**13.Uwarunkowania prawno – ekonomiczne działalności przedsiębiorstw.**

* W zakresie prowadzenia działalności gosp.:

- ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2004r.

- ustawa o rachunkowości z 1994r.

- kodeks spółek handlowych z 2000r.

- Krajowy Rejestr Sądowy z 1997r.

- Kodeks cywilny z 1964r. z późniejszymi zmianami

* W zakresie opodatkowania:

- ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych 1991r.

- ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z 1992r.

- ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne z 1998r.

- ustawa o podatku od towarów i usług z 2010r.

- ustawa o padatku akcyzowym z 2011r.

- ustawa o grach hazardowych z 2009r.

- ustawa o podatkach lokalnych z 2006r.

Rolnictwo posiada odrębne regulacje prawne – akty prawne dotyczące działalności rolniczej i jej opodatkowania sa dostosowane tylko dla tego działu gospodarki.

1. **Rola samorządu w rozwoju gospodarki lokalnej.**

Działania władz lokalnych realizowane dla rozwoju regionu i przedsiębiorstw:

- tworzenie stref oraz podstref ekonomicznych

- poprawa i rozbudowa infrastruktury (technicznej i społecznej)

- działania w zakresie ochrony środowiska

- działania w zakresie podwyższania kwalifikacji pracowników

- stwarzanie warunków dla rozwoju MŚP lokalnych

- pozyskiwanie środków na wdrażanie nowych programów rozwoju gminy

1. **Charakterystyka różnych form organizacyjno – prawnych. Organy władzy i sposób zarządzania spółkami i spółdzielniami, związkami przedsiębiorstw.**

Podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą mogą przyjmować różne formy organizacyjne:

* Przedsiębiorcy prowadzący firmy jednoosobowe (samozatrudnienie) i wieloosobowe
* Przedsiębiorstwa jako samodzielne jednostki gospodarcze
* Związki przedsiębiorstw składające się z wielu jednostek gospodarczych-niesamodzielnych.

Przedsiębiorstwa mogą też przyjmować różne formy prawne:

* Os. Fizyczne, lub spółki cywilne, które nie mają osobowości prawnej
* Os. Prawna (spółka z.o.o lub S.A, spółdzielnia, holding, koncern i inne związki przedsiębiorstw, które mają pełną osobowość prawną
* jednostka organizacyjna poza osobą prawną (spółki osobowe z wyłączeniem s. cywilnej), które posiadają ograniczoną osobowość prawną.



Organy zarządzania w spółkach kapitałowych i spółdzielniach

|  |  |
| --- | --- |
| **Organy zarządzania** | **zadania (kompetencje) w zakresie zarządzania** |
|
| **ZADZĄD** | * Prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę , * składa się z jednego albo więcej liczby członków, * członków powołuje rada nadzorcza chyba,że statut stanowi inaczej. |
|
|
|
|
| **RADA NADZORCZA** | * Sprawuje stały nadzór na działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, * ocenia sprawozdania,wnioski, * składa się z co najmniej 3 ,a w spółkach publicznych co najmniej 5 członków powołanych i odwoływanych |
|
|
|
|
| **WALNE ZGROMADZENIE** | * Rozpatrzenie i zatwierdzanie sprawozdań zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielanie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków * Postanowienia dot. Roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu lub nadzoru * Zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego * Nabycie lub zbycie nieruchomości albo udziału w nieruchomości, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej * Zwrot dopłat * Powzięcie uchwały o podziale zysku albo pokryciu strat |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|

1. **Ocena i kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa**

Analiza konkurencyjności w ramach sektora – Porter’a

- siły oddziaływania dostawców

- siły oddziaływania nabywców

- natężenie walki konkurencyjnej w sektorze

- groźby pojawienia się nowych konkurentów

- groźby pojawienia się nowych substytutów

Rodzaje strategii: lidera cenowego, dywersyfikacji, niszy rynkowej.

