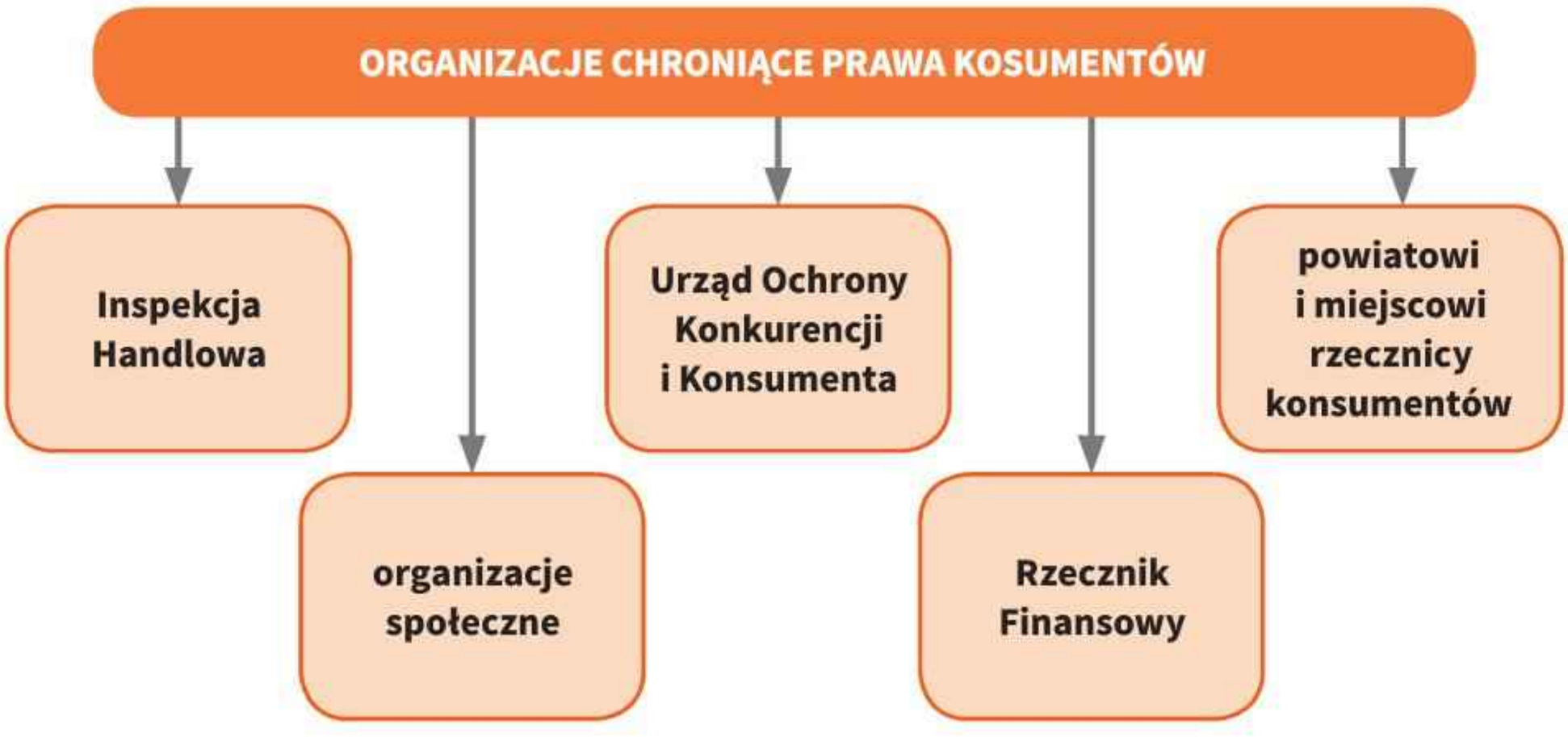
- **Konsument** jest osobą fizyczną wykonującą z przedsiębiorcą czynności prawne niezwiązane bezpośrednio ze swoją działalnością gospodarczą lub zawodową.
- **Konsument jest uznawany za słabszą stronę rynku**, dlatego jest objęty ochroną uregulowaną przepisami wielu akt prawnych.
- **Konsument ma prawo do złożenia reklamacji** zakupionego towaru i odstąpienia od umowy. Może złożyć reklamację z tytułu rękojmi lub gwarancji. Wyboru dokonuje sam. Skorzystanie z jednego rodzaju reklamacji nie pozbawia go prawa do reklamacji tego samego produktu z innego tytułu.

Prawo konsumenta do reklamacji



Rękojmia	Gwarancja
• ma charakter odgórny, ustawowy i niezależny od woli sprzedawcy – sprzedawca udziela jej obowiązkowo na 2 lata	• producent, wykonawca, sprzedawca, dystrybutor, importer lub inny podmiot udziela jej dobrowolnie na dowolny czas

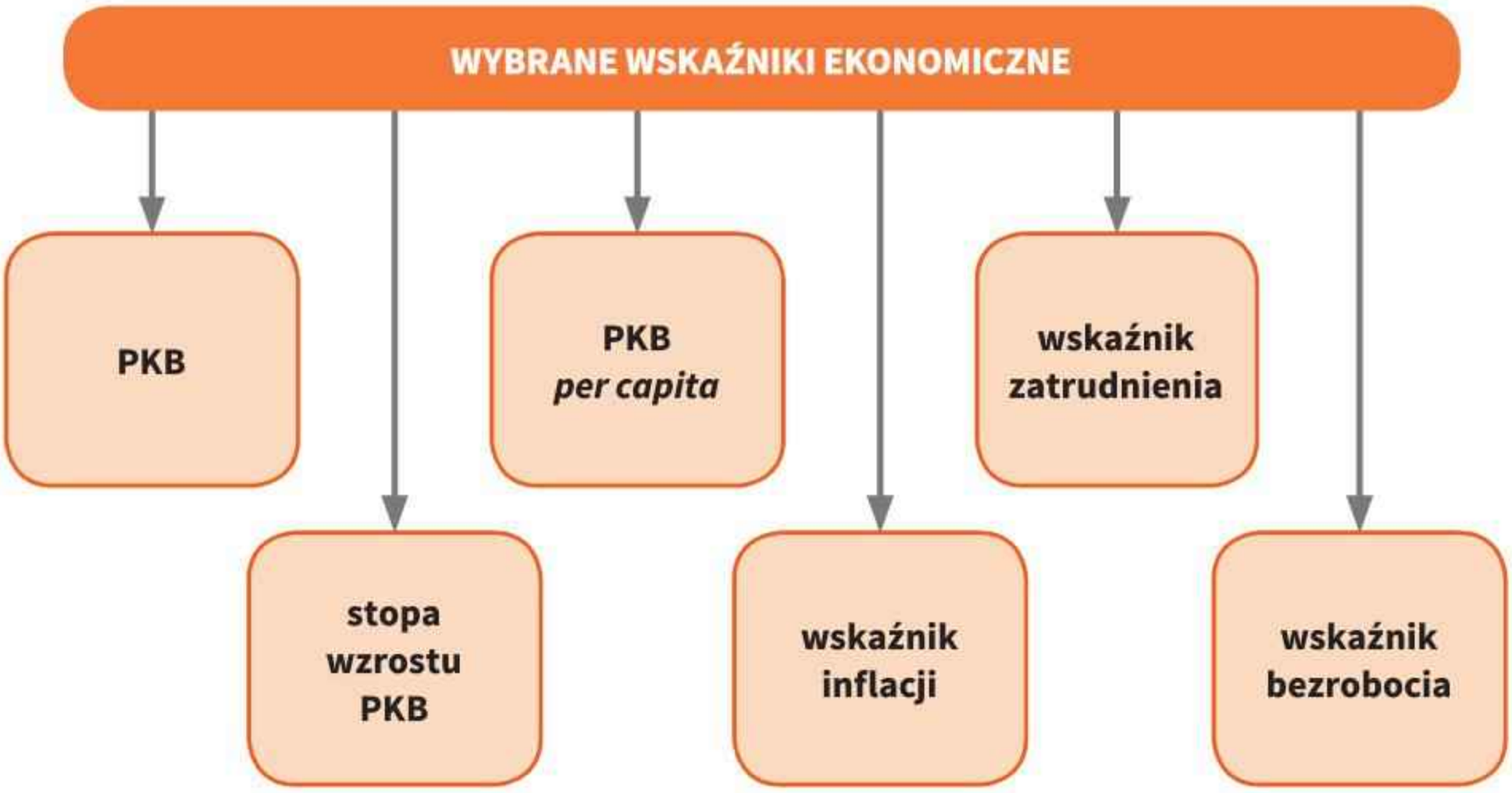
- W razie nieprawidłowego lub niekorzystnego załatwienia reklamacji przez sprzedawcę / dystrybutora / producenta konsument może zwrócić się o rozstrzygnięcie do polubownego sądu konsumenckiego lub sądu powszechnego.
- Organizacje rządowe, samorządowe i społeczne chronią prawa konsumenta i służą mu pomocą w razie sporów.



