SZKOŁA BRANŻOWA

KROK W BIZNES I ZARZĄDZANIE 1

PODRĘCZNIK DLA BRANŻOWEJ SZKOŁY PIERWSZEGO STOPNIA

ZBIGNIEW MAKIEŁA
TOMASZ RACHWAŁ

nowa era Twoje mocne strony

KROK W BIZNES I ZARZĄDZANIE

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:
prof. dr hab. Elżbiety Mączyńskiej-Ziemackiej, prof. dr. hab. Adama Nogi, mgr Daniela Zycha.

Etap edukacyjny: III
Typ szkoły: branżowa szkoła I stopnia
Rok dopuszczenia: 2023

Numer ewidencyjny w wykazie MEiN: 1197/1/2023

Podręcznik został opracowany na podstawie *Krok w biznes i zarządzanie – program nauczania biznesu i zarządzania dla branżowej szkoły I stopnia* autorstwa Marka Niesłuchowskiego.

Nabyta przez Ciebie publikacja jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy o przestrzeganie praw, jakie im przysługują. Zawartość publikacji możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie umieszczaj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, to nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. Możesz skopiować część publikacji jedynie na własny użytek.

Szanujmy cudzą własność i prawo. Więcej na **www.legalnakultura.pl**

nowa era

© Copyright by Nowa Era Sp. z o.o. 2023
ISBN 978-83-267-4777-9

Autorzy: Tomasz Rachwał (rozdział I: tematy 2, 4; rozdziały II, III; rozdział IV: tematy 1, 2; rozdział V: tematy 2, 3), Zbigniew Makieła i Tomasz Rachwał (rozdział I: tematy 1, 3; rozdział IV: tematy 3–6; rozdział V: tematy 1, 4, 5).
Autor ***Podsumowań:*** Tomasz Rachwał. **Autorka *Sprawdź, czy potrafisz!*:** Meggie Zet.

Koordynacja prac i redakcja merytoryczna: Dariusz Ortman, Paweł Przybylski.
Redakcja merytoryczna: Magdalena Canty, Krzysztof Ratnicyn.
Redakcja językowa: Aleksandra Kowalczyk-Pryczkowska.
Współpraca redakcyjna: Roksana Blech, Anna Lota, Agnieszka Szymanowska-Pancer.
Nadzór artystyczny: Kaia Pichler. **Opieka graficzna:** Maciej Galiński, Marcin Oleksak.
Projekt okładki: Maciej Galiński. **Projekt graficzny:** Marcin Kołacz, Sławomir Włodarczyk.
Opracowanie graficzne: Ewa Kaletyn, Laura Maziewska, Aleksandra Misiak, Zuzanna Sri.
Ilustracje: Elżbieta Buczkowska, Marta Długokęcka, Marcin Franczak, Natalia Helman, Adam Król, Laura Maziewska, Krzysztof Mrawiński, Paulina Podolska, Wojciech Sendal.
Mapy: Zespół Kartograficzny Nowa Era. **Fotoserwis:** Katarzyna Iwan-Malawska, Bogdan Wańkowicz.
Realizacja projektu graficznego: Ewa Pietras.

Wydawnictwo dołożyło wszelkich starań, aby odnaleźć posiadaczy praw autorskich do wszystkich utworów zamieszczonych w podręczniku. Pozostałe osoby prosimy o kontakt z Wydawnictwem.

Nowa Era Sp. z o.o.
Aleje Jerozolimskie 146 D, 02-305 Warszawa
www.nowaera.pl, e-mail: nowaera@nowaera.pl
Centrum Kontaktu: 58 721 48 00

Druk i oprawa: DRUK-SERWIS Sp. z o.o. Ciechanów

O czym jest podręcznik?

W podręczniku *Krok w biznes i zarządzanie 1* znajdziesz ważne i ciekawe informacje dotyczące rozwoju kompetencji przedsiębiorczych m.in. w zakresie komunikacji, zarządzania projektami, gospodarki rynkowej i finansów osobistych. Dzięki tym wiadomościom odpowiesz na wiele pytań związanych z przestrzenią społeczno-gospodarczą, w której żyjesz.



Czemu służą poszczególne elementy podręcznika?

Na tej lekcji:

Wyszczególnienie głównych treści lekcji podpowie Ci, co w danym temacie jest najważniejsze.

Przykład

Przykłady typowych sytuacji rynkowych pomogą Ci zastosować zdobytą wiedzę w praktyce.

Wokół nas

Przykłady z codziennego życia pozwolą Ci lepiej zrozumieć zagadnienia poruszane w toku lekcji.

W praktyce

Instrukcje krok po kroku nauczą Cię praktycznych umiejętności, przydatnych w codziennym życiu.

To Ci się przyda

Wyjaśnienia najważniejszych terminów ułatwią Ci zrozumienie treści i zdobycie praktycznych umiejętności.

Czy wiesz, że...

Dzięki **ciekawostkom** zdobędziesz interesujące informacje związane z lekcją.

Studium przypadku

Analiza konkretnych sytuacji pomoże Ci kształcić umiejętności i stosować wiedzę zdobytą na lekcji.

W skrócie

Najważniejsze informacje z lekcji pomogą Ci szybko powtórzyć jej treść.

Ćwiczenia

Wykonanie **poleceń** zamieszczonych na końcu lekcji pozwoli Ci wykorzystać wiedzę w praktyce.

Podsumowanie

Na tych stronach znajdziesz **najważniejsze informacje** z danego rozdziału podane w przejrzystej formie. Dzięki nim uporządkujesz i utrwalisz zdobytą wiedzę.

Sprawdź, czy potrafisz!

Zadania zamieszczone po każdym rozdziale pozwolą Ci sprawdzić poziom swojej wiedzy i kształconych umiejętności, a także ułatwią Ci przygotowanie do sprawdzianów.

Spis treści

I. Osoba przedsiębiorcza

1. Kim jest osoba przedsiębiorcza? 6
2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych 10
3. Komunikacja interpersonalna 14
4. Wywieranie wpływu na ludzi, manipulacja i negocjacje 20

Podsumowanie 27
Sprawdź, czy potrafisz! 28

II. Podejmowanie decyzji, praca zespołowa i kreatywne myślenie

1. Zarządzanie czasem. Podejmowanie decyzji 30
2. Współpraca w zespole 39
3. Kreatywne myślenie 43
4. Rola innowacji 49

Podsumowanie 55
Sprawdź, czy potrafisz! 56

III. Zarządzanie projektami

1. Czym jest projekt? 58
2. Zadania i role w projekcie 63
3. Harmonogram i budżet projektu 69
4. Sprawozdanie z realizacji projektu 74

Podsumowanie 79
Sprawdź, czy potrafisz! 80

IV. Gospodarka rynkowa

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym 82
2. Gospodarka rynkowa i jej podmioty 87
3. Budżet 92
4. Rynek w gospodarce 98
5. Popyt, podaż i cena 102
6. Konsument na rynku 106

Podsumowanie 114
Sprawdź, czy potrafisz! 115

V. Finanse osobiste

1. Pieniądz 118
2. Postawy wobec pieniędzy 124
3. Budżet domowy 130
4. Podatki 137
5. Rozliczenie podatku dochodowego (PIT) 143

Podsumowanie 148
Sprawdź, czy potrafisz! 149

Realizacja projektu – warsztat.
Wyjazd na szkolną wycieczkę 151
Sprawdź, czy potrafisz! – klucz odpowiedzi 160
Słowniczek 162
Indeks 165

I. Osoba przedsiębiorcza

1. Kim jest osoba przedsiębiorcza?
2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych
3. Komunikacja interpersonalna
4. Wywieranie wpływu na ludzi, manipulacja i negocjacje

1. Kim jest osoba przedsiębiorcza?

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest przedsiębiorczość,
- poznasz cechy osoby przedsiębiorczej,
- sprawdzisz, czy masz cechy osoby przedsiębiorczej,
- określisz związek między zachowaniami osoby przedsiębiorczej a szansami, które stwarza jej gospodarka rynkowa.

O ludziach sukcesu, np. właścicielach dużych i dobrze prosperujących przedsiębiorstw, często mówi się, że są przedsiębiorczy. Jednak we współczesnym świecie postrzeganie przedsiębiorczości może być znacznie szersze i obejmować także umiejętność rozwiązywania problemów na różną skalę oraz wywierania wpływu na zmiany społeczne i gospodarcze.

Czym jest przedsiębiorczość?

Nie ma jednej definicji przedsiębiorczości. Często pod tym pojęciem rozumie się **zespół cech osobowości** (postawę) człowieka. Przedsiębiorczość jest również utożsamiana z zakładaniem i prowadzeniem przedsiębiorstw wytwarzających dobra i usługi, czyli z **byciem przedsiębiorcą**, a także z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub inną organizacją, a więc z **byciem menedżerem**.

Przedsiębiorczość wiąże się również z **sektorem mikro-, małych** i **średnich przedsiębiorstw**, gdyż wielu ekonomistów za najważniejszy przejaw przedsiębiorczości uznaje tworzenie własnej działalności gospodarczej. Początkowo są to przedsiębiorstwa jednoosobowe lub kilkuosobowe, opierające się na zdolnościach przedsiębiorczych swoich założycieli. Z czasem mogą się one jednak stać większymi organizacjami.

Działania przedsiębiorcze dotyczą też aktywności społecznej i prywatnej. Z tego względu w odniesieniu do życia prywatnego przedsiębiorczość określa się często mianem zaradności życiowej lub **przedsiębiorczości osobistej**. Z kolei w przypadku podejmowania działań na polu społecznym, nienastawionych tylko na osiąganie zysków, mówi się o **przedsiębiorczości społecznej**.



Istotną cechą osoby przedsiębiorczej jest zdolność zamiany pomysłów w coś wartościowego, np. nowe produkty dla ludzi. Dzięki temu można osiągnąć znaczne korzyści finansowe.



Przykładem przedsiębiorczości społecznej jest działalność spółdzielni socjalnych. Ich celem jest wspieranie osób m.in. z niepełnosprawnością intelektualną bądź ruchową.

Jaka jest osoba przedsiębiorcza?

Osoba przedsiębiorcza często jest pomysłowa i potrafi twórczo rozwiązywać problemy. Dzięki wytrwałości i odwadze udaje jej się pokonywać wiele trudności. Jest proaktywna i wyciąga wnioski nie tylko z odnoszonych przez siebie sukcesów, lecz także z porażek. Ponadto dobrze układa swoje relacje z ludźmi oraz stara się postępować zgodnie z ogólnie przyjętymi normami moralnymi. Łatwo przystosowuje się do zmieniającego się otoczenia i znajduje w nim swoje miejsce.