Ocena konkurencyjności:

Macierz Mc Kinsey’a – określa atrakcyjność rynku lub atrakcyjności produktu. Przyjęte założenia opierają się na koncentracji na najatrakcyjniejszych rynkach oraz najbardziej rentownych produktach lub grupach produktowych.

- czynnik – atrakcyjność rynku

- czynnik – atuty przedsiębiorstwa, świadczące o jego pozycji konkurencyjnej.

1. **Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (ludzkimi, majątkowymi, kapitałowymi) – patrz opracowanie z wykładów**

Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie tworzy ogół pracowników zatrudnionych łącznie z posiadaną przez nich wiedzą i kwalifikacjami.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi obejmuje etapy: pozyskiwania, utrzymania, doskonalenia i zwolnienia siły roboczej.

Na poszczególne etapy składają się następujące kroki:

* Analiza zatrudnienia (analiza zasobów wewnętrznych, zewnętrznych)
* Planowanie zatrudnienia (prognozowanie popytu i podaży)
* Dobór pracowników (selekcja lub outscourcing)
* Nabór lub rekrutacja (szeroka-na stanowiska bez specjalizacji, wąska-specjalistyczne stanowiska) rekrutacja ze źródła wewnętrznego, zewnętrznego)
* Zatrudnienie (na podstawie stosunku pracy, umów cywilno-prawnych)
* Szkolenie i doskonalenie
* Ocena pracownika
* Wynagradzanie
* Doskonalenie, środowisko pracy
* Zwolnienie

Modele zatrudnienia, motywacja, systemy wynagradzania.

Zasoby majątkowo-kapitałowe

Aktywa trwałe-zasoby trwałe:

* Wartości niematerialne i prawne
* Rzeczowe aktywa trwałe (grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, środki transportu, pozostałe). Klasyfikacja rodzajowa i def. środków trwałych i obrotowych
* Należności długoterminowe > 12 miesięcy
* Inwestycje długoterminowe > 12 miesięcy
* Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe

Aktywa obrotowe-zasoby obrotowe:

* Zapasy
* Należności krótkoterminowe < 12 miesięcy
* Inwestycje krótkoterminowe < 12 miesięcy
* Krótkookresowe rozliczenia międzyokresowe

Środki trwałe stanowią środki produkcji, których okres użytkowania jest powyżej jednego roku, uczestniczą w wielu cyklach produkcji w przedsiębiorstwie, podlegają amortyzowaniu.

Majątek obrotowy przedsiębiorstwa (zasoby obrotowe) to składniki majątkowe niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej, które zużywają się, są spieniężane lub sprzedawane w ciągu jednego cyklu gospodarczego.

Ruch majątku obrotowego obejmuje fazę: zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży.

Majątek obrotowy w bilansie obejmuje:

* Aktywa obrotowe rzeczowe- zapasy (materiały, produkty gotowe lub w toku, półprodukty, towary nabyte w celu odsprzedaży)
* Aktywa obrotowe finansowe- inwestycje finansowe krótkookresowe (aktywa pieniężne, udziały, akcje, udzielone pożyczki, inne inwestycje, prawa wynikające z kontraktu do otrzymania aktywów pieniężnych)
* Należności krótkoterminowe (należności z tytułu dostaw towarów i usług, wymagane w ciągu 12 miesięcy od daty powstania)
* Rozliczenia międzyokresowe (czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów trwające nie dłużej niż 12 miesięcy)

Aktywa obrotowe – rzeczowe (gospodarowanie zapasami)

Ogólne koszty zapasów: OKZ=KU+KZ

KU- koszty utrzymania

KZ- koszty zamówień

Zarządzanie zasobami finansowymi (kapitałem)

Podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa jest zwiększenie korzyści majątkowych właścicieli przedsiębiorstw, wzrost wartości przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu. Właściciele oczekują wysokiej stopy zwrotu zainwestowanego kapitału, przy akceptowanym poziomie ryzyka.

Decyzje kierownictwa dotyczące alokacji miedzy różne konkurencyjne przedsięwzięcia obejmują decyzje finansowe dotyczące:

* Pozyskiwanie kapitałów dla finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej.
* Inwestycja zgromadzonych kapitałów w różne przedsięwzięcia –alokacja w zasoby
* Zarządzanie kapitałem obrotowym (aktywami obrotowymi) i zobowiązaniami bieżącymi.