Wybrane organizacje chroniące prawa konsumentów

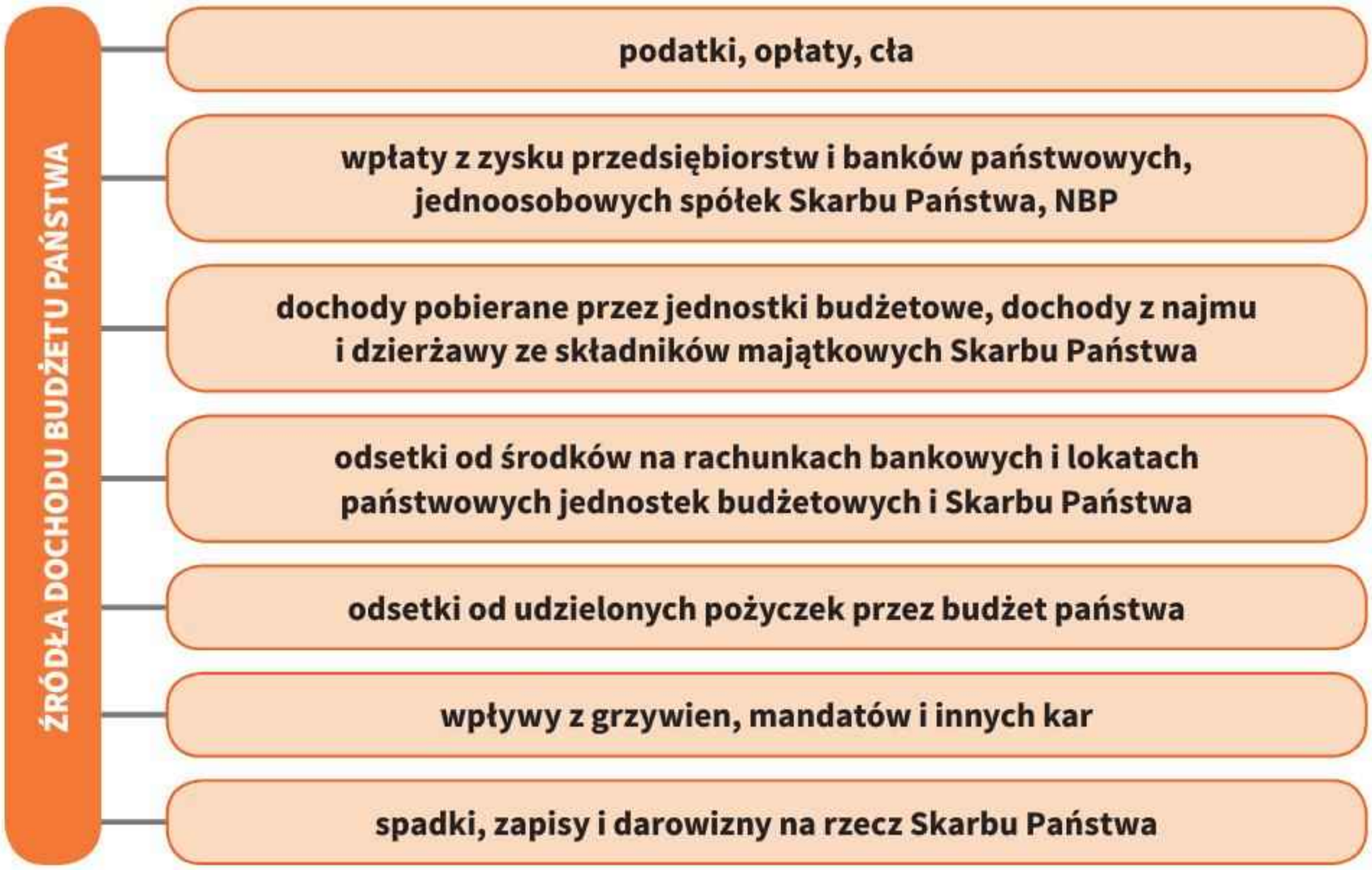
PODSUMOWANIE

- **Wskaźniki ekonomiczne**: produkt krajowy brutto (PKB), stopa wzrostu PKB, PKB *per capit*a, wskaźnik inflacji, wskaźnik bezrobocia, wskaźnik zatrudnienia.



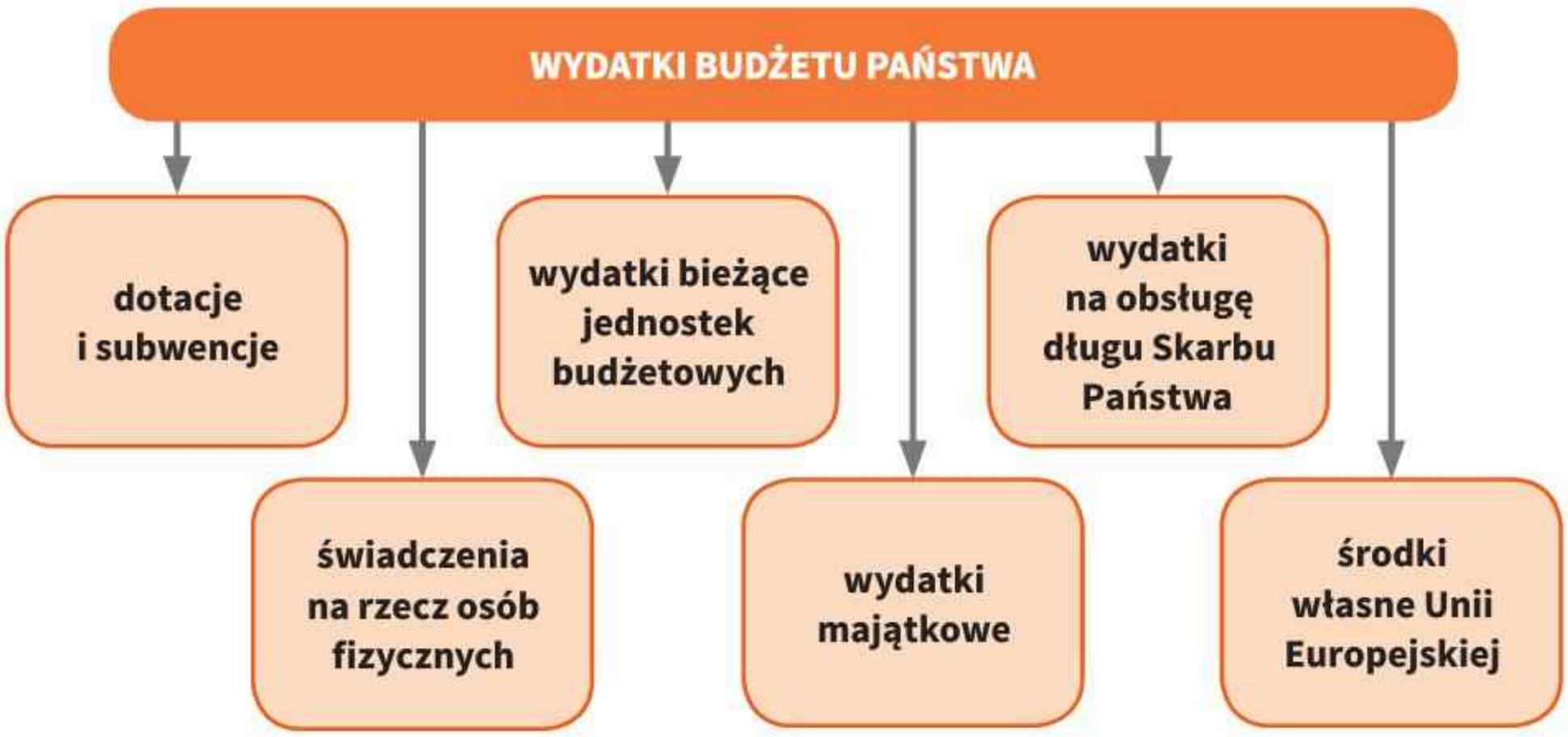
Wybrane wskaźniki ekonomiczne

- **Produkt krajowy brutto (PKB)** to wartość towarów i usług wytworzonych na terenie danego kraju w ciągu roku, zarówno przez obywateli tego kraju i przedsiębiorstwa krajowe, jak i cudzoziemców i firmy zagraniczne działające na terenie tego kraju.
- **Stopa wzrostu PKB** to zmiana wartości PKB w stosunku do wartości w roku bazowym.
- **PKB *per capita*** to wartość PKB podzielona przez liczbę mieszkańców kraju.
- **Wskaźnik inflacji** to relacja poziomu cen do siebie w kolejnych latach.
- **Wskaźnik bezrobocia** to relacja liczby osób bezrobotnych do liczby osób aktywnych zawodowo.
- **Wskaźnik zatrudnienia** to liczba miejsc pracy.
- *Ustawa o finansach publicznych* wymienia **źródła dochodów budżetu państwa**, do których zalicza się m.in.:
  - podatki, opłaty, cła;
  - wpłaty z zysku przedsiębiorstw i banków państwowych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, NBP;
  - dochody pobierane przez jednostki budżetowe, dochody z najmu i dzierżawy ze składników majątkowych Skarbu Państwa (np. nieruchomości, sprzęt informatyczny, pojazdy mechaniczne);
  - odsetki od środków na rachunkach bankowych i lokatach państwowych jednostek budżetowych i Skarbu Państwa;
  - odsetki od pożyczek udzielonych przez budżet państwa;
  - wpływy z grzywien, mandatów i innych kar;
  - spadki, zapisy i darowizny na rzecz Skarbu Państwa.



Dochody budżetu państwa

- *Ustawa o finansach publicznych* określa **systematykę wydatków budżetu państwa** – grupy wydatków:
  - dotacje i subwencje,
  - świadczenia na rzecz osób fizycznych,
  - wydatki bieżące jednostek budżetowych,
  - wydatki majątkowe,
  - wydatki na obsługę długu Skarbu Państwa (długu publicznego),
  - środki własne Unii Europejskiej.



Wydatki budżetu państwa

PODSUMOWANIE

- Nadwyżka wydatków nad wpływami do budżetu powoduje **deficyt budżetowy**.
- **Głównym celem polityki społecznej** jest zaspakajanie podstawowych potrzeb materialnych i niematerialnych osób i rodzin oraz wyrównywanie szans słabszych ekonomicznie grup społecznych.
- **Bezpieczeństwo socjalne** to system zapewniający poczucie pewności osobom w niedostatku.
- **Porządek społeczny** to zapewnienie równowagi życiowej obywateli, wspieranie rozwoju kultury życia społecznego, tolerancji, dobrobytu i stabilności.
- **Podmioty polityki społecznej:**
  - administracja rządowa,
  - administracja samorządowa,
  - instytucje pomocy społecznej,
  - urzędy pracy,
  - organizacje pozarządowe.
- **Patriotyzm ekonomiczny** tworzą patriotyzm konsumencki oraz patriotyzm gospodarczy.
- **Patriotyzm konsumencki** to świadome postawy zakupowe konsumentów, którzy w pierwszej kolejności wybierają wartościowe produkty pochodzenia krajowego.
- **Patriotyzm gospodarczy** to działania sektora publicznego i prywatnego oraz konsumentów indywidualnych i organizacji pozarządowych wspierające gospodarkę krajową.
- Produkty wyprodukowane w Polsce w **kodzie kreskowym mają prefiks 590**.