Człowiek przedsiębiorczy jest świadomy konieczności ciągłego zdobywania wiedzy i umiejętności oraz rozwijania swoich zdolności. Wie, że istotne są umiejętności związane z analizą zjawisk występujących w otoczeniu, komunikowaniem się z innymi osobami i pracą zespołową oraz zdolności organizatorskie i przywódcze. Dzięki nim osoba przedsiębiorcza może z powodzeniem prowadzić firmę czy uzyskiwać satysfakcję z wykonywanej pracy. Przedsiębiorczość może też pomóc jej w życiu prywatnym, m.in. w realizowaniu pasji, działalności społecznej oraz osiąganiu celów ważnych dla rodziny.



Upór, determinacja i wizjonerstwo Steve'a Jobsa pozwoliły upadającej firmie Apple ponownie wejść na ścieżkę rozwoju, m.in. dzięki produkcji komputerów iMac.

Główne cechy osoby przedsiębiorczej

Osoby przedsiębiorcze mają cechy umożliwiające im odnalezienie się w niemal każdej sytuacji życiowej, zwłaszcza w rzeczywistości gospodarczej. Dlatego często są traktowane jak filary, na których opiera się gospodarka rynkowa.

Osoba przedsiębiorcza jest:

- pełna inicjatywy i pomysłowa,
- pracowita i wytrwała w działaniu,
- proaktywna (bierze odpowiedzialność za podejmowane przez siebie decyzje i ich skutki),
- asertywna (potrafi w odpowiedni sposób wyrażać swoje zdanie i zarazem go bronić),
- odważna i pewna siebie, ale też rozważna,
- otwarta w kontaktach z innymi ludźmi, godna zaufania oraz empatyczna (łatwo wczuwa się w sytuację drugiej osoby),
- uzdolniona organizatorsko i chętna do zdobywania wiedzy oraz nowych umiejętności.



? Wskaż osoby z Twojego bliskiego otoczenia, które mają cechy przedsiębiorcze.

Czy mam cechy przedsiębiorcze?

Aby się przekonać, czy masz cechy przedsiębiorcze, spróbuj określić swoje mocne i słabe strony. Następnie sprawdź, które z udzielonych przez Ciebie odpowiedzi wpisują się w cechy osoby przedsiębiorczej, a nad którymi cechami możesz jeszcze popracować.

Moje mocne i słabe strony

Wiedza o mocnych i słabych stronach pozwala rozwijać swoje zalety i ograniczać słabości. Aby ją zdobyć, możesz m.in. samodzielnie odpowiedzieć na poniższe pytania. Możesz również zadać je (np. w formie ankiety) najbliższym osobom.

Mocne strony

- Które cechy mojego charakteru uznaję za najlepsze?
- Czy wytrwale dążę do celu?
- Co potrafię zrobić lepiej od innych?
- Które obowiązki lubię wykonywać najbardziej?
- Które cechy cenią we mnie bliscy i znajomi?
- Co mnie najbardziej interesuje?
- Czy mam jakieś dodatkowe talenty i czy je rozwijam?

Słabe strony

- Jakie widzę wady mojego charakteru?
- Czy szybko się zniechęcam?
- Które czynności wykonuję gorzej niż inni?
- Których cech i zachowań nie akceptują we mnie bliscy i przyjaciele?
- W czym potrzebuję największej pomocy?
- Jakich sytuacji staram się unikać?
- Jak się zachowuję w trudnych sytuacjach?

Cechy, które ma osoba przedsiębiorcza

- pomysłowość, zdolność do działań
- pracowitość, wytrwałość
- zdolności przywódcze i organizatorskie
- samodzielność, decyzyjność, obowiązkowość
- chęć uczenia się i rozwijania umiejętności
- odwaga, zdolność do podejmowania ryzyka
- komunikatywność
- asertywność, empatia, bycie godnym zaufania
- optymizm



Cechy, nad którymi warto popracować

- lenistwo
- niezdecydowanie
- zachowawczość w działaniu
- unikanie sytuacji stresujących
- niechęć do kontaktu z ludźmi
- małe zdolności twórcze i przywódcze
- uległość, bojaźliwość wobec otoczenia
- wybuchowość, niecierpliwość
- nieczułość, łatwowierność
- pesymizm

Osoba przedsiębiorcza w gospodarce rynkowej i życiu prywatnym

Osoby o cechach przedsiębiorczych bardzo często zostają przedsiębiorcami lub są kluczowymi pracownikami firm i instytucji. Ich własne firmy tworzą miejsca pracy, co wpływa na zmniejszenie bezrobocia. Niektóre z nich, zwłaszcza **firmy innowacyjne** (m.in. oferujące zupełnie nowe lub ulepszone produkty czy usługi), mogą liczyć na szybki rozwój nawet do skali globalnej. Osoby przedsiębiorcze przyczyniają się zatem do **rozwoju społeczno-gospodarczego** (→s. 82). Kluczowa rola przedsiębiorczości i innowacyjności w rozwoju gospodarczym była przedmiotem badań wielu ekonomistów. Pierwszą, do dziś aktualną teorię na ten temat przedstawił Joseph A. Schumpeter [wym. dżosef a szjumpete]. Jego zdaniem konkurencja między innowacyjnymi przedsiębiorcami i wspieranie innowacji przez państwo przyspieszają rozwój gospodarczy.

Przedsiębiorczość odgrywa również dużą rolę w życiu człowieka: jest potrzebna zarówno w sferze zawodowej, jak i w sferze prywatnej. Dlatego może być ona pomocna w następujących sytuacjach:



Umiejętności przedsiębiorcze przydadzą się m.in. do zorganizowania ciekawych i pomysłowych urodzin dla młodszego rodzeństwa, np. w formie gry terenowej.

- podejmowanie decyzji, w tym o założeniu rodziny i wychowywaniu dzieci,
- planowanie edukacji i kariery zawodowej,
- zmiana miejsca pracy lub zamieszkania,
- zapewnienie środków finansowych na utrzymanie siebie lub całej rodziny,
- współpraca z innymi ludźmi na różnych polach aktywności, np. społecznej,
- zaciąganie np. kredytu lub inwestowanie,
- organizowanie wydarzeń rodzinnych.

W skrócie

- Przedsiębiorczość nie ma jednej definicji. Pod pojęciem tym rozumie się m.in. zespół cech osobowości (postawę) człowieka. Przedsiębiorczość przejawia się wtedy np. umiejętnościami twórczego rozwiązywania problemów, pokonywania trudności i wykorzystywania pojawiających się szans do tworzenia wartościowych inicjatyw. Przedsiębiorczość jest też utożsamiana z byciem przedsiębiorcą lub menedżerem oraz z działalnością mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.
- Osoba przedsiębiorcza jest filarem, na którym opiera się gospodarka rynkowa. Cechy charakteryzujące osobę przedsiębiorczą to m.in.: pomysłowość, pracowitość, wytrwałość, odpowiedzialność za podjęte decyzje i ich skutki oraz asertywność i otwartość w kontaktach z innymi ludźmi. Ma ona także zdolności organizatorskie i chętnie się uczy.
- Aby ustalić, czy ma się cechy przedsiębiorcze, można przeanalizować swoje mocne i słabe strony.

Ćwiczenia

1. Wykaż, że określenie *osoba przedsiębiorcza* nie oznacza tego samego, co *przedsiębiorca*.
2. Wyjaśnij na przykładach, dlaczego przedsiębiorczość jest ważna w życiu prywatnym.
3. Przygotuj prezentację multimedialną przedstawiającą przykłady znanych osób mających cechy przedsiębiorcze.
4. Przeanalizuj swoje mocne i słabe strony pod kątem predyspozycji do wykonywania wybranej przez Ciebie pracy zawodowej. Którą cechę możesz wyeliminować, a którą – rozwinąć?

2. Rozwój własnych kompetencji przedsiębiorczych

Na tej lekcji:

- dowiesz się, dlaczego przedsiębiorczość jest kluczową kompetencją w europejskich systemach edukacji,
- zidentyfikujesz elementy, które składają się na kompetencje osoby przedsiębiorczej,
- nauczysz się określać własne kompetencje przedsiębiorcze,
- stworzysz plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych.

Jak już wiesz z poprzedniej lekcji, przedsiębiorczość to m.in. pewna postawa człowieka wynikająca z cech osobowości i przejawiająca się np. umiejętnością twórczego rozwiązywania problemów oraz pokonywania trudności. We współczesnym świecie przedsiębiorczość jest też rozumiana szerzej, jako kompetencja danej osoby. Niekiedy mówi się nawet, że jest to kompetencja przyszłości, która ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania człowieka w szybko zmieniającym się otoczeniu.

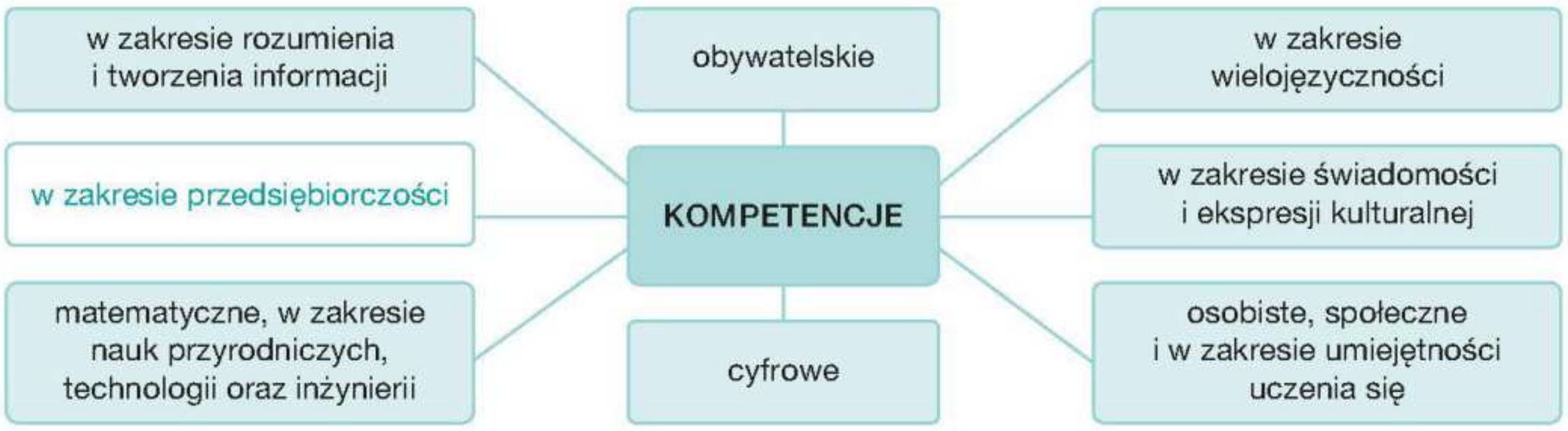


Rozwój kompetencji przedsiębiorczych wiąże się z chęcią do nauki. Bardzo ważne jest w tym względzie kształcenie umiejętności cyfrowych i korzystania z nowych technologii.