Wynikiem decyzji finansowania MŚP może być sporządzenie budżetu przedsiębiorstwa, budżetu kapitału dotyczącego środków trwałych i budżetu operacyjnego zestawienia przychodów i wydatków – związanych z rocznymi zadaniami przedsiębiorstwa.

Kapitał stały = kapitał + kapitał obcy (zobowiązania długoterminowe)

Pozyskiwanie kapitałów dla finansowania bieżącej działalności i przedsięwzięć inwestycyjnych:

* Źródła zewnętrzne (kredyty bankowe, kredyty handlowe, pożyczki, emisje papierów wartościowych)
* Źródła wewnętrzne (zysk netto, amortyzacja, przekształcenia w aktywach i kapitałach)

Strategie zarządzania finansami:

* Zachowawcza
* Umiarkowana
* Dynamiczna

1. **System informacyjny i jego wykorzystanie w zarządzaniu**

W procesie decyzyjnym w dużym stopniu trafność podjętych decyzji zależy od dostępnych wiarygodnych informacji.

Przedsiębiorstwa muszą dysponować:

- aktualnymi informacjami dotyczącymi przedsiębiorstwa i otoczenia

- umiejętnością ich wykorzystania dla zapewnienia przewagi konkurencyjnej.

W zarządzaniu informacja jest podejmowana jako treść przekazywana przez nadawcę do odbiorcy za pomocą kanałów informacyjnych, wykorzystywana w procesach decyzyjnych.

Informacje decyzyjne (nakazowe) – z góry w dół struktury organizacyjnej (co należy wykonać)

Informacje sprawozdawcze – z dołu do góry struktury organizacyjnej (co wykonano)

|  |  |
| --- | --- |
| Własności informacji | Cechy jakościowe informacji |
| Obiektywna | Dokładność, rzetelność |
| Te same informacje mają różne znaczenie dla różnych użytkowników | Kompletność |
| Jest zasobem niewyczerpalnym | Aktualność |
| Może być powielana i przenoszona w czasie i przestrzeni | Istotność |
| Można ją przetwarzać | Użyteczność |
|  | Zwięzłość |

Procesy informacyjne w przedsiębiorstwie:

* Źródła informacji tradycyjne

Dokumentacja założycielska i organizacyjna:

Umowa, statut

Regulamin: organizacyjny, pracy, wynagrodzenia i premiowania

Instrukcje: bhp, p.poż., obiegu dokumentów

Dokumentacja księgowa:

Dokumentacja sprawozdawcza

Plany i projekty

Ewidencyjna, księgowa

Dokumentacja kadrowa:

Źródła archiwalne

Teczki personalne

Pracownicy- informacje

* Źródła informacji nowoczesne

Systemy transakcyjne działające w przedsiębiorstwie

Bazy danych istniejące w otoczeniu organizacji

Zasoby systemu www

Arkusze kalkulacyjne lub pliki w formacie XML

1. **Proces podejmowania decyzji – metody i techniki**

Proces decyzyjny to świadomy, nielosowy wybór celów, sposobów postępowania, metod i kierunków działania firmy uznawany przez kierownictwo za najlepszy, umożliwiający osiąganie założonych celów w sposób skuteczny.

Etapy i kroki procesu podejmowania decyzji w ujęciu klasycznym

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Etap wstępny** | **Etap opracowania wariantów rozwiązań** | **Etap wyboru** | **Etapy wdrożenia i kontroli wykonania** |
| 1. Sformułuj problem | 5. opracuj kilka wariantów rozwiązań | 8. wybierz wariant najlepszy lub kompromisowy (kilka kryteriów) | 10. zaplanuj wdrożenie, kto? kiedy? gdzie? |
| 1. Zbierz informacje o problemie | 6. wybierz kryteria oceny rozwiązań | 9. określ metody i środki wdrożenia | 11. kontroluj wdrożenie, oceń wyniki cząstkowe |
| 1. Przeanalizuj przyczyny i skutki powstałego problemu | 7.Oceń warianty |  | 12. oceń wyniki i zakończ lub przeprowadź korektę decyzji |
| 1. Określ cele decyzji |  |  | Tak/Nie |

Ważność problemu ma wpływ na czas przebiegu procesu podejmowania decyzji.