Sprawdź swoje umiejętności

Zadania

1. Omów wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy.
2. Wyjaśnij, czym jest wolność gospodarcza.
3. Wymień zalety i wady gospodarki rynkowej.
4. Scharakteryzuj podmioty gospodarki rynkowej.
5. Na wybranym przykładzie wyjaśnij zależności między podmiotami gospodarki rynkowej.
6. Opisz zależności między podażą, popytem i ceną.
7. Scharakteryzuj czynniki determinujące popyt i podaż.
8. Zdefiniuj pojęcie konsumenta.
9. Wymień prawa konsumenta.
10. Wypisz różnice między rękojmią a gwarancją.
11. Na podstawie opisanych przykładów sklasyfikuj przedsiębiorców – podaj, czy przykład przedstawia mikroprzedsiębiorcę, małego przedsiębiorcę czy średniego przedsiębiorcę.

a) Zatrudnienie 55 pracowników, roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych to równowartość 1,5 miliona euro.

b) Zatrudnienie 10 pracowników, roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych to równowartość 7 milionów euro.

c) Zatrudnienie 220 pracowników, roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych to równowartość 20 milionów euro.

d) Zatrudnienie 100 pracowników, roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych to równowartość 53 milionów euro.

e) Zatrudnienie 45 pracowników, roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych to równowartość 5 milionów euro.

12. Przeanalizuj wymienione przypadki i sklasyfikuj opisane rodzaje rynków według kryteriów zamieszczonych w tabeli. Zadanie wykonaj w zeszycie.

Opis przypadku	Kryteria klasyfikacji rynku			
	przedmiot obrotu	zasięg terytorialny	swoboda transakcji	szczebel obrotu
Mama Szymona zrealizowała w aptece receptę na antybiotyk				
Zuzanna w swojej firmie transportowej powiększyła tabor o samochód ciężarowy, zakupiony u dealera samochodowego				
Darek do swojego sklepu zakupił towar w hurtowni odzieży				
Bruno wykupił polisę ubezpieczenia komunikacyjnego OC i AC				
Anna zapłaciła za usługę mycia okien w swoim mieszkaniu				
Zuzanna zapłaciła za usługę informatyczną wykonaną w jej firmie				
Rodzice Wiktorii założyli w banku lokatę terminową				

13. Przeprowadź analizę zależności popytu i podaży od ceny i uzupełnij zdania. Ćwiczenie wykonaj w zeszycie.

- Jeżeli cena rośnie, to wielkość popytu .....
- Jeżeli cena spada, to wielkość popytu .....
- Jeżeli cena rośnie, to wielkość podaży .....
- Jeżeli cena spada, to wielkość podaży .....

14. Przeanalizuj przypadki i zapisz w zeszycie, która osoba może skorzystać z praw konsumenta. Podaj zakres praw przysługujących tej osobie.

a) Franciszek zorientował się w domu, że kupił paczkę kawy mielonej. W sklepie prosił sprzedawcę o kawę ziarnistą.

b) Aleksander miał zamiar kupić kawę ziarnistą. Przez przeoczenie kupił kawę mieloną. Zakupu dokonał w sklepie samoobsługowym stacjonarnym.

c) Ina kupiła buty z zamszu. Jeden but był wystawiony na ekspozycji, dlatego nieco się odbarwił i odbiega kolorem od drugiego buta z tej samej pary. Sprzedawca poinformował Inę o tej różnicy w kolorze i zaproponował obniżkę ceny.

d) Kaja kupiła buty z zamszu. Jeden but był wystawiony na ekspozycji, dlatego nieco się odbarwił i odbiega kolorem od drugiego buta z tej samej pary. Sprzedawca nie poinformował Kai o różnicy w kolorze. Dziewczyna zauważyła wadę w domu.

e) Wojciech prowadzi serwis komputerowy. Zakupił komputer jako wyposażenie niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Zareklamował komputer, ponieważ nie spełniał jego oczekiwań omówionych wcześniej ze sprzedawcą.

f) Tomasz prowadzi serwis komputerowy. Zakupił plafon sufitowy jako wyposażenie niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Zareklamował plafon, ponieważ nie spełniał jego oczekiwań omówionych wcześniej ze sprzedawcą.

15. Wyjaśnij, co to PKB i PKB *per capita*.

16. Jaki wpływ na twoją codzienność mogą mieć:

a) niski wskaźnik bezrobocia,

b) wysoki wskaźnik inflacji,

c) wysoki wskaźnik zatrudnienia?

Odpowiedź uzasadnij.

17. Zdefiniuj pojęcie dochodów budżetowych.

18. Wymień dochody budżetowe zaliczane do dochodów podatkowych.

19. Wymień dochody budżetowe zaliczane do dochodów niepodatkowych.

20. Zdefiniuj pojęcie wydatków budżetu państwa.

21. Wymień i scharakteryzuj wydatki budżetu państwa ujęte w ustawie budżetowej.

22. Zdefiniuj pojęcie deficytu budżetowego.

23. Wymień źródła pokrycia deficytu budżetowego.

24. Wyjaśnij , co oznacza pojęcie długu publicznego.
25. Jakie znaczenie ma poziom długu publicznego dla gospodarki kraju? Odpowiedź uzasadnij.
26. Scharakteryzuj dotacje celowe dla gmin na wybranych przykładach.
27. Wymień typy subwencji dla gmin.
28. Opisz dochody powiatu i województwa.
29. Omów cele polityki społecznej.
30. Podaj przykłady działań w ramach polityki społecznej, które mogą chronić ludzi przed ubóstwem.
31. Wymień obszary, których dotyczy polityka społeczna.
32. Podaj przykłady patriotyzmu ekonomicznego w życiu codziennym.
33. Przeanalizuj swoje nawyki zakupowe i napisz, jakie możesz wprowadzić zmiany zgodnie z zasadami patriotyzmu konsumenckiego.

PROJEKT 1

Podzielcie się na 2–3-osobowe zespoły. Efekt swojej pracy przedstawcie w postaci dokumentów opracowanych ręcznie lub na komputerze.

Ina od początku liceum robiła z koralików drobną biżuterię. Zdecydowała, że kiedy skończy 18 lat, założy działalność gospodarczą i w internecie będzie sprzedawać wykonaną przez siebie biżuterię. Pomóżcie Inie opracować zasady postępowania reklamacyjnego.

Przygotujcie:

- regulamin postępowania reklamacyjnego,
- formularz reklamacyjny,
- sposób kontaktu i dane kontaktowe.

Dane firmy to Twoje Koraliki Ina Orlik, ul. Lśniąca 2, 09-400 Płock.

PROJEKT 2

W zespołach 5-osobowych przeprowadźcie analizę aktualnie obowiązującej ustawy budżetowej i ustalcie kwotę oraz udział procentowy w strukturze dochodów budżetu państwa:

- dochodów podatkowych,
- dochodów niepodatkowych,
- środków z UE i innych źródeł niepodlegających zwrotowi.

Zapiszcie także łączną kwotę dochodów państwa.

PODSUMOWANIE

Następnie określcie łączną kwotę wydatków z budżetu państwa oraz kwoty i udział procentowy wydatków przeznaczonych na:

- administrację publiczną,
- obronę narodową,
- obowiązkowe ubezpieczenia społeczne,
- obsługę długu publicznego,
- oświatę i wychowanie,
- ochronę zdrowia,
- transport i łączność.

Przeanalizujcie wyniki swojej pracy i zapiszcie spostrzeżenia.

PROJEKT 3

Dobierzcie się w 3–4-osobowe zespoły.

Przeprowadźcie analizę aktualnie obowiązującego budżetu województwa, którego jesteście mieszkańcami, i ustalcie wartość wybranych kategorii dochodów i wydatków województwa oraz ich strukturę. Następnie przerysujcie tabelę do zeszytu i ją uzupełnijcie. Pracę możecie też wykonać w wybranym przez was programie komputerowym.

	Wartość
Dochody ogółem:	
dotacja celowa na realizację zadań własnych	
dotacja na zadania administracji rządowej i inne zadania zlecone	
subwencja ogólna	
oraz – część wyrównawcza, – część regionalna, – część oświatowa	
pozostałe	
Wydatki ogółem:	
zadania własne	
zadania zlecone z zakresu administracji publicznej	
pozostałe	

Kwota deficytu budżetowego / nadwyżki budżetowej*)	

*) wybierz właściwe

Dane do rozwiązania zadania możecie znaleźć na stronie BIP (Biuletyn Informacji Publicznej) Urzędu Marszałkowskiego Województwa.

PROJEKT 4

Dobierzcie się w kilkuosobowe zespoły. Załóżcie, że bierzecie udział w konkursie na opracowanie kodeksu etycznego dla konsumenta, który ma zachowywać się zgodnie z zasadami patriotyzmu konsumenckiego. Potencjalnym odbiorcą kodeksu etycznego jest uczeń waszej szkoły i potrzebuje codziennych wskazówek, jak postępować. Opracowanie powinno być też wykonane w formie, która go zainteresuje. Pracę możecie wykonać ręcznie lub w wybranym programie komputerowym.

Efekt waszych prac będzie brał udział w wewnątrzklasowym konkursie – każda osoba będzie oceniać każdy kodeks w szkolnej skali 1–5. Następnie punkty będą zliczane.

Gospodarka rynkowa

PARADOKSY EKONOMICZNE



Paradoks Veblena

(efekt snoba – występuje w przypadku produktów luksusowych) – wśród zamożnych nabywców wzrost cen powoduje wzrost popytu na dobra luksusowe, np. drogie perfumy, ekskluzywne samochody, jachty.









Paradoks Giffena

(występuje w przypadku produktów podstawowych) – wzrost cen na podstawowe towary i usługi nie ma wpływu na poziom popytu na te produkty, np. wzrost cen chleba nie spowoduje spadku popytu na chleb.

Efekt owczego pędu

(efekt naśladowców) – określone produkty są nabywane wraz ze wzrostem ich popularności, w myśl przekonania „wszyscy to mają”; wzrost cen tych produktów zmniejsza popyt, ale znacznie wolniej niż w przypadku innych produktów.





Paradoks spekulacyjny

– wzrost popytu na określone produkty wynika z przekonania, że ich cena w przyszłości wzrośnie; w rzeczywistym czasie cena produktu faktycznie wzrasta, ale nie hamuje to wzrostu popytu na produkt, np. klęska żywiołowa może być zapowiedzią wzrostu cen mąki; nabywcy, przewidując taki efekt, kupują mąkę w większych ilościach, również w sytuacji, gdy cena mąki rzeczywiście sukcesywnie rośnie; nabywcy chcą taniej kupić jak najwięcej.