Przedsiębiorczość jako jedna z kluczowych kompetencji

W europejskich systemach edukacji wyróżnia się **osiem kluczowych kompetencji**, które należy kształcić i rozwijać niemal przez całe życie, aby móc funkcjonować we współczesnym społeczeństwie. Wśród tych kompetencji znalazły się również kompetencje w zakresie przedsiębiorczości. Wszystkie kluczowe kompetencje są tak samo ważne. Każda z kompetencji jest również rozumiana jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw. Elementy te są niezbędne m.in. do rozwoju osobistego i zawodowego.

Kluczowe kompetencje w europejskich systemach edukacji



Elementy kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

Jak już wspomniano, kompetencje w zakresie przedsiębiorczości składają się z trzech elementów. Są to:

- **wiedza**, czyli znajomość faktów, pojęć, idei, praw, teorii oraz zasad,
- **umiejętności**, czyli gotowość do wykorzystania posiadanej wiedzy w celu realizacji zadań i rozwiązywania problemów,
- **postawa**, czyli sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk i zdarzeń lub w stosunku do ludzi.

Elementy te są powiązanie ze sobą, ponieważ trudne lub wręcz niemożliwe jest kształtowanie umiejętności (np. zarządzania dużymi zespołami) bez przynajmniej podstawowej wiedzy na dany temat. Z kolei umiejętności są wspierane przez postawy związane z wykorzystaniem wiedzy.

Rozwijanie własnych kompetencji w zakresie przedsiębiorczości

Znaczny rozwój kompetencji w zakresie przedsiębiorczości następuje podczas nauki w szkole. Jednak ze względu m.in. na zmieniającą się rzeczywistość kompetencje te powinno się kształcić przez całe życie. Dlatego warto co jakiś czas zastanowić się nad własnymi potrzebami w tym zakresie, określić, w jakim jest się punkcie rozwoju, oraz zaplanować kolejne jego kroki.

Czy wiesz, że...

Instytut Badań Edukacyjnych przedstawił wyniki badań, z których wynika, że w 2019 r. co czwarty Polak w wieku 25–64 lat uczestniczył wówczas w jakiejś formie edukacji. Najczęściej były to kursy, szkolenia i warsztaty stacjonarne (16%) oraz w formie online (11%). Co dziesiąty badany uczestniczył w konferencjach, odczytach lub spotkaniach tematycznych.

Kompetencje osoby przedsiębiorczej

ELEMENTY KOMPETENCJI W ZAKRESIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

wiedza

- ekonomiczna
- finansowa
- dotycząca zarządzania, w tym zarządzania projektami
- elementy wiedzy psychologicznej, socjologicznej i prawa gospodarczego
- dotycząca zasad etycznych i społecznej odpowiedzialności
- o swoich mocnych i słabych stronach



umiejętności

- podejmowanie świadomych decyzji i radzenie sobie z trudnościami
- organizacja pracy własnej i zespołowej
- komunikacja interpersonalna
- myślenie kreatywne i strategiczne
- analiza otoczenia i dostrzeganie szans
- zarządzanie czasem
- rozwiązywanie problemów
- mobilizowanie innych ludzi



postawy

- wykazywanie inicjatywy
- odwaga i wytrwałość w dążeniu do celów
- przyjmowanie odpowiedzialności za siebie i innych
- asertywność
- empatia
- poczucie skuteczności i wiara we własne siły
- chęć ciągłego uczenia się (doskonalenia)
- wartości etyczne



Określanie obecnego stanu swoich kompetencji i wyznaczanie celów rozwoju

Zanim stworzy się jakikolwiek plan, trzeba najpierw ustalić, jaka jest obecna sytuacja. Dotyczy to również rozwoju kompetencji w zakresie przedsiębiorczości. Aby go zaplanować, należy zacząć od **diagnozy stanu obecnego** (początkowego). Dopiero potem można **wyznaczyć cele** do osiągnięcia.

Jak określić stan początkowy? Możliwości jest kilka, np.:

- można się posłużyć schematem kompetencji w podziale na wiedzę, umiejętności i postawy, a następnie spróbować ocenić, na ile ma się rozwinięty każdy z tych elementów,
- można przeanalizować swoje mocne i słabe strony, co jest cenne zwłaszcza w pierwszym etapie diagnozowania swoich kompetencji w zakresie przedsiębiorczości,
- można posłużyć się dostępnymi w internecie testami oceniającymi kompetencje przedsiębiorcze, wcześniej jednak należy upewnić się, czy testy te mają niezbędne rekomendacje,
- można również skorzystać z porad doradcy zawodowego, który w razie potrzeby zastosuje specjalnie przygotowane testy sprawdzające umiejętności i zdolności.

Po określeniu obecnego zakresu swoich kompetencji przedsiębiorczych można wyznaczyć szczegółowe cele ich rozwoju.

Układanie planu rozwoju kompetencji przedsiębiorczych

Aby zrealizować wyznaczone sobie cele rozwoju kompetencji przedsiębiorczych, dobrze jest stworzyć odpowiedni **plan**. Powinien on uwzględniać nie tylko cele, które chce się osiągnąć, ale też **metody** (sposoby) ich osiągania oraz **czas** realizacji. Jest to bardzo ważne, ponieważ najczęściej nie można rozwijać jednocześnie wszystkich kompetencji (np. uczyć się programowania, ćwiczyć karate oraz uczestniczyć w kursie na prawo jazdy).

Odpowiednio skonstruowany plan daje też pewność, że idzie się we właściwym kierunku i dobrze przemyślaną drogą. Podczas tworzenia planu ważne jest, aby skupić się na rozwijaniu swoich mocnych stron. Daje to bowiem większą satysfakcję i motywuje do dalszej pracy. Zatem w planie rozwoju kompetencji należy skupić się na swoich talentach, a nie na słabościach, aby nie stanowiły one bariery dla osiągnięcia sukcesu.



Pomoc doradcy zawodowego może okazać się przydatna zwłaszcza pod koniec szkoły podstawowej, kiedy uczniowie stają przed koniecznością rozpoznania swoich kompetencji oraz wyboru kolejnej szkoły.



Planowanie jest istotne w wielu dziedzinach życia, np. w budownictwie. Budowa fabryki bez odpowiedniego planu architektonicznego może zakończyć się katastrofą.

W praktyce

Jak opracować plan rozwoju kompetencji przedsiębiorczych?

1 Określ stan początkowy i wyznacz cele rozwoju	• Określ, które z Twoich kompetencji wymagają rozwoju (weź pod uwagę zwłaszcza te, które opierają się na Twoich mocnych stronach). • Wyznacz cele do zrealizowania. • Ustal, które cele są najważniejsze (priorytety), a które są mniej ważne. • Podziel cele na krótko-, średnio- i długoterminowe (np. rozwój umiejętności zarządzania projektem jest celem ważnym i długoterminowym, gdyż trudno nabyć tę kompetencję w ciągu kilku dni).
2 Ułóż plan działania	• Określ działania i metody, którymi chcesz osiągnąć wyznaczone cele, oraz zasoby, które będą Ci do tego potrzebne. Na przykład rozwój umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej może wymagać skorzystania z porad doradcy osobistego, za które należy zapłacić. • Ustal czas realizacji poszczególnych celów. • Spójrz jeszcze raz na swój plan i spróbuj określić ewentualne zagrożenia w jego realizacji. • Narysuj na kartce lub w notatniku oś czasu. Zapisz na niej poszczególne cele oraz zasoby i działania potrzebne do ich realizacji. • Pamiętaj, że często jedynym zasobem potrzebnym do realizacji celów będzie Twój czas. Dlatego tak zaplanuj wykonanie priorytetów, aby nie kolidowały one z codziennymi obowiązkami.
3 Zacznij konsekwentnie realizować plan	• Sprawdź jeszcze raz, czy zaplanowane działania odpowiadają Twoim możliwościom i aspiracjom. Dopiero wtedy zacznij realizować swój plan.
4 Sprawdzaj stopień realizacji planu	• Co jakiś czas sprawdzaj, czy rozwój danej kompetencji przebiega zgodnie z założeniami. Jeżeli tak nie jest, możesz je zmodyfikować. • Pamiętaj, że na etapie planowania nie sposób wszystkiego przewidzieć. Dlatego trzymaj się podstawowych celów i wykazuj elastyczność w ich realizacji.

W skrócie

- Przedsiębiorczość stanowi jedną z ośmiu kluczowych kompetencji w europejskich systemach edukacji. Każda z tych kompetencji opiera się na połączeniu wiedzy z umiejętnościami i postawami.
- Elementy tworzące kompetencje osoby przedsiębiorczej to: wiedza (np. ekonomiczna, dotycząca zarządzania projektami), umiejętności (np. komunikacja interpersonalna, rozwiązywanie problemów), postawy (np. wykazywanie inicjatywy, wytrwałość w dążeniu do celu).
- Aby kształcić własne kompetencje przedsiębiorcze, należy zdiagnozować obecny stan tych kompetencji, określić najważniejsze cele ich rozwoju i realizować je w ramach ustalonego planu.

Ćwiczenia

1. Wskaż najważniejsze Twoim zdaniem kompetencje osoby przedsiębiorczej (zgodnie z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy). Uzasadnij swój wybór.
2. Zdiagnozuj stan własnych kompetencji w zakresie przedsiębiorczości. Skorzystaj ze wsparcia rodziców lub innych osób, które Cię dobrze znają.
3. Ułóż plan rozwoju własnych kompetencji w zakresie przedsiębiorczości w obszarze edukacji.

3. Komunikacja interpersonalna

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym komunikacja społeczna różni się od komunikacji interpersonalnej,
- nauczysz się odróżniać komunikację werbalną od komunikacji niewerbalnej,
- określisz, jakie znaczenie ma umiejętność komunikacji jako element kompetencji przedsiębiorczych.

Trudno jest wyobrazić sobie społeczeństwo, którego członkowie nie komunikują się ze sobą. Porozumiewamy się wszędzie: w pracy, w szkole, w domu i na ulicy, a także w różny sposób – słowami, gestami czy pisemnie. Dzięki komunikacji dowiadujemy się, co czują i myślą inni, a także możemy wyrażać siebie. Dlatego warto zrozumieć, na czym polega ten proces i jaką rolę odgrywa on w życiu.