Techniki wspomagające proces decyzyjny:

* Tradycyjne (kalkulacje opłacalności, kosztów, BEP, rutyna i doświadczenie)
* Nowoczesne (metody matematyczne, symulacje, analizy wartościowe, heurystyczne).

1. **Planowania strategiczne i operacyjne w przedsiębiorstwie.**

Planowanie jest funkcją zarządzania polegającą na określeniu celów działalności przedsiębiorstwa i wyborze najlepszego sposobu ich osiągnięcia w przyszłości.

Klasyfikacja celów:

- cele strategiczne – plan strategiczny – wieloletni na poziomie przedsiębiorstwa (najwyższy szczebel zarządzania)

- cele taktyczne – plan taktyczny – plan roczny na poziomie przedsiębiorstwa lub zakładu (oddziału), średni szczebel zarządzania

- cele operacyjne – plan operacyjny – plan krótkookresowy na poziomie wydziału, działu departamentu (najniższy szczebel zarządzania)

- zadania – miesięczne lub dekadowe na poziomie komórki organizacyjnej (brygada, sekcja)

- prace – roboty do wykonania w ciągu jednej zmiany na stanowisku wykonawczym.

Procedura przygotowania planów zawiera trzy etapy:

Wybór strategiczny

Wybór działania

Optymalizacja działania

Plan jako instrument wspomagający proces zarządzania firmą- rodzaje planów ze względu na okres realizacji:

* Plany perspektywiczne (decyzje do realizacji w ciągu 10-15 lat)
* Średniookresowe ( decyzje do realizacji w okresie 2 lat lub 1 roku)
* Krótkookresowe ( decyzje do realizacji poniżej 1 roku, np. kwartalne, miesięczne)

**21. Struktury organizacyjne; budowa, typy, zalety, wady, zastosowanie i projektowanie.**

**Struktura organizacyjna** – przedstawia uporządkowany układ stanowisk organizacyjnych, komórek organizacyjnych i większych elementów budowy (wydziałów, pionów, działów, departamentów) oraz występujących między nimi więzi.

Struktura organizacyjna przedstawiana jest za pomocą schematu graficznego w ujęciu statycznym i dynamicznym.

W **ujęciu statycznym** przedstawia rozmieszczenie budowy na poszczególnych szczeblach hierarchicznych i rodzaje więzi między nimi.

W **ujęciu dynamicznym** obrazuje przepływ zasileń-zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych) między stanowiskami i komórkami organizacyjnymi w trakcie procesów wytwórczych w przedsiębiorstwie.

**Elementy budowy struktury organizacyjnej:**

* stanowiska organizacyjne kierownicze i wykonawcze
* komórki organizacyjne proste i złożone
* więzi hierarchiczne(służbowe), funkcjonalne, informacyjne i techniczne

**RODZAJE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH:**

1. ze względu na liczbę szczebli decyzyjnych: -płaskie (nie więcej niż 2 szczeble kierownicze) -smukłe (więcej jak 2 szczeble kierownicze)
2. ze względu na przewagę więzi: -służbowe ,-funkcjonalne ,-sztabowo-liniowe
3. ze względu na zadania: -dywizjonalne –macierzowe –mieszane

**Metody projektowania struktur organizacyjnych:**

* diagnostyczna (opiera sie na analizie i ocenie dotychczasowej struktury organizacyjnej oraz projektowaniu zmian usprawniających jej funkcjonowanie. Jest to ulepszenie dotychczasowego rozwiązania).
* Prognostyczna (projektuje nową strukturę organizacyjną, wykorzystując najnowsze osiągnięcia i załozenia perspektywicznego rozwoju struktury przedsiębiorstwa. Projektowanie przyszłościowe struktury organizacyjnej od podstaw.