Załącznik 1. Studium przypadku biznesowego (ang. *business case study*)

Przypadek 1. Szkoła językowa

I. Opis analizowanego podmiotu

Szkoła językowa „W języku obcym" ma siedzibę w mieście liczącym 200 tys. mieszkańców. Miasto jest ośrodkiem gospodarczym i turystycznym oraz ważnym węzłem kolejowym. Właścicielami szkoły są Beata i Krzysztof, absolwenci wydziałów filologii obcych. Szkoła nie zatrudnia pracowników. Wszystkie zadania związane z prowadzeniem biznesu realizują właściciele. Zakres działalności szkoły to kursy standardowe z języka angielskiego i języka niemieckiego dla dzieci w wieku przedszkolnym w grupach (3–6 osób) i szkolnym w grupach (7–10 osób) oraz dla młodzieży w grupach (7–10 osób). Zajęcia są prowadzone raz, dwa lub trzy razy w tygodniu oraz w weekendy. Odbywają się one od poniedziałku do piątku w godzinach od 14.00 do 18.00, a w weekendy od 9.00 do 15.00. Sekretariat jest prowadzony online. W internecie każdy rodzic i każdy uczeń może sprawdzić rozkład zajęć, tematy przerobionych lekcji, obecność na zajęciach, a także pobrać prace domowe. Szkoła wynajmuje dwie dobrze wyposażone i przystosowane do zajęć językowych sale w budynku należącym do społecznego liceum ogólnokształcącego, położonym w pewnej odległości od centrum miasta.



Szkoła językowa

II. Opis otoczenia, w którym działa szkoła językowa

W mieście istnieją już cztery szkoły językowe oraz sektor edukacji, w którym dzieci i młodzież uczą się języków obcych. Sektor edukacji obejmuje 13 szkół podstawowych, 10 szkół ponadpodstawowych (w tym cztery licea ogólnokształcące publiczne, jedno społeczne) oraz szkołę wyższą o profilu humanistycznym. W zakresie nauki języków obcych w mieście występuje duża konkurencja.

III. Określenie celu, jaki zamierzają osiągnąć właściciele szkoły

Celem właścicieli szkoły jest:

a) zwiększenie wielkości sprzedaży o 20 % w najbliższym roku, a następnie – po 10 % rocznie (względem wyniku sprzedaży z roku poprzedniego) przez najbliższych 5 lat;

b) budowa i wykreowanie silnej marki i umocnienie pozycji w zajmowanym dotychczas obszarze;

c) wprowadzenie do swej oferty kursów standardowych i specjalistycznych dla dorosłych, kursów dla firm oraz kursów online dla wszystkich grup wiekowych.

IV. Wykonanie analizy działania szkoły i znalezienie najlepszych rozwiązań prowadzących do zamierzonego celu

Właściciele zwrócili się do wyspecjalizowanego zewnętrznego podmiotu (firmy doradczo-konsultingowej) o przeprowadzenie analizy działania szkoły i pokazanie dróg osiągnięcia założonego celu. Podmiot przeprowadził analizę SWOT szkoły językowej.

- **S** jak *Strengths* – **mocne strony** organizacji, które – należycie wykorzystane – będą sprzyjać jej rozwojowi, obecnie pozytywnie wyróżniają organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji.
- **W** jak *Weaknesses* – **słabe strony** organizacji, które hamują rozwój organizacji i osłabiają jej pozycję wśród konkurentów; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, zły podział zadań, niewłaściwa organizacja pracy lub braki w zasobach.
- **O** jak *Opportunities* – **szanse** – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy, np. możliwość skorzystania z dotacji i preferencyjnych kredytów w trakcie prowadzenia firmy.
- **T** jak *Threats* – **zagrożenia** – czynniki, które obecnie nie przeszkadzają funkcjonować organizacji, ale mogą być zagrożeniem dla firmy w przyszłości, np. wzrost konkurencji.

W pierwszym kroku ustalono listę analizowanych zagadnień dla każdego z czterech obszarów.

Mocne strony (S):

- wizerunek spółki wśród klientów;
- zaangażowanie właścicieli;
- wykształcenie właścicieli;
- warunki prowadzenia kursów.

Słabe strony (W):

- działania konkurencji;
- brak inwestycji w marketing;
- brak prowadzenia promocji sprzedaży (rabatów, premii, prowizji);
- kursy dla wąskiej grupy odbiorców.

Szanse (O):

- wymagania pracodawców dotyczące znajomości języków obcych;
- członkostwo Polski w Unii Europejskiej;

- kontynuacja nauki języka obcego przez absolwentów placówek edukacyjnych;
- ruch turystyczny i transportowy – pojawienie się nowych grup klientów.

Zagrożenia (T):

- konkurencja ze strony innych szkół językowych;
- zubożenie społeczeństwa;
- wolniejszy wzrost gospodarczy;
- korzystanie z korepetycji indywidualnych.

Dla każdego zagadnienia ustalono jego wagę i skalę ocen od −5 do +5.

Siła oddziaływania pozytywnego					Siła oddziaływania negatywnego				
1	2	3	4	5	−1	−2	−3	−4	−5
bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Dla każdego elementu wyliczono sumy ważone.

Mocne strony	Waga	Ocena 1–5	Suma ważona
wizerunek spółki wśród klientów	0,20	3	0,60
zaangażowanie właścicieli	0,40	4	1,60
wykształcenie właścicieli	0,20	3	0,60
warunki prowadzenia kursów	0,20	3	0,60
suma	1	nie dotyczy	3,40
Słabe strony	**Waga**	**Ocena −1 do −5**	**Suma ważona**
działania konkurencji	0,30	−4	−1,20
brak inwestycji w marketing	0,20	−2	−0,40
brak prowadzenia promocji sprzedaży (rabatów, premii, prowizji)	0,10	−3	−0,30
kursy dla wąskiej grupy odbiorców	0,40	−4	−1,60
suma	1,00	nie dotyczy	−3,50

Szanse	Waga	Ocena 1–5	Suma ważona
wymagania pracodawców dotyczące znajomości języków obcych	0,30	4	1,20
członkostwo Polski w Unii Europejskiej	0,20	3	0,60
kontynuacja nauki języka obcego przez absolwentów placówek edukacyjnych	0,20	2	0,40
ruch turystyczny i transportowy – pojawienie się nowych grup klientów	0,30	3	0,90
suma	1,00	nie dotyczy	3,10
Zagrożenia	**Waga**	**Ocena −1 do −5**	**Suma ważona**
konkurencja ze strony innych szkół językowych	0,40	−4	−1,60
zubożenie społeczeństwa	0,30	−3	−0,90
wolniejszy wzrost gospodarczy	0,20	−3	−0,60
korzystanie z korepetycji indywidualnych	0,10	−2	−0,20
suma	1,00	X	−3,30

W analizowanej szkole językowej słabe strony przeważają nad mocnymi, a zagrożenia – nad szansami. Sposób obliczenia pozycji w analizowanym przypadku jest następujący:

mocne strony – słabe strony: 3,40 − 3,50 = −0,10

szanse – zagrożenia: 3,10 − 3,30 = −0,20

V. Po analizie zaproponowano szkole następujące ścieżki rozwoju.

1. Rozszerzenie zakresu działalności szkoły o kursy dla dorosłych, dla firm oraz o ofertę kursów online dla wszystkich grup wiekowych.
2. Wprowadzenie kursów specjalistycznych:
   - kursy intensywne o zwiększonym wymiarze zajęć;
   - kursy przygotowujące do egzaminów FCE (tylko język angielski);
   - kursy przygotowujące do matury i egzaminu ósmoklasisty;
   - kursy biznesowe dla firm;
   - kursy online dla dzieci (w wieku szkolnym), młodzieży, dorosłych i firm;
   - kursy języka zawodowego.
3. Rozszerzenie oferty o języki: hiszpański, francuski i polski dla obcokrajowców.

4. Pozyskanie nowych odbiorców dzięki rozszerzeniu oferty o kursy dla firm prowadzących swój biznes w promieniu 50 km od siedziby szkoły.
5. Zmiana siedziby szkoły dzięki wynajęciu pięciu pomieszczeń w biurowcu znajdującym się w samym centrum miasta. Umożliwi to stworzenie komfortowych warunków do nauki języków:
   - dobrze wyposażone sale;
   - kameralne warunki nauki;
   - stworzenie własnej obcojęzycznej biblioteki i audioteki;
   - zainstalowanie tablic multimedialnych w salach wraz z najnowocześniejszym oprogramowaniem;
   - prowadzenie zajęć wspomaganych materiałami audiowizualnymi – dodatkowe i pozapodręcznikowe materiały rozwijają komunikatywność słuchaczy;
   - wydłużenie czasu funkcjonowania szkoły: od godziny 8.00 do 20.00.
6. Wprowadzenie dodatkowych zajęć i zorganizowanie innych form nauki języka obcego dla chętnych:
   - spotkania z kulturą krajów europejskich;
   - wieczory filmowe;
   - przegląd piosenki europejskiej;
   - konkursy językowe z atrakcyjnymi nagrodami;
   - wspólne wyjazdy;
   - semestralne pikniki.
7. Zatrudnienie wykwalifikowanych lektorów polskich, brytyjskich, niemieckich, hiszpańskich i francuskich.
8. Wdrożenie polityki rabatowej: stałe zniżki dla osób kontynuujących naukę, zniżki rodzinne, zniżki za płatności z góry, na podręczniki, dla osób korzystających z kilku kursów jednocześnie.
9. Główną dewizą szkoły powinna być: „Wysoka jakość za przystępną cenę".