Komunikacja społeczna a komunikacja interpersonalna

W szerokim rozumieniu **komunikacja społeczna** to proces, podczas którego następuje wymiana komunikatów (wiadomości, informacji) między ludźmi. Jedną z form tego procesu jest **komunikacja interpersonalna**. Przebiega ona między nadawcą a odbiorcą lub kilkoma odbiorcami, w sposób przedstawiony na poniższym schemacie. Komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy komunikat wysłany przez nadawcę zostanie odebrany

To Ci się przyda

Komunikacja społeczna – proces wymiany zakodowanych komunikatów (informacji) między osobami, grupami lub organizacjami.

Komunikacja interpersonalna – proces wymiany komunikatów między co najmniej dwiema osobami.

Przebieg komunikacji interpersonalnej

W komunikacji interpersonalnej nadawca stanowi źródło komunikatu. Wybiera on formę przekazu (np. ustną lub pisemną), a następnie formułuje komunikat (np. ustnie lub pisemnie przez SMS). Nadany komunikat przechodzi wybranym kanałem (np. wypowiedzenie ustne, wysłanie SMS-a) do odbiorcy. Odbiorca go odczytuje (odkodowuje) i stara się zrozumieć (interpretuje). Odebrany i zrozumiany komunikat może wywołać informację zwrotną określaną mianem sprzężenia zwrotnego.



i zrozumiany przez odbiorcę zgodnie z intencjami nadawcy.

Porozumiewanie się ludzi może przybierać różne formy. Najczęściej wyróżnia się:
- komunikację werbalną,
- komunikację niewerbalną.

Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna odbywa się za pomocą mowy lub w formie pisemnej. **Mowa** służy przede wszystkim do prowadzenia rozmowy (np. wyrażania myśli, przekazywania poleceń czy nawiązywania kontaktów). W tej komunikacji istotne jest zwłaszcza słownictwo, którym posługują się użytkownicy. Do **zalet** komunikacji werbalnej w formie mówionej należą szybkość przekazywania informacji oraz możliwość niemal natychmiastowego otrzymania informacji zwrotnej. Główna **wada** tego rodzaju komunikacji staje się widoczna podczas rozmowy kliku osób jednocześnie. Może wtedy dochodzić do zniekształceń lub utraty przekazywanego komunikatu.

Komunikacja werbalna w **formie pisemnej** obejmuje pisanie np. e-maili czy tekstów z wykorzystaniem internetowych komunikatorów. Jej **zaletą** jest to, że komunikat dzięki zapisowi jest trwały. Dodatkowo jest mniej podatny na zewnętrzne zniekształcenia (np. hałas). Do **wad** tej formy komunikacji należy to, że wymaga ona dłuższego czasu przygotowania komunikatu (napisania, często sprawdzenia) i dłuższego oczekiwania na zwrotną odpowiedź.

Komunikacja niewerbalna

W komunikacji **niewerbalnej** znaczna część informacji jest przekazywana przez **mowę ciała**. Są to wszelkie pozasłowne sygnały przekazywane podczas rozmowy. Mowa ciała obejmuje przede wszystkim gesty, mimikę, postawę ciała, dotyk i odległość od rozmówcy. Na komunikację niewerbalną składają się też dźwiękowe składniki wypowiedzi. Do tych składników zalicza się intonację, siłę głosu, tempo wypowiedzi, a także – westchnienia czy śmiech.

Warto zauważyć, że podczas rozmowy komunikaty niewerbalne są równie ważne, a czasem nawet ważniejsze niż wypowiedź słowna. Dlatego, aby komunikacja z innymi uczestnikami rozmowy była skuteczniejsza, należy dążyć do stworzenia jasnego przekazu werbalnego, który będzie spójny ze świadomym przekazem niewerbalnym.



W sytuacjach ekstremalnych, w których jest potrzebna szybka reakcja, np. podczas wzywania pomocy, liczy się każda minuta. Stąd komunikacja werbalna i precyzyjnie formułowane komunikaty słowne mają przewagę nad innymi formami przekazywania informacji.

Czy wiesz, że...

Kciuk uniesiony do góry, symbol stosowany na portalach społecznościowych, jest odczytywany w europejskiej kulturze w sposób pozytywny. Tymczasem m.in. na Bliskim Wschodzie, Filipinach oraz w zachodniej Afryce jest on traktowany jako znak bardzo obraźliwy i wulgarny.



Mowa ciała

Mowa ciała to wszystkie sygnały, które przekazujemy m.in. gestami, mimiką, postawą ciała czy wyglądem zewnętrznym. Jej znajomość pomaga zwiększyć siłę komunikatu, a także wywrzeć lepsze wrażenie na odbiorcy.



Gesty

Ruchy rąk, głowy lub całego ciała umożliwiają precyzyjne wyrażanie siebie i mogą pomóc w tłumaczeniu złożonych zagadnień. Używamy ich też często, gdy się emocjonujemy, m.in. kiedy jesteśmy zdenerwowani czy pełni entuzjazmu. Przykładowo gest *victoria* jest symbolem zwycięstwa, triumfu, a także wolności.



Dystans przestrzenny

Odległość między rozmówcami to istotny komunikat niewerbalny, który pokazuje m.in. stosunek emocjonalny do rozmówcy (np. sympatię). Im osoba jest nam mniej znana, tym odległość ta powinna być większa. Trzeba jednak pamiętać, że zbyt duży dystans może świadczyć o lęku przed rozmową lub niechęci do rozmówcy.



Mimika

Ułożenie brwi lub ust pozwala odczytać większość emocji rozmówcy, w tym radość, smutek, zdziwienie, strach, złość i pogardę. Już w pierwszej chwili rozmowy z mimiki twarzy można odczytać, czy rozmówca czuje sympatię, czy też jest nastawiony wrogo. Przykładowo, gdy kąciki jego ust i policzki delikatnie się unoszą, a wokół lekko przymrużonych oczu tworzą się tzw. kurze łapki, sygnalizuje to szczerą radość.



Dotyk

Dotyk odgrywa ważną rolę w kształtowaniu więzi emocjonalnych między bliskimi sobie osobami, np. między rodzicami a dzieckiem. Jednak kontakty z obcymi należy dostosować do panujących zwyczajów społecznych i uwarunkowań kulturowych. Dotyk w nieodpowiedniej sytuacji może bowiem zostać odebrany jako wyraz agresji lub molestowania.

Wygląd zewnętrzny

Ubiór, fryzura czy makijaż mogą informować o statusie materialnym i odzwierciedlać osobowość człowieka. Dlatego, dobierając strój oraz inne elementy wyglądu, należy mieć świadomość, że zwłaszcza podczas pierwszego spotkania, np. rozmowy kwalifikacyjnej, mogą one być odebrane jako wyraz szacunku (lub jego brak) dla rozmówcy. Specjaliści radzą, aby dobrać strój dostosowany do sytuacji lub odpowiedni dla stanowiska, o które się ubiegamy.





Postawa ciała

Sposób chodzenia i siedzenia, ułożenie głowy i kończyn, a także pozycja ciała ukazują emocje oraz nastawienie do przekazywanych komunikatów zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Przykładowo niedbałe wylegiwanie się na krześle może być odbierane jako zbytnia pewność siebie lub brak szacunku dla drugiej strony.

? Nagraj krótki film, w którym wcielisz się w rolę aktora przedstawiającego za pomocą mowy ciała: miłość do drugiej osoby, smutek z powodu utraty kogoś bliskiego i złość na kogoś.

Bariery komunikacyjne

Jak już była mowa, komunikacja jest skuteczna wtedy, gdy odbiorca bezbłędnie interpretuje komunikat otrzymany od nadawcy i w pełni rozumie jego przekaz. Jednak nie zawsze jest to możliwe, ponieważ w życiu codziennym występuje wiele przeszkód utrudniających porozumiewanie się. Najczęściej nazywa się je **barierami komunikacyjnymi**.

Podstawowe zasady skutecznej komunikacji

Aby komunikacja była skuteczna, w jej trakcie należy starać się unikać barier lub ograniczyć ich wpływ. Do najważniejszych zasad skutecznej komunikacji należą:

- właściwe **dobranie języka przekazu**, tak aby był on zrozumiały dla odbiorcy (jasny i konkretny),



Dzięki aktywnemu słuchaniu odbiorca może np. zadawać pytania we właściwym momencie, a także stosować wtrącenia, takie jak „aha" czy „rozumiem".

- **aktywnie słuchanie**, czyli okazywanie rozmówcy zainteresowania i szacunku,
- **skupienie uwagi** na rozmówcy, np. poprzez utrzymywanie z nim kontaktu wzrokowego i nieprzerywanie mu (m.in. niezadawanie wielu pytań),

Jak zmniejszyć bariery komunikacyjne?

Bariery komunikacyjne przeszkadzają w skutecznej komunikacji. Poniżej znajdziesz sposoby na to, jak poradzić sobie z niektórymi z nich.

Różnice w przekazie słownym

Różnice te występują wtedy, gdy nadawca i odbiorca mają inny zasób słownictwa, inaczej rozumieją te same pojęcia lub gdy podana zostaje zbyt duża ilość informacji w krótkim czasie. Aby zmniejszyć te bariery, nadawca musi dostosować swój przekaz do możliwości odbiorcy, pytać, czy podane informacje są zrozumiałe i jednoznaczne, oraz dać odbiorcy więcej czasu na ich przyswojenie.



Stan fizyczny i emocjonalny rozmówców

Barierami w komunikacji mogą też okazać się choroba, zmęczenie, stres czy silne emocje (np. gniew, zdenerwowanie, euforia). W takich sytuacjach warto przełożyć rozmowę na inny termin lub wykazać się empatią, czyli wczuć się w stan drugiej osoby i dać jej czas na opanowanie emocji.



Mała spójność komunikatów

Niekiedy podczas komunikacji występuje niespójność między słownym komunikatem a tym, co wynika z pozasłownych sygnałów. Należy zatem dążyć do tego, aby przekaz werbalny był spójny z przekazem niewerbalnym. Przykładowo, gdy chce się zwrócić uwagę na ważną informację, można ją zaakcentować, zatrzymać na chwilę wypowiedź i dodać właściwy gest.



Przeszkody zewnętrzne

W komunikowaniu się może przeszkadzać hałas, zanikający zasięg w telefonie czy brak internetu. W takiej sytuacji powinno się zmienić miejsce na spokojniejsze lub wybrać inny moment albo sposób komunikacji.