Typy struktur:

PŁASKA

Zalety:

* Mała liczba szczebli kierowniczych
* Elastycznośc struktury
* Krótki przepływ inf.
* Niskie koszty utrzymania struktury

Wady:

* Duża rozpiętość kierowania
* Trudności kontroli pracownika
* Brak rezerw kadrowych
* Możliwość popełnienia błedów decyzyjnych

SMUKŁA

Zalety:

* Mała rozpiętość kierowania
* Podejmowanie decyzji przez kierowników specjalistów
* Duża możliwość awansu
* Instruktaż i doradztwo pracownikom

Wady:

* Wysokie koszty utrzymania struktury
* Mała elastycznośc struktury
* Duża liczba szczebli kierowniczych
* Długi przepływ informacji- często przekłamane
  1. **i 23. Kierowanie zasobami ludzkimi. Style kierowania i motywowania.**

Styl kierowania jest to względnie stały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją.

Klasyczna teoria stylów kierowania opracowana przez Lipitta i White’a podaje trzy rodzaje:

* Styl autokratyczny – kierownik sam podejmuje decyzje, ustala cele, sposób wykonania, podział zadań. Oddziałuje poprzez polecenia i kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy w jej pracach.
* Styl demokratyczny – kierownik zasięga opinii pracowników przed podjęciem decyzji, zachęca zespół do podejmowania decyzji w zakresie celów, zadań i ich rozdziału. Często kontaktuje się z pracownikami i uczestniczy w pracach zespołu.
* Styl nieingerujący (bierny) – kierownik pozostawia członkom grupy dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań, sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach zespołu.

Siatka stylów kierowania Blae’a i Mouton’a

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9 | **1.9** |  |  |  |  |  |  |  | **9.9** |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | **5.5** |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | **1.1** |  |  |  |  |  |  |  | **9.1** |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Koncentr.na ludziach

duża

mała

duża

Koncentracja na zadaniach

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Styl zarządzania | Zalety | Wady |
| Bierny (nieingerujący) – patologiczny |  | - niski stopień nastawienia na zadania i ludzi  - uchylanie się od decyzji przez menedżera  - przejmowanie władzy przez grupy nieformalne  - realizacja celów grupy kosztem organizacji |
| Autokratyczny | - maksymalne nastawienie na zadania  - jednoosobowe podejmowanie decyzji  - szybkie podejmowanie decyzji  - wysoka dyscyplina pracy  - wysoka wydajność pracy  - łatwe egzekwowanie odpowiedzialności | - minimalne nastawienie na czynnik ludzki  - bezwzględne egzekwowanie poleceń  - brak inicjatywy pracowników  - brak konsultowania decyzji  - niska kultura organizacyjna  - częste stosowanie kar  - duży dystans w stosunku do pracowników |
| demokratyczny | - maksymalne nastawienie na czynnik ludzki  - konsultowanie decyzji z zespołem  - współpraca z zespołem w podziale zadań  - dobra atmosfera w pracy | - minimalne nastawienie na wyniki  - przeciętne tempo pracy  - dużo czasu na podjęcie decyzji  - odrywanie pracowników od pracy na narady i zebrania |
| Biurokratyczny | - przeciętne wyniki  - podejmowanie decyzji nie wymaga wysiłku – oparte na procedurach | - przeciętne tempo pracy  - przeciętny stopień zaangażowania pracowników  - niski stopień inicjatywy pracowników  - rutynowe podejmowanie decyzji |
| Integrujący (przyszłościowy) | - maksymalne nastawienie na zadania  - wysoki stopień integracji celów indywidualnych z celami organizacji  - wysoki stopień zaufania do pracowników, decentralizacja podejmowania decyzji  - duży stopień samodzielności i odpowiedzialności pracowników za zadania  - bardzo wysoka kultura organizacyjna | - wymaga poszukiwania pracowników o wysokich kwalifikacjach |

System motywacyjny w przedsiębiorstwie

Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Oznacza stosowanie środków za pomocą których pracownik dąży do osiągnięcia celów spełniających jego osobiste potrzeby.