VI. Uzyskane efekty

Właściciele, poświęcając wakacje szkolne, zrealizowali plan naprawczy i od października rozpoczęli działalność według nowej strategii. Efekty przyszły bardzo szybko, bo już w lipcu następnego roku w analizowanej szkole językowej mocne strony przeważały nad słabymi, a szanse – nad zagrożeniami. Mocne strony z 3,20 wzrosły do 4,30, a słabe strony zmalały z 3,30 do 2,10. Szanse wzrosły z 3,10 do 3,80, a zagrożenia zmalały z 3,30 do 2,50. Ujemne różnice zmieniły się na zdecydowanie dodatnie:

mocne strony – słabe strony: 4,30 − 2,10 = 2,20

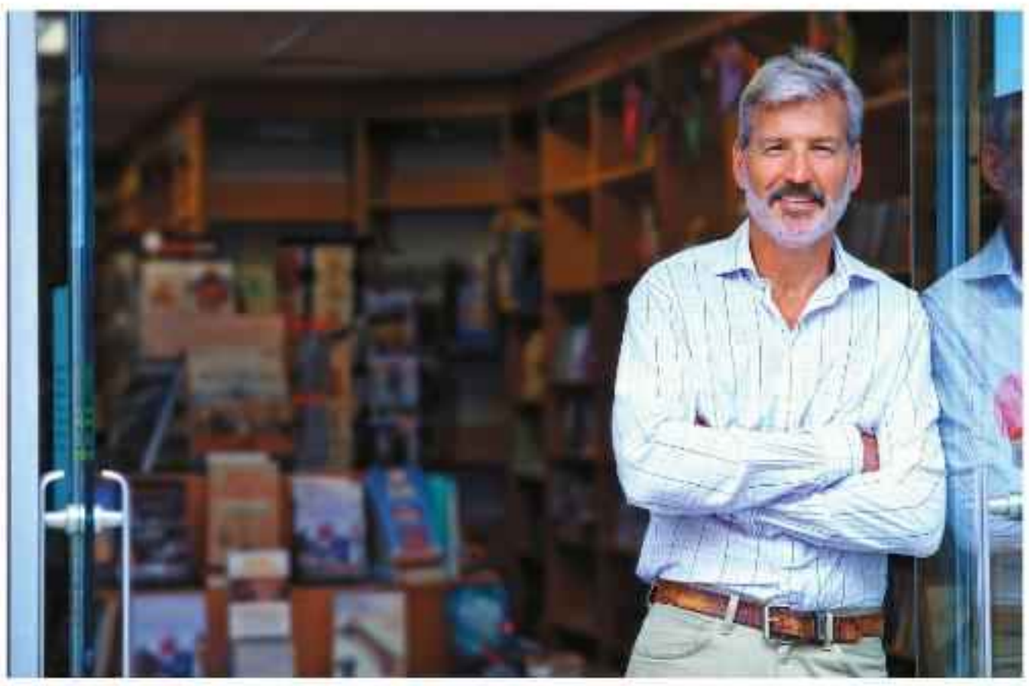
szanse – zagrożenia: 3,80 − 2,50 = 1,30

Zakładane efekty finansowe szkoła osiągnęła do końca następnego roku kalendarzowego.

Przypadek 2. Księgarnia

I. Opis analizowanego podmiotu

Przedmiot analizy to mała księgarnia, której właścicielem jest znany miłośnik książek Jan Kowalski. Jego księgarnia znajduje się w dziewiętnastowiecznej kamienicy w historycznym centrum miasta. Właścicielem kamienicy jest Urząd Miasta. Księgarnia jest nie tylko punktem sprzedaży książek, lecz także centrum kultury, prowadzonym przez człowieka z pasją, który potrafi doradzić w wyborze lektury. W księgarni, oprócz Jana, jest zatrudniona jedna osoba na umowę o pracę. Z firmą współpracuje na umowy cywilnoprawne także żona Jana, była bibliotekarka. W czasie letnich wakacji dzieci państwa Kowalskich pomagają w księgarni. Nie pobierają za to formalnego wynagrodzenia. Powstała w 1999 r. księgarnia od ponad 23 lat stara się gościć i inspirować swoich klientów, oferując nie tylko potrzebne w okresie szkolnym podręczniki, lektury i inne pomoce, lecz także bardzo szeroki zakres literatury. Asortyment sięga od klasyki przez szeroko pojętą beletrystykę, dział z albumami i kulinariami, działy z literaturą popularnonaukową, przewodniki, fantastykę, historię, duży dział dla dzieci i młodzieży do działu audiobooków. Księgarnia jest otwarta od poniedziałku do piątku od 10.00 do 18.00, w soboty od 9.00 do 15.00, a w niedziele jest zamknięta. Księgarnia prowadzi również sprzedaż wysyłkową przez swoją stronę internetową. Dostępnymi formami płatności są: za pobraniem (płatność przy odbiorze), płatność BLIK oraz płatność przelewem na podstawie wysłanej faktury. Dostawy są zlecane kurierowi lub książki są dostarczane do paczkomatu. Ceny za wysyłkę ustala się indywidualnie do każdego zamówienia. Księgarnia wysyła książki także poza granice Polski.



Księgarnia

II. Opis otoczenia, w którym działa księgarnia

W mieście funkcjonują cztery księgarnie, z tego trzy należą do dużych sieci księgarskich. Ponadto książki można kupić w sieciowych marketach i supermarketach, a także w kioskach. Wpływ na niezależne księgarnie mają też „wojny cenowe", wywołane przez największych graczy na rynku. Z tego powodu sytuacja małych księgarni z każdym dniem jest coraz trudniejsza. Wszyscy uczestnicy rynku książki zawsze liczą na to, że poziom czytelnictwa wzrośnie w kolejnym roku. Z raportu Biblioteki Narodowej wynika, że nastąpiła niewielka poprawa stanu czytelnictwa w Polsce. Przeczytanie jednej książki rocznie potwierdziło ok. 39 % społeczeństwa. Nie jest to imponujący wynik, ale widać wzrost w porównaniu z poprzednimi latami. Pozytywna informacja jest taka, że nie zauważono spadku liczby czytelników, co samo w sobie jest powodem do radości dla każdego autora, bibliotekarza, księgarza czy wydawcy. Jednym z czynników wzrostu mogły być adaptacje filmowe niektórych utworów, dzięki czemu stały się one znane szerszej publiczności. Niektórzy po obejrzeniu filmu czy serialu chętnie sięgają po książkę, by porównać wizję scenarzystów i reżysera z pierwotnym pomysłem autora dzieła.

III. Określenie celu, jaki zamierza osiągnąć właściciel księgarni

W bieżącym roku księgarnia przyniosła stratę w wysokości 64 tys. zł. Rachunek zysków i strat przedstawiał się następująco.

	Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)	Rok bieżący	Rok poprzedni
A	**przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym**	**136 365,00**	**162 274,00**
I	przychody netto ze sprzedaży produktów	0,00	0,00
II	przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	136 365,00	162 274,00
B	**koszty działalności operacyjnej**	**192 198,11**	**158 637,93**
I	amortyzacja	5400,00	6000,00
II	zużycie materiałów i energii	12 520,00	7842,00
III	usługi obce	9883,03	8953,17
IV	podatki i opłaty	1212,00	1188,00
V	wynagrodzenia	65 799,71	50 375,42
VI	ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	18 615,26	16 933,87
VII	pozostałe koszty rodzajowe	1749,11	1208,47
VIII	wartość sprzedanych towarów i materiałów	77 019,00	66 137,00
C	**zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)**	**–55 833,11**	**3636,07**
D	**pozostałe przychody operacyjne**	**3215,00**	**7220,00**
I	zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II	inne przychody operacyjne	3215,00	7220,00
E	**pozostałe koszty operacyjne**	**321,00**	**123,00**
I	strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II	inne koszty operacyjne	321,00	123,00
F	**zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E)**	**–52 939,11**	**10 733,07**
G	**przychody finansowe**	**898,80**	**605,48**
I	dywidendy i udziały w zyskach	0,00	0,00
II	odsetki	45,32	24,30
III	zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0,00	0,00
IV	inne	853,48	581,18

	Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)	Rok bieżący	Rok poprzedni
H	**koszty finansowe**	**12 000,00**	**6000,00**
I	odsetki	12 000,00	6000,00
II	strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych	0,00	0,00
III	inne	0,00	0,00
I	**zysk (strata) brutto (F + G – H)**	**–64 040,31**	**5338,55**
J	**podatek dochodowy**	**0,00**	**207,00**
K	**pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku**	**0,00**	**0,00**
L	**zysk (strata) netto (I – J – K)**	**–64 040,31**	**5131,55**

Głównymi celami w prowadzonej działalności stały się przywrócenie rentowności i poprawa płynności finansowej księgarni.

IV. Znalezienie najlepszych rozwiązań prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu

Właściciel postanowił wdrożyć następujący program naprawczy.

1. Ograniczyć o 20 % koszty zużycia materiałów i energii.
2. Osobie zatrudnionej na pełny etat należy zaproponować zatrudnienie na ½ etatu i zrezygnować z zatrudniania żony jako osoby współpracującej, co powinno dać efekt w wysokości ponad 40 tys. zł oszczędności rocznie.
3. W związku z ograniczeniem zatrudnienia składka na ubezpieczenia społeczne ulegnie zmniejszeniu o połowę.
4. Zwiększyć przychody ze sprzedaży książek o 20 %, to znaczy do poziomu z roku poprzedniego.
5. Wynegocjować z hurtowniami i wydawnictwami wyższe marże na zakupione książki i dłuższe terminy zapłaty.

V. Uzyskane efekty

Pomimo obniżenia kosztów o prawie 40 tys. zł z tytułu zmniejszenia kosztów wynagrodzeń i składek ZUS strata netto wyniosła prawie 100 tys. zł. Było to wynikiem dramatycznego spadku sprzedaży, w tym romansów i kryminałów, które w poprzednich latach generowały prawie 50 % przychodu. Poza tym kolejnym problemem stała się rosnąca konkurencja. Oprócz księgarni sprzedażą książek zajęły się dyskonty, supermarkety i hipermarkety, których atutami są niewielka marża i niska cena książek. Na księgarnie negatywny wpływ mają także rozbudowane sieci wysyłkowe. Dodatkowymi negatywnymi czynnikami były spora podwyżka cen energii i ogromny wzrost czynszu. Pogłębiająca się strata spowodowała, że księgarnia utraciła płynność finansową, co doprowadziło właścicieli do ogłoszenia bankructwa i konieczności likwidacji działalności.

Przypadek 3. Platforma edukacyjna

I. Opis analizowanego podmiotu



Platforma edukacyjna to miejsce, które służy nauczycielom, uczniom i rodzicom

Przedmiotem analizy jest niewielka spółka informatyczna. Krystyna i Marcin, dwoje nauczycieli informatyki, założyli firmę w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Krystyna i Marcin mają wieloletnie doświadczenie w pracy w szkole, więc znaleźli pomysł na kompleksową ofertę obejmującą wszystkie etapy edukacyjne oraz wszystkie przedmioty. Swoją działalność rozpoczęli od stworzenia własnej aplikacji internetowej i nawiązania współpracy ze specjalistami z branży edukacyjnej.