- **okazywanie empatii**, czyli wczuwanie się w sytuację rozmówcy, aby lepiej zrozumieć jego nastawienie i pogląd na daną sprawę,
- **uwzględnianie trudności w komunikacji** z drugą osobą (np. gdy pochodzi ona z innego kręgu kulturowego), jej stanu zdrowotnego – fizycznego, psychicznego oraz emocjonalnego,
- **utrzymywanie spójności komunikacji werbalnej z komunikacją niewerbalną**, czyli należyte dobranie środków pozasłownych do wypowiadanego komunikatu,
- szybkie **eliminowanie nagłych barier komunikacyjnych**, np. zmiana miejsca rozmowy, jeżeli pojawi się hałas.

Komunikacja interpersonalna – element kompetencji z zakresu przedsiębiorczości

Związki między ludźmi, czy to w życiu prywatnym, czy biznesowym, organizacje i społeczności nie powstają same z siebie, ale są budowane w procesie komunikacji. Osoby przedsiębiorcze wiedzą, że od umiejętności efektywnego porozumiewania się zależą nie tylko pozytywne relacje z innymi ludźmi, ale też efektywna współpraca z całym zespołem. Zdają sobie również sprawę z tego, że umiejętność ta jest podstawą kreatywnego rozwiązywania różnych problemów, tworzenia innowacji czy realizacji projektów. Na rolę komunikacji w działalności przedsiębiorstw i innych organizacji zwraca uwagę wielu specjalistów zajmujących się zarządzaniem i praktyków życia gospodarczego. Są nawet tacy, którzy uważają, że zdolność do efektywnej komunikacji to najważniejsza cecha każdego lidera. Dlatego umiejętność komunikacji została wpisana w definicję kompetencji przedsiębiorczych i każdy powinien rozwijać ją przez całe życie.

Czy wiesz, że...

Każdego roku Polacy wysyłają ogromną liczbę wiadomości SMS i MMS. W 2021 r. wysłali 40,7 mld SMS-ów oraz 2,4 mld MMS-ów. Warto jednak zauważyć, że zmieniają się trendy: spada liczba wysyłanych SMS-ów, a wzrasta – wysyłanych MMS-ów (dla porównania: w 2015 r. Polacy wysłali 52,4 mld SMS-ów i 0,7 mld MMS-ów).

W skrócie

- Komunikacja jest procesem społecznym, podczas którego ludzie przekazują sobie komunikaty (informacje). Komunikacja interpersonalna polega na wymianie informacji między co najmniej dwiema osobami.
- Wyróżnia się dwa rodzaje komunikacji: werbalną oraz niewerbalną (pozasłowną).
- W komunikacji werbalnej stosuje się mowę lub formę pisemną. W komunikacji niewerbalnej wykorzystuje się mowę ciała (np. gesty, mimikę), a także siłę głosu, tempo wypowiedzi czy śmiech.
- Aby komunikacja była skuteczna, należy pamiętać m.in. o: doborze właściwego języka przekazu, aktywnym słuchaniu, okazywaniu empatii, uwzględnianiu i zmniejszaniu barier komunikacyjnych oraz utrzymywaniu spójności komunikacji werbalnej z komunikacją niewerbalną.

Ćwiczenia

1. Przedstaw przebieg procesu komunikacji interpersonalnej na przykładzie ostatnio przeprowadzonej rozmowy.
2. Wyjaśnij, dlaczego umiejętność komunikacji traktuje się jako ważny element kompetencji przedsiębiorczej.
3. Uzasadnij stwierdzenie, że na szkolną dyskotekę oraz zakończenie roku szkolnego należy się ubrać inaczej. Przedstaw komunikaty, które wyrazisz każdym z tych strojów.
4. Nagraj film trwający nie dłużej niż 3 min, w którym przedstawisz trzy wybrane bariery komunikacyjne. Wyjaśnij, która z nich jest Twoim zdaniem najtrudniejsza do usunięcia.

4. Wywieranie wpływu na ludzi, manipulacja i negocjacje

Na tej lekcji:

- przeanalizujesz, na czym polega wywieranie wpływu na ludzi,
- poznasz techniki pozytywnego wywierania wpływu na ludzi,
- nauczysz się rozpoznawać wybrane techniki manipulacji i stosować sposoby obrony przed manipulacją.

Podczas zakupów możemy zauważyć, że ceny wielu produktów kończą się cyfrą 9, np. baton kosztuje 2,99, a nie 3 zł. Chociaż obecnie różnica 1 gr to naprawdę niewiele, to jednak obie ceny wywołują odmienne skojarzenia i zwykle kupujemy tańszy produkt. Ulegamy tej drobnej manipulacji, mimo że większość z nas jest wyczulona na takie sytuacje. Dlaczego tak się dzieje i czym tak naprawdę jest wywieranie wpływu na ludzi?

Czym jest wywieranie wpływu na ludzi?

Wywieranie wpływu na ludzi to oddziaływanie jednego człowieka lub grupy społecznej na innego człowieka lub grupę społeczną, w którego wyniku zachodzi zmiana ich zachowania, uczuć lub opinii. Osoba wywierająca wpływ na kogoś chce nakłonić drugą stronę do działania według własnych sugestii. Wywieranie wpływu z założenia nie jest czymś złym i jest powszechnie stosowane m.in. w relacjach rodzic – dziecko (np. nakłanianie dziecka do systematycznej nauki, aby nie miało ono braków w edukacji).

Wywieranie wpływu na ludzi może mieć dwie formy. Są to:

- **perswazja** – przekonywanie kogoś do czegoś za pomocą konkretnych argumentów i w taki sposób, aby osoba przekonywana była świadoma wywieranego na nią wpływu;
- **manipulacja** – wpływanie na kogoś w taki sposób, by nieświadomie zmienił zdanie lub coś zrobił. Osoba manipulowana nie wie zatem, że podlega manipulacji lub nie zna prawdziwego jej celu. W kategoriach etycznych manipulacja jest odbierana zdecydowanie negatywnie, gdyż wiąże się z ignorowaniem norm moralnych oraz z kłamaniem.

Czy wiesz, że...

W latach 60. XX w. David Gold, właściciel sklepu monopolowego w Los Angeles, przeprowadził eksperyment: produkty kosztujące od 79 centów do 1,49 dolara zaczął sprzedawać po 99 centów. Okazało się, że sprzedaż tych produktów gwałtownie wzrosła. Przedsiębiorczy sprzedawca wykorzystał nadarzającą się szansę i w 1982 r. otworzył sklep „99 Cents Only". Obecnie jest to już sieć licząca przeszło 380 sklepów.

To Ci się przyda

Wywieranie wpływu – oddziaływanie danej osoby lub grupy osób na innych w celu zmiany ich zachowania, uczuć lub opinii.

Perswazja – przekonywanie kogoś za pomocą odpowiednio dobranych argumentów do świadomego wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania czyichś poglądów.

Manipulacja – wpływanie na poglądy, postawy, zachowania lub emocje danej osoby bez jej wiedzy i woli, w celu osiągnięcia własnych korzyści. Także: tendencyjna interpretacja faktów w celu udowodnienia własnej tezy.

Wywieranie pozytywnego wpływu

Wywieranie pozytywnego wpływu może mieć na celu zmianę negatywnego zachowania drugiej osoby lub podjęcia przez nią właściwego, zdaniem osoby wywierającej wpływ, działania. Służą do tego takie techniki, jak prośba czy rzeczowa rozmowa.

Prośba bardzo dobrze sprawdza się w przypadku chęci zmiany czyjegoś zachowania, zwłaszcza jeżeli dotyczy drobnych spraw. Przykładowo spełnienie prośby „Czy mógłbyś mnie przez chwilę uważnie posłuchać i nie sprawdzać w tym czasie wiadomości w telefonie?" z reguły nie stanowi dla drugiej osoby problemu. Być może nawet nie uświadamia ona sobie, że jej zachowanie jest denerwujące dla drugiej strony i odbierane jako lekceważenie.

W niektórych wypadkach, np. gdy chce się przekonać kogoś do zmiany opinii na ważny temat lub rezygnacji z nałogu (np. palenia papierosów), nie wystarcza prośba czy zwykła rozmowa. Wtedy konieczna jest **rzeczowa rozmowa**, oparta na faktach i argumentach. Podczas takiej rozmowy należy podawać solidne argumenty na poparcie swojego zdania i w rzeczowy sposób przedstawiać kontrargumenty do argumentów drugiej strony. Dlatego do tak ważnej rozmowy warto się przygotować.

Inne techniki wywierania pozytywnego wpływu na ludzi

Skuteczne nakłanianie ludzi do zmiany postaw i decyzji zgodnie z naszą wolą to współcześnie niezwykle ważna umiejętność. Poniżej przedstawiono cztery etyczne techniki wpływania na innych, które warto znać.

- **Nagradzanie** – wiąże się z otrzymaniem nagrody za zmianę postępowania (wg badań jest to najskuteczniejszy sposób wpływania na zachowanie).
- **Pochwała** – polega na przypomnieniu czyjegoś właściwego zachowania z przeszłości w momencie, gdy potrzebne jest ono teraz lub w przyszłości.
- **Uznanie** – często sprowadza się do słownego podziękowania lub jest wyrażane np. przez uśmiech czy inny gest.
- **Wymiana** – polega na złożeniu propozycji spełnienia określonych próśb w zamian za uwzględnienie potrzeb drugiej osoby.



Nagradzanie stanowi pozytywny bodziec do dalszego działania. Na przykład otrzymanie nagrody w konkursie może przyczynić się do dalszego rozwijania pasji.



Technikę wymiany, często nieświadomie, wykorzystuje się w relacji rodzic – dziecko. Na przykład mama może zaproponować córce, żeby powycierała kurze, w zamian za co ona poodkurza również w jej pokoju.

Reguły wywierania wpływu na ludzi

Aby osiągnąć swoje cele w biznesie lub życiu prywatnym, wielokrotnie ludzie wywierają wpływ na innych. Ten mechanizm zbadał i opisał wybitny psycholog społeczny, Robert B. Cialdini. Wyróżnił on sześć reguł wywierania wpływu na ludzi, które warto poznać, aby móc się bronić w sytuacji, gdy dana reguła staje się manipulacją.

Reguła zaangażowania i konsekwencji

Zakłada ona, że jesteśmy konsekwentni w realizacji zadań, w które się zaangażowaliśmy, nawet wtedy, gdy przestaje być to dla nas korzystne. Wynika to z faktu, że nie lubimy przyznawać się do błędu.

Sposób obrony przed manipulacją: Określ, czy warto się dalej angażować w jakieś działanie, jeśli znikają warunki, które je początkowo wywołały (np. kończy się darmowy okres próbny) oraz czy jest to dla Ciebie nadal korzystne.