Termin ten może być stosowany w ujęciu wtrybutowym jako samomotywowanie tj. stan pewnego wew. Napięcia skłaniającego do działania.

W ujęciu czynnościowym ozn. Oddziaływanie kierownika na podległych pracowników w celu osiągnięcia określonych zachowań.

Motywowanie pozytywne – stwarzanie perspektyw rozwoju pracownikom.

Motywowanie negatywne – poczucie zagrożenia utraty pracy.

Środki motywacji: materialne i niematerialne.

W celu skutecznego motywowania stosowane środki motywacyjne powinny być akceptowane przez pracownika, motywowanie powinno być pozytywne. Stąd istnieje potrzeba wcześniejszego rozpoznania indywidualnych potrzeb pracowników. Pracownik ma możliwości wyboru środków w ramach pakietu kafeteryjnego. Menedżerowie mogą być motywowani przez nabywanie na preferencyjnych warunkach „opcji” na udziały lub akcje przedsiębiorstwa.

1. **Konflikty (i ich rozwiązywanie) i procesy negocjacji (i ich metody, zasady i prowadzenie)**

Konflikty w organizacji- oznacza spór dwóch lub więcej członków, grup wynikający z konieczności dzielenia się zasobami albo pracami lub wyznaczania różnych celów, przyjmowania odmiennych wartości lub postawa.

Rozwiązywania konfliktów- to racjonalny proces rozwiązywania problemów polegający na :

* 1. Zbadania sytuacji
  2. Opracowaniu wariantów rozwiązań
  3. Ocenie wariantów wyborze najlepszego
  4. Wdrożenie i śledzenie wyników

-Tradycyjny pogląd na konflikt w organizacji- ucięcie konfliktu

-Współczesny pogląd na konflikt- jest nieunikniony, a nawet konieczny.

Rodzaje konfliktów

-Wewnętrzny konflikt u danej osoby

-Miedzy poszczególnymi osobami w organizacji

-Między jednostką a grupą

-Między grupami (sztabem a linią, kierownictwem a robotnikami)

-Między organizacjami na zewnątrz (konkurencja)

Konflikt może dotyczyć:

-reakcji; danych; interesów; strukturalny; wartości

-Źródła konfliktów w organizacjach

-Dzielenie ograniczonych zasobów

-Różnice w celach

-Współzależność w pracy

-Różnica uznawanych wartości lub poglądów

-Indywidualne style i jednoznaczność organizacji

Metody stymulowania konfliktu, ograniczania i rozwiązywania konfliktu

-Oparte na przetargu integrującym

-Oparte na przetargu rozdzielającym

-Oparte na mediacji

-Oparte na referendum

Modele stylu rozwiązań:

-konfrontacji; dostosowanie; unikanie; kompromis; współpraca

1. **Metody i zasady prowadzenia negocjacji.**

**Negocjacje** to każdy rodzaj dialogu, której celem jest osiągnięcie wspólnego stanowiska w danej sprawie przez dwie strony dialogu.

Prowadzenie negocjacji wymaga starannego przygotowania zespołu do rozmów odnośnie:

* Temat negocjacji (wyznaczenie celów)
* Minimalnej wiedzy o uczestnikach negocjacji
* Dokumentów dotyczących tematu negocjacji

Rodzaje negocjacji

1. Negocjacje handlowe mogą dotyczyć:
   1. Ceny, warunków dostaw, sprzedaży, terminów i warunków płatności
   2. Możliwości przedstawienia produktu według zasad marketingu
   3. Udzielenie rabatu przy większych dostawach
   4. Wykazanie się znajomością rynku
   5. Atmosfera stworzenia w czasie negocjacji (pomieszczenie)
   6. Dysponowanie prospektem firmy własnej, dobrymi prezentami ze znakiem firmy
2. Regulujące konflikty w firmie- są to negocjacje oparte na przetargach rozdzielających, integrujących, na mediacjach, na wewnętrznym przetargu organizacyjnym.