Kapitał na rozpoczęcie działalności (10 tys. zł) pochodził ze źródeł własnych – Krystyna i Marcin zainwestowali własne oszczędności. Ponieważ ta kwota nie jest wystarczająca na stworzenie zaawansowanej technologicznie platformy edukacyjnej, musieli pozyskać pozostały kapitał ze źródeł obcych, którymi są:

- nieoprocentowana pożyczka od rodziny w wysokości 10 tys. zł – z terminem zwrotu nie dłuższym niż 2 lata;
- bezzwrotna dotacja ze środków Unii Europejskiej w wysokości 50 tys. zł – projekt spełnia warunki innowacyjności oraz wspierania nauki i edukacji;
- crowdfunding[1] – udana zbiórka w wysokości 25 tys. zł – osoby finansujące projekt będą mogły korzystać z platformy przez rok bez wnoszenia dodatkowych opłat.

Pozyskany kapitał został zaangażowany w stworzenie platformy, jej modernizację, działania marketingowe i pokrycie pozostałych kosztów funkcjonowania platformy. Tworzenie i rozbudowa działalności z wykorzystaniem funduszy pozyskanych przez crowdfunding pozwalają przygotować ofertę, której najbardziej potrzebują użytkownicy.

[1] Crowdfunding – finansowanie polegające na tym, że docelowi odbiorcy wpłacają niewielkie kwoty, by sfinansować wybrane projekty przedsiębiorcy. Zazwyczaj w zamian otrzymują oni jakąś formę produktu projektu (towaru lub usługę), jeśli zbiórka się powiedzie.

Właściciele spółki podzielili zakres jej działalności na cztery główne obszary. Oferta spółki jest skierowana do uczniów, nauczycieli, dyrektorów szkół oraz rodziców dzieci i młodzieży. Przeważającą działalnością spółki jest **oferta edukacyjna** w zakresie szkoły podstawowej i ponadpodstawowej. Obejmuje ona wszystkie przedmioty nauczania.

Szczegółowa oferta spółki została opracowana dzięki wywiadom w środowisku nauczycieli, uczniów, dyrektorów szkół i rodziców – udało się określić, czego te grupy odbiorców najbardziej potrzebują oraz jakie pomoce edukacyjne byłyby najbardziej efektywne. Początkowo Krystyna i Marcin opracowali prosty prototyp, który następnie został przetestowany przez wszystkie grupy potencjalnych odbiorców.

Część platformy przeznaczona dla **uczniów** pozwala na przeczytanie i zrozumienie lekcji, szybkie sprawdzenie wiedzy i powtórzenie materiału. Ważnym elementem jest przygotowanie do egzaminów dla ósmoklasistów i maturalnych. W serwisie informacyjnym dla maturzystów zamieszczono materiały, które zapewnią uczniowi pomoc na wszystkich etapach nauki do egzaminu – komunikaty CKE, zaproszenia na spotkania, nowości maturalne, a także eksperckie materiały wspierające przygotowanie do egzaminów.

W części przeznaczonej dla **nauczycieli** zostały umieszczone testy oraz ćwiczenia pomagające sprawdzić umiejętności uczniów, czytelne raporty z wynikami każdego ucznia, spersonalizowane opinie opisujące poziom opanowanych przez ucznia wiadomości i umiejętności, rekomendacje zawierające kierunki dalszej pracy z uczniem.

Zasadniczymi narzędziami udostępnionymi odbiorcom są **webinaria**, **multiteka** i **generator testów**. Webinaria są jednym z najbardziej wartościowych narzędzi doskonalenia własnej pracy. Podczas webinariów eksperci omawiają tematy dotyczące zagadnień dydaktycznych i merytorycznych z poszczególnych przedmiotów, poruszają także tematy psychologiczne. W multitece znajdują się filmy edukacyjne, animacje, pokazy slajdów, symulacje i mapy interaktywne, pomagające przedstawić treści przedmiotowe w sposób skuteczny dydaktycznie i atrakcyjny dla ucznia. W poznawaniu metod badawczych ważną rolę odgrywają filmy z doświadczeniami biologicznymi, chemicznymi czy fizycznymi. Materiały multimedialne pobudzają wyobraźnię uczniów i sprzyjają skupieniu ich uwagi podczas zajęć. Generator testów pozwala na szybkie sporządzenie testu z wybranego przedmiotu na odpowiednim poziomie nauczania.

Spółka oferuje potencjalnym odbiorcom darmowy okres próbny, następnie zaś użytkownik wykupuje roczny abonament. Może wykupić abonament na jeden, dwa, trzy lub cztery przedmioty. Jeśli ktoś chce uzyskać dostęp do większej liczby przedmiotów, musi wykupić abonament całościowy.

II. Opis otoczenia, w którym działa spółka

Jest wiele platform edukacyjnych, których oferty pokrywają się częściowo z ofertą spółki.

Wyróżnikami spółki są:

- Dobra znajomość potrzeb nauczycieli i uczniów, pozostawanie w ciągłym kontakcie ze środowiskiem odbiorców.
- Webinaria będące odpowiedzią na bieżące potrzeby klientów.
- Sztuczna inteligencja ułatwiająca nauczycielom i uczniom dodawanie własnych treści.

- Sztuczna inteligencja wcielająca się w role postaci historycznych i fikcyjnych, przypisanych do okresów historycznych i literackich.
- Wirtualna rzeczywistość przybliżająca uczniom omawiane zagadnienia – np. wybuch wulkanu, produkcję polimerów.
- Możliwość wykonywania doświadczeń chemicznych, biologicznych i fizycznych jako elementy gry w wirtualnej rzeczywistości.
- Grywalizacja treści nauczania.
- Współpraca z producentami znanych gier komputerowych – fragmenty gier opracowane zgodnie z potrzebami konkretnych zagadnień edukacyjnych.
- Narzędzie edytorskie i tłumaczeniowe oparte na sztucznej inteligencji, ułatwiające pracę nauczycielom.
- Krótki czas reakcji na potrzeby zgłaszane przez użytkowników.
- Poradniki i komponenty umożliwiające tworzenie własnych krótkich animacji.
- Zniżki dla szczególnie aktywnych użytkowników.
- Możliwość współtworzenia materiałów w specjalnych pokojach przez grupy użytkowników platformy z różnych miejsc na świecie.
- Współpraca z zagranicznymi platformami edukacyjnymi.
- Rozbudowa funkcjonalności platformy z crowdfundingu – dokładna znajomość potrzeb użytkowników.
- Dostosowanie platformy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (jednocześnie jest to spełnienie jednego z warunków dotacji unijnych).

III. Określenie celu, jaki zamierzają osiągnąć właściciele spółki

- Wygenerować zysk, który pozwoli na spłatę kapitału obcego oraz zapewni płynność finansową, rozwój spółki i środki na wynagrodzenie wspólników.
- Zbudować dla nauczycieli i uczniów portal zapewniający wsparcie na wszystkich etapach pracy dydaktycznej.
- Dewiza spółki *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw* przejawia się w działalności firmy przez pomaganie uczniom w realizacji ich najciekawszych pomysłów na projekty edukacyjne, pomoc w rozwoju młodych talentów (stypendia).

IV. Uzyskane efekty

Po roku działalności spółka osiągnęła sukces na rynku edukacyjnym. Jej innowacyjne podejście przekonało do niej dzieci i młodzież, a także nauczycieli, dyrektorów i rodziców. Spółka stała się liderem w obszarze edukacyjnych rozwiązań o najwyższej jakości. Na portalu spółki zarejestrowało się prawie 100 tys. nauczycieli i korzystało z niego ponad milion dzieci i młodzieży. Spółka uczestniczyła w wielu społecznych akcjach i inicjatywach. Zorganizowała wśród uczniów konkurs na projekt edukacyjny. Laureat konkursu otrzymał finansowanie swojego projektu. Spółka oferuje bazę wiedzy o wolontariacie i zachęca do udziału w nim. Organizuje wśród młodzieży konkursy artystyczne oraz literackie.

Wspólnicy po pierwszym roku działalności spółki mogli zwrócić kwotę pożyczoną od rodziny.

Przypadek 4. Agencja reklamowa

I. Opis analizowanego podmiotu

Alina prowadzi agencję reklamową (spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością) Zielony Krokodyl, która zajmuje się produkcją reklam prasowych, a także wykonywaniem banerów, szyldów, tablic, plakatów, kalendarzy oraz różnego rodzaju folderów i ulotek. Zlecenia są wykonywane kompleksowo – od zaproponowania koncepcji i wykonania projektu reklamy aż po wydruk za pomocą nowoczesnego sprzętu będącego w posiadaniu przedsiębiorstwa. Alina zatrudnia na umowę o pracę trójkę pracowników: grafika Rafała oraz Gosię i Łukasza, którzy zajmują się pozyskiwaniem klientów. Sama, poza załatwianiem bieżących spraw firmy i zarządzaniem agencją, zajmuje się projektowaniem materiałów reklamowych, gdyż jest grafikiem komputerowym z dużym doświadczeniem. Agencja zarabiała przede wszystkim na projektach reklam, umieszczanych w prasie, i papierowych materiałach reklamowych firm, głównie sektora finansowego – ulotkach, kalendarzach, folderach i plakatach.

Agencja reklamowa działa od 17 lat, ale ostatnie 3 lata były trudne dla właścicielki i jej pracowników. Firma w tym okresie odnotowywała coroczny spadek przychodów o 15 %, 10 % i 18 %. Efektem tego było poniesienie straty w poprzednim roku. Alina postanowiła spotkać się z pracownikami i porozmawiać o trudnej sytuacji, w której się znaleźli.



Agencja reklamowa

II. Ustalenie przyczyn spadku przychodów

Podczas długiej narady pracownicy i właścicielka firmy przeanalizowali problemy i zdiagnozowali główne przyczyny spadku przychodów:

- zmniejszająca się z roku na rok sprzedaż tytułów prasowych i co za tym idzie – mniejsza liczba reklam w prasie drukowanej;
- zmniejszająca się liczba placówek bankowych (wynikająca ze zmiany polityki tych instytucji, stawiających coraz częściej na internetowy i telefoniczny kontakt z klientem), które są ważnym odbiorcą plakatów i ulotek;
- zmniejszające się zapotrzebowanie na kalendarze i foldery reklamowe.