Darmowy fragment gry komputerowej może zachęcić nas do zakupu pełnej wersji gry, nawet jeżeli będzie ona dla nas za droga.





Reguła społecznego dowodu słuszności

Polega ona na tym, że ludzie dostosowują swoje zachowanie do zachowania danej grupy, gdyż sądzą, że nie może się ona mylić. Często też chcą do niej przynależeć z obawy przed tym, że odmienne postępowanie narazi ich na wyśmianie i odrzucenie.

Sposób obrony przed manipulacją: Zanim podejmiesz działanie lub opowiesz się za jakimś poglądem, zastanów się, czy postępowanie grupy jest zgodne z wyznawanymi przez Ciebie wartościami lub Twoimi potrzebami.

Niekiedy kupujemy jakiś produkt nie dlatego, że jest nam on potrzebny, ale dlatego, że ma go większość naszych znajomych.

Reguła autorytetu

Opiera się ona na wykorzystywaniu osób uznanych za autorytet (np. ekspertów z danej dziedziny) do osiągnięcia swojego celu.

Sposób obrony przed manipulacją: Sprawdź, czy autorytet rzeczywiście jest ekspertem i ma czyste intencje, oraz czy inne autorytety z danej dziedziny mają takie samo zdanie na dany temat.

Regułę autorytetu wykorzystuje się np. w reklamach. Aby wzbudzić nasze zaufanie, aktorzy stosują atrybuty różnych grup zawodowych (np. fartuch lekarski czy drogi garnitur).



Reguła lubienia

Polega na „zaprzyjaźnianiu się" z nami. Dużo chętniej bowiem spełniamy prośby i propozycje kogoś, kogo znamy i lubimy, kto ma podobne przekonania i wyznaje podobne wartości, niż kogoś, kogo nie darzymy sympatią.

Sposób obrony przed manipulacją: Zastanów się, z czego wynika nagły przypływ sympatii do Ciebie. Jeżeli stwierdzisz, że dana osoba nie jest bezinteresowna, możesz na pewien czas zawiesić z nią kontakt, aby oddzielić uczucia, które żywisz do tej osoby, od podanej przez nią propozycji.

Wiele firm i organizacji społecznych wykorzystuje wizerunki znanych i lubianych osób do promowania swoich towarów lub ważnych społecznie akcji.





Reguła niedostępności

Opiera się na wykorzystaniu ogólnego przekonania, że jeżeli coś jest trudno dostępne, to uważamy to za dobro cenniejsze i oryginalniejsze od pozostałych dóbr, ponieważ nie każdy może je mieć.

Sposób obrony przed manipulacją: Nie kieruj się emocjami i poczekaj z podjęciem decyzji. Pozwoli Ci to racjonalnie stwierdzić, czy na pewno potrzebujesz danej rzeczy.

Wyprzedaż ostatnich sztuk czy limit czasowy oferty ma zmusić klientów do podejmowania szybkich, impulsywnych decyzji zakupowych.

Reguła wzajemności

Mamy z nią do czynienia wtedy, gdy czujemy, że powinniśmy się komuś należycie zrewanżować za otrzymaną przysługę, prezent lub miły gest. Wynika ona z naszego poczucia zobowiązania wobec darczyńcy.

Sposób obrony przed manipulacją: Przemyśl, czy przysługa lub prezent były bezinteresowne i w dobrej wierze. Jeżeli nie, nie musisz się odwzajemniać.

Gdy otrzymujemy jakiś produkt za darmo, np. porcję potrawy do spróbowania, zachęca nas to do zakupu tego produktu.



? Wskaż przykład z życia codziennego, w którym wykorzystano jedną z reguł wywierania wpływu na ludzi.

Techniki manipulacji i obrona przed manipulacją

Manipulowanie innymi osobami może odbywać się za pomocą różnych technik. Dlatego, aby ustrzec się przed manipulacją, warto poznać te techniki, które są najczęściej stosowane. Trzeba też pamiętać, że nie ma uniwersalnego sposobu obrony przed manipulacją. Przed podjęciem ważnych lub kontrowersyjnych decyzji należy jednak znaleźć czas na ich przemyślenie, tak aby nie ulegać emocjom. W konkretnych sytuacjach można też skorzystać ze sposobów obrony przedstawionych na poprzednich stronach.

Nieodpowiednie sposoby wpływania na ludzi

Niektóre osoby próbują osiągnąć cel, posługując się sposobami, które są dla innych upokarzające, odczuwane przez nich jako wrogie zachowanie lub nawet jako przemoc psychiczna. Z reguły są one skuteczne tylko przez krótki czas.

Wśród nieodpowiednich sposobów wpływania na ludzi należy wymienić:



W miarę upływu czasu groźby czy poniżanie tracą swoją moc, gdyż nawet osoby bliskie przyjmują postawę obronną, przestają słuchać i nie reagują na obraźliwe komunikaty.

- **obwinianie** i dosadną **krytykę** drugiej osoby,
- **groźby**, czyli próby straszenia dotkliwą karą lub reakcją odwetową,
- **poniżanie**, czyli obniżanie poczucia wartości drugiej osoby, np. poprzez ośmieszanie jej czy zawstydzanie,
- **wycofywanie się** (dąsanie się), które może przybierać formę od krótkotrwałej ciszy, przez dłuższe milczenie, nawet do groźby zerwania relacji (np. przyjacielskiej).

Wybrane techniki manipulacji

Nazwa techniki	Opis
„Stopa w drzwiach"	Polega na skłonieniu kogoś do spełnienia najpierw małej prośby, a następnie większej, trudniejszej do wykonania.
Przekazywanie fałszywych bądź zniekształconych informacji	Polega na zafałszowywaniu lub wyolbrzymianiu przekazywanych informacji w celu nakłonienia kogoś do określonego działania. Jeżeli jest używana przez osobę uznawaną za autorytet, osoba manipulowana często nie sprawdza informacji, bowiem wierzy jej na słowo.
Ośmieszanie	Polega na koncentrowaniu się w rozmowie na słabościach i błędach innych osób w celu podniesienia własnej pozycji.
Przyjmowanie pozy ofiary	Polega na wzbudzaniu litości, aby w ten sposób wymusić określone działanie drugiej osoby.
Fragmentaryczne przedstawianie jakiegoś problemu	Polega na uwypuklaniu tych szczegółów, które są potwierdzeniem swoich argumentów, a pomijaniu tych ważnych informacji, które im przeczą.
Tworzenie sytuacji stresowych	Polega na powodowaniu u drugiej osoby dyskomfortu (stresu) w celu pobudzenia emocjonalnego, zmniejszenia samokontroli i często podjęcia szybkiej, nie do końca przemyślanej decyzji.
Manipulowanie własnym wizerunkiem	Polega na wyolbrzymianiu swoich osiągnięć, np. w rozmowie czy mediach społecznościowych lub na utożsamianiu się ze znanymi ludźmi, którzy osiągnęli sukces, w celu stworzenia wrażenia ważności i atrakcyjności swojej osoby.

Prowadzenie negocjacji

Odpowiednia komunikacja oraz wywieranie wpływu na innych odgrywają niezwykle ważną rolę w **negocjacjach**. Ich istotą jest porozumiewanie się, podczas którego strony próbują dzięki przytaczaniu kolejnych argumentów przezwyciężyć początkowe różnice stanowisk, aby znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie i osiągnąć zamierzony cel. Negocjacje służą przede wszystkim:

- rozwiązywaniu sporów,
- realizacji wspólnych interesów,
- podejmowaniu decyzji w sprawach, w które są zaangażowane różne strony o rozbieżnych poglądach i celach.

Aby negocjacje były skuteczne, powinny być przeprowadzone sprawnie. Pomóc w tym mogą m.in. opracowanie strategii postępowania (np. co chce się bezwzględnie osiągnąć, a z czego można zrezygnować), uważne słuchanie i precyzyjne wyrażanie myśli oraz cierpliwość (np. danie sobie czasu na podjęcie decyzji). Inne zasady prowadzenia skutecznych negocjacji przedstawiono poniżej.

Osoby starające się negocjować kontrakty biznesowe czy ważne decyzje rodzinne mogą wykorzystać jedną z podstawowych strategii negocjacyjnych, czyli **wygrana-wygrana** (ang. *win-win*). Strategia ta polega na dążeniu do odniesienia obopólnych korzyści i satysfakcjonującego dla wszystkich porozumienia. Jest odmienna od strategii, w których aby osiągnąć porozumienie, jedna ze stron musi zrezygnować z niektórych swoich celów.

W wyniku negocjacji można też osiągnąć **kompromis**, który chociaż prowadzi do rozwiązywania konfliktu, to jednak powoduje, że żadna ze stron nie jest w pełni zadowolona.

To Ci się przyda

Negocjacje – dwustronny (lub wielostronny) proces komunikowania się, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie porozumienia w spornych sprawach.

Kompromis – sposób wypracowania wspólnego stanowiska polegający na wzajemnych ustępstwach i obopólnym poświęceniu niektórych swoich celów.

Zasady prowadzenia skutecznych negocjacji

Negocjacje mają współcześnie ogromne znaczenie zarówno w życiu osobistym, jak i w życiu zawodowym. Aby były skuteczne, powinno się przestrzegać poniższych zasad.

- Należy być bardzo dobrze przygotowanym merytorycznie.
- Nie można ulegać presji i emocjom, zwłaszcza rodzącym niepotrzebne napięcia.
- Trzeba być zdecydowanym i mieć pozytywne nastawienie.
- Z reguły nie należy zgadzać się na pierwszą propozycję.
- Trzeba dawać zrozumiałe komunikaty werbalne i kontrolować komunikaty niewerbalne.
- Należy stosować obiektywne kryteria oceny, np. posługiwać się opiniami ekspertów.
- Należy dawać pole manewru drugiej stronie i roztropnie ustępować (ustępstwo za ustępstwo).
- Powinno się wcześniej przygotować alternatywne rozwiązanie problemu (plan B), gdyby warunki drugiej strony były nie do przyjęcia.



Studium przypadku

Daj odpisać zadanie...

Nauczyciel matematyki zadał klasie 1C czasochłonną pracę domową, polegającą na zebraniu najważniejszych wiadomości z tego przedmiotu ze szkoły podstawowej.