Kształtowanie negocjacji

* Sposób rozpoczęcia negocjacji
* Tworzenie techniki wybicia z uderzenia i przejęcia inicjatywy
* Podtrzymanie dobrego klimatu
* Zakończenie negocjacji

Rola mediatora-rozjemcy

* Ujawnić różnice i zachęcać do ich przezwyciężenia
* Wyjaśnić istotę zagadnienia
* Dostrzegać i akceptować emocje, lecz w nich nie uczestniczyć
* Proponować sposoby i procedury rozwiązywania różnić
* W porę postrzegać zagrożenie rozsądnego porozumienia

Etapy negocjacji

1. Warunki prowadzenia negocjacji (obiekt, lokal wyciszony, zapewniona łączności i itp.)
2. Kompletowanie grupy negocjacyjnej (przewodniczący, członkowie, eksperci)
3. Przygotowanie merytoryczne do tematu negocjacji (cele do osiągnięcia, ekspertyzy, opinie, notatki)
4. Kształtowanie negocjacji (metody negocjacji)
5. Dokumentacja końcowa (protokół końcowy, aneks z rozbieżnościami)

Inaczej- etapy negocjacji:

-otwarcie

-rozpoznanie

-wysuwanie propozycji

-przetarg

-zakończenie

**26. Regulacja poprzez wyrównywanie odchyleń – przepływów pieniężnych w układzie miesięcznym w przedsiębiorstwie**

1. **Analiza kosztów w układzie rodzajowym i kalkulacyjnym**

**Układ rodzajowy kosztów** – jednorodne składniki kosztów zaliczanych do podstawowej działalności (stosowany w ewidencji i sprawozdawczości)

Obejmuje: ***zużycie materiałów i energii, usługi obce, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników, amortyzację, podatki i opłaty, pozostałe koszty***

**Układ kalkulacyjny kosztów** – grupowanie ze względu na jednostkę kalkulacyjną (wyrób, faza procesu technologicznego). Podstawowy podział na koszty bezpośrednie i pośrednie.

**Koszty bezpośrednie** można przypisać określonym wyrobom, grupowm wyrobów lub zleceniom ***(koszty materiałów bezpośrednich łącznie z kosztami zakupów, wynagrodzenia bezpośrednie, inne koszty bezpośrednie)***

**Koszty pośrednie** – nie można przypisać konkretnym wyrobom, stąd podlegają grupowaniu i są dzielona wg kluczy podziałowych (płace bezpośrednie, suma kosztów bezpośrednich, techniczny koszt wytworzenia. Wśród tej grupy kosztów wydziela się: ***koszty wydziałowe, ogólnozakładowe i sprzedaży)***

1. **Obliczenie kosztów jednostkowych produktów w przedsiębiorstwie**
2. **Analiza przychodów ze sprzedaży**

***Przychody i zyski*** wg ustawy o rachunkowości, to powstanie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych o wiarygodnie określonej wartości. Przychody ze sprzedaży wyrobów, towarów i usług ujęte w rachunku wyników wynikają ze statutowej działalności przedsiębiorstwa.

***Wolumen (ilość) sprzedaży zależy od wielkości popytu,*** stąd firma chcąc zwiększyć sprzedaż musi stymulować popyt.

***Bezpośrednio na wielkość sprzedaży wpływa:***

1. ilość sprzedanych wyrobów, towarów i usług (wolumen sprzedaży)
2. poziom cen jednostkowych
3. struktura asortymentowa sprzedaży

***Pozostałe czynniki mające wpływ pośredni to:***

1. działania marketingowe
2. jakość produktów i usług
3. nowoczesność wyrobów
4. działania konkurencji

Wartość przychodów ze sprzedaży



*Gdzie:*

*Ps – przychód ze sprzedaży*

*Xi – ilość sprzedanych wyrobów i-tego rodzaju*

* - średnia cena sprzedaży wyrobów i-tego rodzaju*

1. **Działanie systemu regulacji przepływów finansowych w przedsiębiorstwie**
2. w krótszym okresie < 1 roku – poprzez wyrównywanie odchyleń
3. w dłuższym okresie – poprzez kompensację zaburzeń