III. Sposoby wyjścia z kryzysu

Zespół przeprowadził burzę mózgów, by znaleźć rozwiązania, które pomogłyby spółce wyjść z kryzysu. Spośród wielu zgłoszonych pomysłów pracownicy wybrali optymalne rozwiązanie – rozszerzenie profilu działalności agencji polegające na wprowadzeniu oferty usług przygotowywania reklam zamieszczanych w mediach społecznościowych. Argumentowali, że:

- media społecznościowe mają coraz więcej użytkowników, a ich udział w rynku reklamy szybko rośnie; tym kanałem można dotrzeć do bardzo dużej liczby potencjalnych klientów;
- dla wielu firm profil w mediach społecznościowych jest miejscem komunikacji z klientami ważniejszym niż tradycyjna strona internetowa;
- docieranie do klientów za pomocą często przeglądanych przez nich aplikacji na telefonach komórkowych jest najszybszym i najtańszym kanałem komunikacji;
- prezentowanie oferty oraz działań firmy za pośrednictwem social mediów buduje jej wizerunek.

Aktualnie media społecznościowe są naturalnym miejscem dla reklam. Agencja będzie wykorzystywała tę formę reklamy także do promowania swoich usług.

Właścicielka początkowo podeszła do tych pomysłów sceptycznie, lecz z czasem dała się przekonać, że media społecznościowe, z których korzysta zdecydowana większość użytkowników telefonów komórkowych, są najskuteczniejszym sposobem dotarcia do potencjalnych klientów. Jest to więc naturalne miejsce dla usług reklamowych. Ostatecznie zespół kierowany przez Alinę ustalił zakres nowych usług, które będą oferowane przez agencję Zielony Krokodyl:

- prowadzenie profilów w mediach społecznościowych dla przedsiębiorstw oraz osób zajmujących się indywidualną działalnością gospodarczą, przede wszystkim w branżach: handlowej, gastronomicznej, zdrowotnej i usług kosmetycznych;
- prowadzenie profilów w mediach społecznościowych dla osób publicznych, takich jak: sportowcy, dziennikarze, pisarze, lokalni liderzy;
- projekty stron internetowych;
- obsługa kampanii reklamowych na wybranych platformach mediów społecznościowych z użyciem wszystkich dostępnych form przekazu – tekst, grafika, zdjęcia i filmy.

Agencja wprowadziła także zmieniony cennik swoich usług. Rozróżniła w nim projekty jednorazowo wykonywane na zamówienia i usługi świadczone przez dłuższy czas – jak prowadzenie profilów czy kampanii reklamowych. Jednocześnie agencja nie zrezygnowała z przyjmowania zleceń na materiały drukowane.

Alina podjęła również następujące decyzje zmierzające do zmiany sposobu działania agencji:

- zatrudnienie Dominiki, osoby poleconej przez grafika Rafała, która ma doświadczenie w prowadzeniu mediów społecznościowych różnych przedsiębiorstw;
- przeszkolenie przez Dominikę pracowników zajmujących się dotychczas jedynie sprzedażą usług (Gosi i Łukasza), tak aby potrafili również wykonywać zlecenia reklam w mediach społecznościowych;
- szkolenia zewnętrzne dla całego zespołu (łącznie z właścicielką) poszerzające wiedzę i umiejętności praktyczne z zakresu mediów społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi informatycznych niezbędnych w skutecznym wykonywaniu tego typu usług;
- założenie profilu agencji w mediach społecznościowych i reklamowanie nowych usług, m.in. przez dbanie o widoczność i rozpoznawalność agencji w mediach społecznościowych.

IV. Uzyskane efekty

Podjęte działania spowodowały, że w drugim półroczu agencja mogła zaprezentować klientom nową, poszerzoną ofertę usług, zgodną z ustaleniami poczynionymi przez zespół podczas opracowywania strategii naprawczej dla firmy. Zaowocowało to pozyskaniem nowych klientów i pozwoliło na zahamowanie spadku przychodów. Sukcesywny rozwój umiejętności pracowników i zdobywanie doświadczenia pozwoliło stopniowo podnosić jakość usług i budować markę agencji na rynku usług reklamowych w mediach społecznościowych. Dzięki temu w następnych czterech latach przedsiębiorstwo zanotowało wzrost przychodów o 20 % i stabilny poziom zysku.

Na spotkaniu podsumowującym kolejny udany rok (cztery lata od wprowadzenia zmian) Alina podziękowała pracownikom za zaangażowanie w momencie kryzysu i rzetelną pracę, która umożliwiła zmianę sposobu działania firmy. Postanowiła również wypłacić pracownikom jednorazową premię roczną. Pracownicy podkreślili, że bez otwartości właścicielki na ich propozycje naprawa sytuacji przedsiębiorstwa byłaby nierealna. Możliwość realizacji nowych pomysłów, dobre relacje międzyludzkie i wzajemny szacunek w zespole umocniły więź pracowników z firmą i zapewniły motywację do pracy. Natomiast poprawa wyników osiąganych przez agencję pozwoliła na podwyżki pensji i premie dla pracowników i zapewniła satysfakcjonujący zysk Alinie. Dzięki pracy zespołowej Zielony Krokodyl przezwyciężył trudności i mógł realizować nowe zadania oraz zdobywać nowe zlecenia.

Przypadek 5. Warsztat samochodowy

I. Opis analizowanego podmiotu

Czesław w ubiegłym roku założył warsztat samochodowy. Za 100 tys. zł zakupił działkę, na której postanowił wybudować swój wymarzony warsztat. Po przeanalizowaniu różnych ofert pod względem cenowym, funkcjonalnym i okresu wykonania wybrał nowoczesną halę stalową. Taka hala wydała się idealną lokalizacją warsztatu samochodowego. Niezależnie od samych właściwości budynku czy możliwości, które daje modułowa konstrukcja, istotne były koszt i czas instalacji hali. Koszt całkowity postawienia hali 3-stanowiskowej wraz z zapleczem socjalnym i biurowym wyniósł 100 tys. zł.



Warsztat samochodowy

Czesław ustalił, że warsztat, oprócz typowych usług, takich jak wymiana części, opon, szyb, będzie świadczyć również usługi specjalistyczne, do których należą przeglądy okresowe, naprawa silników, napełnianie klimatyzacji czy naprawa elektroniki. Zgodnie z planowanym zakresem usług zakupił wyposażenie trzech stanowisk, na które składały się: podnośniki do pojazdów, prasy hydrauliczne, urządzenia diagnostyczne, mierniki, wózki narzędziowe, podstawowe narzędzia (komplet kluczy, śrubokręty, wkrętarki), drobne elektronarzędzia (wiertarki, szlifierki) i szafki narzędziowe oraz zasilanie elektryczne i hydrauliczne. Łącznie wyposażenie trzech stanowisk warsztatowych kosztowało 200 tys. zł. Wyposażenie zaplecza socjalno-biurowego kosztowało dodatkowe 10 tys. zł. Cały koszt warsztatu samochodowego to 410 tys. zł. Wydatki zostały sfinansowane w następujący sposób:

- środkami własnymi – 110 tys. zł;
- dotacją unijną – 40 tys. zł;
- kredytem hipotecznym na 10 lat – 100 tys. zł;
- kredytem inwestycyjnym na 3 lata – 150 tys. zł;
- pożyczką od rodziny – 10 tys. zł.

Ponadto na bieżącą działalność usługową Czesław zaciągnął kredyt obrotowy na rok w rachunku bieżącym na kwotę 50 tys. zł z oprocentowaniem 12 % w skali rocznej. Oprocentowanie kredytu hipotecznego to 8 % w skali roku, a inwestycyjnego – 9 %.

Miesięczna rata kredytu w pierwszym roku kredytowania wraz z odsetkami przedstawiała się następująco:

- kredyt hipoteczny – rata 833 zł, a odsetki 667 zł – łącznie 1500 zł miesięcznie;
- kredyt inwestycyjny – rata 4167 zł, a odsetki 1125 zł – łącznie 5292 zł miesięcznie;
- kredyt obrotowy – rata 4167 zł, a odsetki 500 zł – łącznie 4667 zł miesięcznie.

Miesięcznie do zapłaty było 11 458 zł z tytułu zaciągniętych kredytów.

W biznesplanie Czesław zakładał, że miesięczne przychody, przy dwóch zatrudnionych pracownikach, ukształtują się na poziomie 50 tys. zł. Przewidywał też, że za części zamienne kupowane w hurtowniach będzie płacił z odroczonym terminem zapłaty do 21 dni. Wspomnianych założeń nie udało się jednak zrealizować. W pierwszym półroczu działalności jego miesięczny przychód wyniósł 25 tys. zł, a dostawcy żądali zapłaty za części zamienne i materiały eksploatacyjne gotówką. Aby temu zaradzić, właściciel zaciągnął w parabanku pożyczkę pod zastaw działki na okres 6 miesięcy na kwotę 50 tys. zł, z oprocentowaniem 24 % w skali roku. Wówczas jego miesięczna spłata kredytów wynosiła już 20 792 zł. Gdy bank odmówił mu przedłużenia kredytu w rachunku bieżącym, wpadł w spiralę zadłużenia, ponieważ zaciągnął pożyczkę w innym parabanku.

II. Sposoby wyjścia z kryzysu

- Czesław zrozumiał, że najważniejszym zadaniem stało się zaprzestanie zadłużania się. Kiedy wartość zadłużenia rośnie do niebotycznych rozmiarów, często jedynym wyjściem wydaje się wzięcie kolejnej pożyczki. To byłby jednak najpoważniejszy błąd. Podjął decyzję o zaprzestaniu dalszego zadłużania się i szukania funduszy w innych miejscach.
- Dobrym rozwiązaniem w przypadku spirali zadłużenia jest konsolidacja długów. Kredyt konsolidacyjny to zobowiązanie, wiążące się z dodatkowymi kosztami i wydłużeniem okresu jego spłaty, ale może pomóc przejść przez kryzysowy moment i zmniejszyć koszty bieżącego funkcjonowania. Należy natychmiast wystąpić do banku o konsolidację nie tylko kredytów, lecz także pożyczek zaciągniętych w firmach pożyczkowych. Umożliwi to znalezienie produktu dostosowanego do aktualnej sytuacji finansowej warsztatu.
- Należy zrestrukturyzować zatrudnienie i zwolnić jednego pracownika. Czesław powinien zwiększyć swoje zaangażowanie w świadczenie usług, a zakupy części zamawiać z dostawą przez kuriera.
- Należy wynegocjować z dostawcami części zamiennych odroczone terminy zapłaty.