W poniedziałek rano okazało się, że pracę odrobiły tylko cztery osoby, w tym Ola. Jedną z osób, które nie zrobiły pracy, była Ela, przyjaciółka Oli. Ela zapytała Olę, czy może odpisać od niej zadanie domowe. Ola na początku nie chciała się na to zgodzić. Tłumaczyła Eli, że poświęciła na wykonanie zadania niemal cały weekend. Ela jednak zaczęła naciskać na przyjaciółkę. Mówiła: „W weekend moja mama bardzo źle się czuła, więc musiałam wszystko w domu zrobić sama. Na dodatek nie mogłam dziś w nocy spać. Jestem wykończona, dlatego błagam, pomóż, bo jak dostanę jedynkę, to mama się załamie". Ola w końcu dała się przekonać, ale zastrzegła, że udostępnia zadanie tylko Eli. Niestety okazało się, że Ela przesłała zdjęcia zadania większości klasy. Następnego dnia wyszło też na jaw, że mama Eli wcale nie była chora, a dziewczyna spędziła weekend ze znajomymi.



Polecenia do *Studium przypadku*

1. Które techniki manipulacji zastosowała Ela wobec Oli?
2. Dlaczego okazały się one skuteczne?
3. Co powinna zrobić Ola, aby nie dać się zmanipulować przyjaciółce?

W skrócie

- Wywieranie wpływu na ludzi to proces, w którego wyniku zachodzi zmiana zachowania, uczuć lub opinii danej osoby albo grupy społecznej wskutek oddziaływania innego człowieka bądź grupy ludzi. Wywieranie wpływu może się odbywać za pomocą perswazji lub manipulacji.
- Do reguł wywierania wpływu na ludzi zalicza się reguły: wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu oraz niedostępności.
- Manipulacja to nieetyczne i niejawne wpływanie na czyjeś poglądy, postawy, zachowania lub emocje w celu osiągnięcia własnych korzyści oraz stronnicze interpretowanie faktów w celu udowodnienia własnej tezy.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, na czym polegają: wywieranie wpływu na ludzi, perswazja i manipulacja.
2. Omów na przykładach trzy wybrane reguły wywierania wpływu na ludzi i wskaż sposoby obrony przed nimi.
3. Znajoma najpierw prosi Cię o pożyczenie na chwilę telefonu, dając Ci do zrozumienia, że jesteś super, a następnie pożycza od Ciebie na ponad tydzień hulajnogę. Wskaż, która technika manipulacyjna została zastosowana przez Twoją znajomą, i opisz, jak możesz się przed tą techniką bronić.

Podsumowanie

- Pod pojęciem **przedsiębiorczości** rozumie się zespół cech osobowości (postawę) człowieka. Przejawia się ona m.in. w umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, pokonywania trudności i wykorzystywania pojawiających się szans, aby przekuć je na wartościowe inicjatywy. Inne rozumienie przedsiębiorczości to:
  – bycie przedsiębiorcą,
  – bycie menedżerem,
  – działalność mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.
- **Cechy osoby przedsiębiorczej** to m.in.:
  – pomysłowość,
  – pracowitość i wytrwałość,
  – asertywność,
  – proaktywność,
  – odwaga i pewność siebie,
  – otwartość w kontaktach z innymi ludźmi,
  – zdolności organizatorskie i przywódcze,
  – otwartość na zdobywanie wiedzy i umiejętności.
- Aby ustalić, które cechy przedsiębiorcze się posiada, można posłużyć się **analizą mocnych i słabych stron**.
- **Kompetencje osoby przedsiębiorczej**

Elementy kompetencji		
wiedza	**umiejętności**	**postawy**
np. ekonomiczna, finansowa, zarządzanie (w tym projektami)	np. szybkiego podejmowania decyzji, zarządzania czasem, organizatorskie	np. wytrwałość w dążeniu do celu, wiara we własne siły, empatia

- Rozwój **własnych kompetencji przedsiębiorczych** polega przede wszystkim na:
  – diagnozie obecnego stanu kompetencji,
  – określeniu, które kompetencje powinny być rozwijane (na podstawie mocnych stron),
  – stworzeniu planu rozwoju kompetencji,
  – realizacji tego planu.
- **Komunikacja** jest procesem społecznym, podczas którego ludzie przekazują sobie komunikaty (informacje).
- **Komunikacja interpersonalna** polega na wymianie komunikatów między dwiema lub kilkoma osobami.
- **Formy komunikacji**



- Do najważniejszych **zasad skutecznej komunikacji** zalicza się:
  – dobór języka przekazu,
  – aktywne słuchanie,
  – skupienie uwagi na rozmówcy i empatię,
  – uwzględnienie trudności w komunikacji (np. rozmówca jest z innego kręgu kulturowego),
  – spójność komunikacji werbalnej z komunikacją niewerbalną,
  – eliminowanie barier komunikacyjnych.
- **Wywieranie wpływu** na ludzi to proces, w którego wyniku zachodzi zmiana zachowania, uczuć lub opinii danej osoby albo grupy społecznej wskutek oddziaływania innego człowieka bądź grupy ludzi. Formami wywierania wpływu są perswazja i manipulacja.
- Do **reguł wywierania wpływu** na ludzi zalicza się reguły:
  – wzajemności,
  – zaangażowania i konsekwencji,
  – społecznego dowodu słuszności,
  – lubienia,
  – autorytetu,
  – niedostępności.
- **Perswazja** to przekonywanie kogoś za pomocą odpowiednio dobranych argumentów do świadomego wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania czyichś poglądów.
- **Manipulacja** to nieuczciwe i nieetyczne wpływanie na czyjeś poglądy, zachowania lub emocje w celu osiągnięcia własnych korzyści oraz stronnicze interpretacje faktów w celu udowodnienia własnej tezy.
- **Techniki manipulacji** to np.: „stopa w drzwiach", przekazywanie fałszywych informacji, ośmieszanie, przyjmowanie pozy ofiary, cząstkowe przedstawianie problemu, tworzenie stresowych sytuacji i manipulowanie własnym wizerunkiem.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie dopisz do podanych cech osoby przedsiębiorczej przykłady działań, do których dana cecha jest potrzebna przewodniczącemu samorządu uczniowskiego. (0–3 p.)

Cechy osoby przedsiębiorczej	Przykłady działań w samorządzie uczniowskim
1. odwaga	?
2. pomysłowość	?
3. asertywność	?

2 Wskaż trzy cechy osoby przedsiębiorczej. Następnie podaj przykład wykorzystania każdej z tych cech w codziennym życiu. (0–3 p.)

pesymizm, *niezdecydowanie*, *komunikatywność*, *chęć rozwijania umiejętności*, *lenistwo*, *wytrwałość*, *zachowawczość w działaniu*

3 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Przedsiębiorczość społeczna jest charakterystyczna dla
A. komercyjnego banku.
B. rzecznego portu.
C. spółdzielni socjalnej.
D. branżowej szkoły I stopnia.

4 Wskaż trzy elementy, które składają się na przedsiębiorczość jako kluczową kompetencję w europejskich systemach edukacji. (0–1 p.)

pasja, *wiedza*, *poczucie własnej wartości*, *pomysłowość*, *moralność*, *umiejętności*, *zasoby finansowe*, *postawa*

5 Wskaż, które zachowanie nie wchodzi w zakres komunikacji niewerbalnej. (0–1 p.)

A. Zachowywanie odległości między rozmówcami.
B. Modelowanie tonu głosu.
C. Dotykanie ramienia rozmówcy.
D. Powtarzanie: „Tak, tak, rozumiem".

6 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie wpisz w niej przykłady różnych rodzajów komunikacji w podziale na generację dzisiejszej młodzieży oraz generację dziadków. (0–2 p.)

Generacje	Komunikacja werbalna	Komunikacja niewerbalna
A. dzisiejsza młodzież	?	?
	?	?
B. dziadkowie	?	?
	?	?

7 Przyporządkuj wybranym regułom wywierania wpływu na ludzi (A–C) podane przykłady ich zastosowania wybrane spośród podanych (1–4). (0–3 p.)

A. Reguła wzajemności.
B. Reguła społecznego dowodu słuszności.
C. Reguła lubienia.

1. Kiedy Janek chciał kupić wybrany model słuchawek, sprzedawca bardzo podkreślał, że to świetny wybór ze względu na pozytywne opinie innych klientów.
2. Ulubiony instagramer Karola wypuścił właśnie swoją linię bluz dresowych. Poinformował jednak, że jest to mała partia – jedynie sto sztuk – i nie będzie tego modelu w późniejszej ofercie. Dlatego kto pierwszy, ten lepszy.
3. Ulubiona youtuberka Eli pochwaliła się nowym „odkryciem" – rewelacyjnym zestawem mazaków akrylowych. Ela, która bardzo dużo maluje, chętnie kupi polecany przez youtuberkę produkt, ponieważ ma do niej zaufanie.
4. Tomek został poczęstowany kawałkiem batonika w hipermarkecie. Batonik mu smakował, więc hostessa zaproponowała chłopcu zakup całego batonika w atrakcyjnej cenie. Aby nie wypaść źle w jej oczach, Tomek kupił batonik, mimo że nie miał wcześniej takiego zamiaru.

A – ? B – ? C – ?

II. Podejmowanie decyzji, praca zespołowa i kreatywne myślenie

1. Zarządzanie czasem. Podejmowanie decyzji
2. Współpraca w zespole
3. Kreatywne myślenie
4. Rola innowacji

1. Zarządzanie czasem. Podejmowanie decyzji

Na tej lekcji:

- dowiesz się, na czym polega zarządzanie czasem,
- nauczysz się stosować wybrane techniki zarządzania czasem,
- przeanalizujesz etapy procesu podejmowania decyzji,
- poznasz metody pomagające w podejmowaniu decyzji.

Czas jest wyjątkowym zasobem, ponieważ nie można go gromadzić ani odtwarzać. Dlatego powinniśmy nim dobrze zarządzać. Dotyczy to przede wszystkim nas samych, ponieważ bez umiejętności zarządzania własnym czasem nie można dobrze zarządzać czasem innych osób, gdy jest się np. kierownikiem zespołu.

Czym jest zarządzanie czasem?

Zarządzanie czasem to planowanie zadań oraz systematyczne ich wykonywanie tak, aby osiągnąć cel. To narzędzie, dzięki któremu możemy odnosić w życiu sukcesy oraz mieć poczucie satysfakcji i spełnienia.

To Ci się przyda

Zarządzanie czasem – systematyczne wykonywanie zaplanowanych wcześniej zadań, aby osiągnąć założony cel.

Korzyści wynikające z zarządzania czasem

Do najważniejszych korzyści wynikających z właściwego zarządzania czasem należą:

- zmniejszenie stresu,
- poczucie większej kontroli nad własnym życiem i pracą,
- większa efektywność pracy i mniejsza liczba popełnianych błędów,
- łatwiejsza rezygnacja z nieistotnych działań,
- szybsze osiąganie celów zarówno zawodowych, jak i prywatnych.

Jak zarządzać czasem?