Model rozkładu przepływów pieniężnych w okresach miesięcznych z uwzględnieniem przedziału odchyleń

Wpływy i wydatki

Zmienne niesterowne

przedsiębiorstwo

Model decyzyjny

Plan roczny

Wyroby i usługi

obserwator

Zmienne sterowne

Koszty i przychody

Warunki otoczenia

Model rozkładu przepływów pieniężnych

Korekta rocznych przepływów pieniężnych

**Zarząd podejmuje decyzje finansowe**

**28. Etyka w zawodzie menadżera**

***Etyka*** – nauka zajmująca się badaniem moralności oraz oceną tego, co jest dobre lub złe, ustala standardy postępowania, które rozpowszechnia.

Współczesna etyka odnosi się także do nowego obszaru – biznesu.

Jak podaje K. Obłój (2007) cyt.:

*„Cel jest jeden – przypomnieć menadżerowi, że oprócz pogoni za zyskiem ekonomicznym i maksymalizacją wartości spółki jest coś więcej, co ma trudną wymierną wartość, ale czyni z ludzi godnych zaufania, poczucie społecznego obowiązku i przyzwoitości, jakieś standardy etyczne, jakieś reguły, które mówią nam, gdzie kończy się dobro, a zaczyna zło”*

***Etyka biznesu wzbudza niechęć wielu badaczy, np. Friedman (1970) podaje następujące tezy:***

1. Rolą biznesu jest przysparzanie zysku, a nie dzielenie się zyskiem. Etyka w biznesie oznacza przyjęcie tzw. odpowiedzialności społecznej np. za pracowników, klientów czy społeczność lokalną i wiąże się ze zbędnymi nakładami finansowymi.
2. Zysk firmy powinien być przeznaczony na to, co może go w przyszłości powiększyć (na inwestycje, a nie na cele społeczne).
3. Z etycznego punktu widzenia nie jest właściwe dysponowanie nie swoimi pieniędzmi. Firmy nie dysponują swoim kapitałem.
4. Zaangażowanie społeczne firmy wiąże się z wejściem na obszar polityki.
5. Ludzie biznesu nie dysponują wiedzą z zakresu etyki.

***Sprzeciw wobec etyki w biznesie ma 3 źródła:***

1. Realny biznes jest z gruntu brudny i wszyscy przedsiębiorcy działają nieetycznie.
2. Trudności w znalezieniu wewnętrznych regulatorów moralnych u ludzi zajmujących się biznesem.
3. Trudności w znalezieniu ekonomicznego i społecznego uzasadnienia dla działań etycznych w życiu gospodarczym.

Pomimo licznych trudności etyka biznesu się rozwija oferując szeroką gamę teorii pomysłów do aplikacji, od teorii cnót do społecznej odpowiedzialności biznesu, kodyfikacja i normowanie postępowania w biznesie, szczególnie w ramach społecznej odpowiedzialności.

**10 ZASAD DO IMPLEMENTOWANIA W RAMACH PRAKTYK CSR – SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU**

1. Firmy powinny popierać i przestrzegać praw człowieka przyjętych przez społeczności międzynarodową w ramach swej sfery wpływów.

2. Firmy powinny upewnić się, że nie są współwinne naruszaniu praw człowieka.

3. Firmy powinny stać na straży wolności stowarzyszania się oraz rzeczywistego uznania prawo do zawierania umów zbiorowych.

1. Firmy winny wspierać eliminację wszelkich form pracy przymusowej.
2. Firmy powinny wspierać zniesienie pracy dzieci.
3. Firmy powinny eliminować dyskryminację w sferze zatrudnienia.
4. Firmy powinny wspierać prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
5. Firmy powinny podejmować inicjatywy na rzecz propagowania większej odpowiedzialności ekonomicznej.
6. Firmy powinny sprzyjać opracowywaniu i rozpowszechnianiu technologii przyjaznych środowisku.
7. Firmy powinny działać przeciwko wszelkim formom korupcji, w tym wyłudzeniom i łapówkarstwu.