III. Uzyskane efekty

- Bank zgodził się na skonsolidowanie kredytu hipotecznego, inwestycyjnego i pożyczek od firm finansowych. Wydłużył okres spłaty kredytu konsolidacyjnego do 5 lat i obniżył jednocześnie odsetki o 1 pkt procentowy – do 7 %. Zgodził się też udzielić Czesławowi kredytu obrotowego w rachunku bieżącym z jednorazową spłatą kredytu po roku. Miesięcznie właściciel zakładu spłaca tylko odsetki w wysokości 10 % w skali roku. Obniżyło to miesięczne raty do 5 tys. zł.
- Przychody z tytułu działalności usługowej wzrosły miesięcznie z 25 tys. zł do 35 tys. zł.
- Dostawcy zgodzili się na odroczony termin płatności.

Po roku od wprowadzenia planu restrukturyzacyjnego Czesław odzyskał płynność finansową.

Źródła ilustracji i fotografii

Okładka: (młodzież) Studio Romantic/Shutterstock.com, (monety) MichaelJayBerlin/Shutterstock.com.

Tekst główny: s. 5 (mężczyzna na rowerze) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 8 (biuro) Stock Rocket/Shutterstock.com; (stolarz) NaruFoto/Shutterstock.com; s. 10 (wiedza) Stokkete/Shutterstock.com; (umiejętności) Vera Petrunina/Shutterstock.com; (postawy) adriaticfoto/Shutterstock.com; s. 11 (schronisko) andysavchenko/Shutterstock.com; s. 13 (superman) Kiselev Andrey Valerevich/Shutterstock.com; s. 14 (smutna dziewczyna) Kues/Shutterstock.com; (skacząca dziewczyna) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 15 (chłopak z telefonem) Dean Drobot/Shutterstock.com; s. 17 (łapówka) New Africa/Shutterstock.com; s. 18 (sklep) UfaBizPhoto/Shutterstock.com; s. 19 (klasa) Monkey Business Images/Shutterstock.com; (klasa) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 23 (osoba mówiąca) pathdoc/Shutterstock.com; s. 25 (komunikat) Studio Romantic/Shutterstock.com; s. 26 (dziewczyna) paffy/Shutterstock.com; (chłopak) PanicAttack/Shutterstock.com; s. 27 (dłoń) BonNontawat/Shutterstock.com; (dłoń) MRAORAOR/Shutterstock.com; s. 28 (konflikt) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 30 (mediacje) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 31 (dwie kobiety) Pressmaster/Shutterstock.com; s. 33 (klaskanie) Robert Kneschke/Shutterstock.com; (uścisk dłoni) UfaBizPhoto/Shutterstock.com; (przybicie piątki) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 35 (asertywność) Kotin/Shutterstock.com; s. 36 (manipulacja) Zaie/Shutterstock.com; s. 38 (ślub) Romanno/Shutterstock.com; s. 39 (stres) VectorMine/Shutterstock.com; s. 41 (stres) jehsomwang/Shutterstock.com; s. 42 (empatia) Antonio Guillem/Shutterstock.com; s. 48 (bariery) OlegRi/Shutterstock.com; s. 50 (przerwa) Prostock-studio/Shutterstock.com; s. 51 (zarządzanie) NicoElNino/Shutterstock.com; s. 56 (burza mózgów) Studio Romantic/Shutterstock.com; s. 57 (czapeczka) Lia Li/Shutterstock.com; s. 58 (hulajnoga) Kostsov/Shutterstock.com; s. 65 (robot) Travers Lewis/Shutterstock.com; s. 70–71 (śpiewająca dziewczyna) Christian Bertrand/Shutterstock.com; (pozycja ciała) gpointstudio/Shutterstock.com; (dziewczyna z binoklem) FoodAndPhoto/Shutterstock.com; (dziewczyna z kciukami do góry) Luis Molinero/Shutterstock.com; (para wieczorowa) LightField Studios/Shutterstock.com; (mimika) Iurii Stepanov/Shutterstock.com; (gesty) Luis Molinero/Shutterstock.com; („kontaktwzrokowy") GaudiLab/Shutterstock.com; (irokez) pikselstock/Shutterstock.com; („językpisany") Roman Samborskyi/Shutterstock.com; (para na kanapie) fizkes/Shutterstock.com; (rozmowa przez telefon) Cookie Studio/Shutterstock.com; (pociąg) NDAB Creativity/Shutterstock.com; („brak kontaktuwzrokowego") VGstockstudio/Shutterstock.com; s. 72 (aktywność fizyczna) BAIMIRO/Shutterstock.com; (ćwiczenia relaksacyjne) fizkes/Shutterstock.com; (działanie) CandyBox Images/Shutterstock.com; (wychodzenie ze strefy komfortu) Monkey Business Images/Shutterstock.com; (kobieta z książką) Alina Kruk/Shutterstock.com; s. 73 (kajak) Aerial-motion/Shutterstock.com; s. 74 (kawiarnia) Aleksandra Suzi/Shutterstock.com; s. (jedzenie na wynos) Dan Rentea/Shutterstock.com; s. 81 (metoda SMART) Dmitry Demidovich/Shutterstock.com; s. 102–103 (sadzenie) Ground Picture/Shutterstock.com; (mapa) Supa Chan/Shutterstock.com; (notatki) Lamyai/Shutterstock.com; (pielenie) kryzhov/Shutterstock.com; (Obserwacja wzrostu roślin) Frangofoto/Shutterstock.com; (sadzenie kwiatów) nieriss/Shutterstock.com; (zdjęcie grupowe) View Apart/Shutterstock.com; (grabie) G_stocker/Shutterstock.com; (budowa) Carolyn Franks/Shutterstock.com; (lupa) Purino/Shutterstock.com; (kwiaty w ogrodzie) 1000 Words/Shutterstock.com; (planowanie) PeopleImages.com – Yuri A/Shutterstock.com; s. 107 (trampki) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 116 (kartki) reprodukcja; s. 118 (targowisku na Starym Kleparzu w Krakowie) travelview/Shutterstock.com; (Warszawska Giełda Papierów Wartościowych) MOZCO Mateusz Szymanski/Shutterstock.com; s. 123 (gospodarstwo domowe) YAKOBCHUK VIACHESLAV/Shutterstock.com; (przedsiębiorstwo) Juice Verve/Shutterstock.com; (państwo) Maciej Matlak/Shutterstock.com; s. 128 (wieszaki) hanohiki/Shutterstock.com; s. 147 (rynek pracownika) M-Production/Shutterstock.com; s. 148 (miejsce zatrudnienia) Poppy Pix/Shutterstock.com; s. 152 (podatek tonażowy) Jurand/Shutterstock.com; (miedź) Parilov/Shutterstock.com; s. 155 (organy władzy publicznej) SpandowStockPhoto/Shutterstock.com; s. 157 (Gdańsk) Artur Bogacki/Shutterstock.com; (Kraków) jremes84/Shutterstock.com; s. 158 (krowy) Agarianna76/Shutterstock.com; s. 159 („Polska StacjaAntarktyczna im. Henryka Arctowskiegona Wyspie Króla Jerzego") stifos/Shutterstock.com; s. 163 (oczyszczalnia ścieków) Mariusz Szczygiel//Shutterstock.com; (straż pożarna) DarSzach/Shutterstock.com; (Politechnika Świętokrzyska) Gold Picture/Shutterstock.com; s. 167 (Wigilia dla ubogich na Rynku Głównym w Krakowie) wjarek/Shutterstock.com; s. 168 („tradycyjne święceniepokarmu w Wielką Sobotę w Opolu") Jaroslaw Witkowski/Shutterstock.com; („modlitwa żydowska na cmentarzu Remuh nakrakowskim Kazimierzu") Andrzej Lisowski Travel/Shutterstock.com; (przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu) Magdalena Galkiewicz/Shutterstock.com; s. 170 (Miejsko-gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Szamocinie) Piotr Wytrazek/Shutterstock.com; s. 171 (Siedziba Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu) Marco Merk Bruno/Shutterstock.com; s. 173 (produkty krajowe) Elzbieta Krzysztof/Shutterstock.com; s. 176 (fabryka monitorów) Pixparts/Shutterstock.com; (pralki) Serghei Starus/Shutterstock.com; (teraz Polska) reprodukcja; s. 177 (produkt polski) reprodukcja; (Certyfikat Polski Produkt) reprodukcja; (produkt polski) reprodukcja; (produkt polski) reprodukcja; (Certyfikat Polska Firma) reprodukcja; s. 190–191 (zegarek) L Mirror/Shutterstock.com; (cukier) Sea Wave/Shutterstock.com; (ferrari) Hetman Bohdan/Shutterstock.com; (jubiler) Travel_Master/Shutterstock.com; (chleb) MaraZe/Shutterstock.com; (motorówka) freevideophotoagency/Shutterstock.com; (spinner) Kaentian Street/Shutterstock.com; (żółty spinner) Polianin Sergei/Shutterstock.com; (spinner w ręku) milka-kotka/Shutterstock.com; (kolejka) Ljupco Smokovski/Shutterstock.com; (zakupy) Prostock-studio/Shutterstock.com; (strzałka) Lightspring/Shutterstock.com; (cena) Chaay_Tee/Shutterstock.com; (podlewanie) PEPPERSMINT/Shutterstock.com; s. 191 (szkoła językowa) spass/Shutterstock.com; s. 197 (właściciel księgarni) SpeedKingz/Shutterstock.com; s. 200 (pomoc w nauce) Ground Picture/Shutterstock.com; s. 203 (fotograf w biurze) YURII MASLAK/Shutterstock.com; s. 206 (mechanik z laptopem) Standret/Shutterstock.com.

Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne oświadczają, że podjęły starania mające na celu dotarcie do właścicieli i dysponentów praw autorskich zamieszczonych utworów. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, przytaczając w celach dydaktycznych utwory lub fragmenty, postępują zgodnie z art. 27^1 ustawy o prawie autorskim. Jednocześnie Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne oświadczają, że są jedynym podmiotem właściwym do kontaktu autorów tych utworów lub innych podmiotów uprawnionych w wypadkach, w których twórcy przysługuje prawo do wynagrodzenia.