W zarządzaniu czasem najważniejsze jest, aby planować i wykonywać zadania zgodnie z priorytetami. Z kolei priorytety można określić na podstawie życiowych zasad i własnej hierarchii wartości. W tym podejściu istotne jest **budowanie relacji z bliskimi** i **skupianie się na efektach**. Pozwala to bardziej na „zarządzanie sobą w czasie" niż tylko na ustalenie dobrego planu zadań do wykonania w ciągu dnia czy tygodnia.

Uproszczony schemat zarządzania czasem

1. Ustalić i zapisać wszystkie zadania do realizacji.
2. Podzielić zadania wg priorytetów na ważne i nieważne.
3. Podzielić zadania na pilne i niepilne.
4. Skupić się na wykonywaniu ważnych zadań.

Umiejętność powiedzenia „nie”

Kiedy mamy za dużo zadań do wykonania, musimy z czegoś zrezygnować. Często jest to trudne, zwłaszcza gdy znajdujemy się pod presją. Najtrudniej powiedzieć „nie”, kiedy zadania wydają się ważne z punktu widzenia grupy, do której się należy. Trzeba wtedy asertywnie wybrać to, co jest ważniejsze z własnego punktu widzenia.

Przykładem może być sytuacja, w której ktoś rezygnuje z wzięcia udziału w zbiórce na ważny cel społeczny, ponieważ miał w tym samym czasie zaplanowany wyjazd rodzinny. Nie znaczy to, że nie interesują go szczytne cele, ale że w tym momencie ze względu na własne priorytety ważne było dla niego budowanie dobrej relacji z bliskimi oraz potrzebny był mu odpoczynek.

Matryca czasu, czyli podział zadań

Matryca czasu pokazuje, w jaki sposób podzielić zadania wg tzw. ćwiartek na pilne i niepilne oraz ważne i nieważne. Za jej autora uważa się prezydenta Stanów Zjednoczonych – Dwighta Davida Eisenhowera [wym. dłajta dejwida aizenhauera].

Zrób teraz



Opis: Zadania kryzysowe, o dużym znaczeniu i prawie natychmiastowej realizacji.

Przykłady: wizyta u lekarza, opłacenie rachunku za telefon, zatrudnienie nowego pracownika w miejsce zwolnionego.

Uwagi: Niedoświadczeni planiści w tej ćwiartce sytuują większość zadań. Uniknęliby takiego nagromadzenia, gdyby nie zwlekali z załatwieniem niektórych spraw.

Planuj wcześniej



Opis: Zadania o dużym znaczeniu, możliwe do zaplanowania z wyprzedzeniem, przeznaczone do realizacji w dłuższym czasie.

Przykłady: przygotowanie do zapowiedzianego sprawdzianu, realizacja największej pasji, dbanie o relacje.

Uwagi: Tu powinno się znaleźć jak najwięcej naprawdę ważnych spraw, zwłaszcza tych, które umożliwiają zapobieganie nagłym kryzysom.

WAŻNE

PILNE

NIEPILNE

Odrzuć lub deleguj

Opis: Zadania o małym znaczeniu i naglącym terminie realizacji, które należy wykonać od razu, oddać komuś do realizacji lub z nich zrezygnować. Często są narzucone z zewnątrz.

Przykłady: spontaniczne wzięcie udziału w ankiecie, odpisanie na SMS, czy pójdziemy dziś pograć w koszykówkę, pilne spotkanie, na które możne pójść ktoś inny.

Uwagi: Wiele osób często poświęca dużo czasu na wykonywanie zadań z tej części, ponieważ wydaje im się, że realizują zadania z pierwszej ćwiartki.

Nie rób

Opis: Zadania o minimalnym znaczeniu, które w zasadzie nic nie wnoszą do życia czy pracy, a niekiedy stają się nałogami.

Przykłady: bezmyślne oglądanie telewizji, gra w gry, surfowanie po internecie dla zabicia czasu, chodzenie po centrach handlowych bez robienia zakupów.

Uwagi: Zadania z tej ćwiartki nic nie wnoszą do naszego życia. Powodują głównie stratę czasu, który można przeznaczyć na rzeczy ważne.

NIEWAŻNE

W praktyce

Planowanie zadań ze względu na role

Podczas planowania zadań powinno się uwzględnić swoje życiowe role oraz związane z nimi priorytety i główne cele. Takie podejście do planowania jest nazywane zarządzaniem czasem czwartej generacji. Jego prekursorem był Amerykanin Stephen Covey [wym. stiwen kowi], wybitny specjalista od zarządzania.

Poniżej możesz sprawdzić, jakie kroki należy wykonać, aby zaplanować na tydzień działania wg tej metody.



1 Określenie ról	• Określ wszystkie swoje życiowe role, np. czy jesteś uczniem/uczennicą, córką/synem, bratem/siostrą, wnukiem/wnuczką, członkiem drużyny sportowej, harcerskiej czy chóru lub zespołu teatralnego.
2 Ustalenie spraw priorytetowych	• Wybierz dwie lub trzy najważniejsze sprawy do wykonania w ciągu tygodnia w obrębie każdej roli. Postaraj się, aby przynajmniej jedna z nich należała do drugiej ćwiartki matrycy czasu. Mogą to być np. piątkowy mecz (wynikający z roli zawodnika w drużynie) i poprawa sprawdzianu z matematyki (wynikająca z roli ucznia).
3 Określenie głównych celów	• Dzięki priorytetom możesz wyznaczyć główne cele działania. Przykładowo najważniejszymi celami w planowanym tygodniu mogą być zwycięstwo w piątkowym meczu oraz poprawa oceny ze sprawdzianu z matematyki.
4 Planowanie zadań wspomagających cel	• Zaplanuj pozostałe zadania (niebędące priorytetami) w kontekście dążenia do osiągnięcia określonych wcześniej głównych celów. Przykładowo, jeśli jednym z głównych celów jest zwycięstwo w piątkowym meczu, to oprócz zaplanowania czasu na sam mecz zarezerwuj w tygodniu czas na trening i zrezygnuj z uczestnictwa w czwartkowym maratonie filmowym.
5 Uzupełnienie planu	• Uzupełnij plan działaniami, które masz do wykonania z perspektywy miesiąca lub roku.
6 Odrzucenie zadań nieistotnych	• Przejrzyj zadania, a następnie odrzuć te z nich, które są nieważne, ponieważ wynikają z presji zewnętrznej, i nie wiążą się z Twoimi rolami.

Inne techniki zarządzania czasem

W zarządzaniu czasem warto też korzystać z wielu innych technik niż wcześniej opisane, ponieważ są one stosunkowo proste i sprawdzają się w codziennym życiu. Bardziej zaawansowane metody, przydatne głównie w pracy grupowej, są przedstawione w dalszej części podręcznika, w rozdziale dotyczącym zarządzania projektami (→ s. 57).

Technika	Opis	Przykłady użycia w praktyce
60/40	Dotyczy pojedynczych zadań. Wstępnie planuje się 60% swojego czasu, a 40% zostawia na nieprzewidziane okoliczności czy problemy.	Jeżeli zakładasz, że przygotowanie do kartkówki z matematyki zajmie Ci godzinę, to zaplanuj na to zadanie 100 min. Wtedy 40 min będzie stanowić czas na rozwiązanie problemów (np. konsultacje z kimś w sprawie niezrozumiałych zadań).
Pomodoro	Zadania sortuje się ze względu na ich ważność. Następnie wykonuje się je, zaczynając od najważniejszego, w systemie: 25 min intensywnej pracy – 5 min przerwy. Po 4 cyklach 25 min + 5 min następuje trzydziestominutowa przerwa.	Ucz się intensywnie przez 25 min. Nie rób w tym czasie nic innego: nie odbieraj e-maili czy SMS-ów. Tym zajmij się podczas pięciominutowej przerwy, a poważniejszymi sprawami – podczas przerwy półgodzinnej. Jeśli na jakieś zadanie planujesz niecałe 2 interwały (25 min z pierwszego zadania i 10 min z drugiego), to pozostałe 15 min przeznacz na krótsze zadania, aby zakończyć je po 25 min i po przerwie przejść do kolejnego zadania.  Twórcą tej techniki jest Włoch, Francesco Cirillo [wym. franczesko czirillo]. Jej nazwa pochodzi od kuchennego czasomierza w kształcie pomidora, z którego właśnie korzystał jej twórca.
Zasada dwóch minut	Jeśli na zadanie potrzeba mniej niż 2 min, to należy wykonać je od razu. Dzięki temu można się na chwilę oderwać od innego dużego zadania oraz skrócić listę zadań do wykonania. Metoda ta może jednak działać rozpraszająco.	Jeśli w trakcie opracowywania prezentacji z geografii dostaniesz SMS od kolegi z pytaniem dotyczącym pracy domowej z matematyki, to o ile jest to prosta sprawa, odpowiedz na niego od razu. Dzięki temu nie wstrzymasz wykonywania zadań przez inne osoby, a Twój mózg na chwilę oderwie się od prezentacji.
TRZOS	Nazwa tej techniki to akronim od słów: T – terminy zadań (do spisania), R – ramy czasowe (do określenia), Z – zaplanowanie rezerw czasowych, O – ograniczenie innych działań, S – skontrolowanie efektów.	T: Spisz wszystkie zadania do realizacji w danym dniu, np.: szkoła, trening, przygotowanie się do sprawdzianu, zrobienie porządku w mailach, oglądanie finału Ligi Mistrzów. R: Dopisz ramy czasowe wykonania zadań (np. trening 16.30–17.30). Z: Określ rezerwy czasowe na trudności i nieprzewidziane okoliczności (np. finał Ligi Mistrzów może się przedłużyć). O: Zrezygnuj albo ogranicz czas wykonania mniej ważnych działań. Przykładowo porządki w skrzynce mailowej zrób podczas meczu. Pamiętaj jednak, że wtedy przegląd e-maili zajmie Ci więcej czasu. S: Zastanów się, co udało Ci się zrobić, jakie były trudności, i wyciągnij wnioski na przyszłość, co należałoby poprawić.

Studium przypadku

Codzienne problemy z brakiem czasu

Wiele osób każdego dnia zmaga się z nadmiarem obowiązków – jest tyle czynności, które należy wykonać, że z pewnych trzeba często zrezygnować. Jedną z takich osób był Mikołaj, którego problemy z brakiem czasu opisano poniżej.

Mikołaj stale miewał problemy z brakiem czasu. Choć bardzo się starał, niemal codziennie brakowało mu kilku godzin na wykonanie wszystkich zadań. Z tego względu albo z czegoś rezygnował, albo późno kładł się spać. Ponadto musiał wstawać bardzo wcześnie (o godz. 6.00), ponieważ dojeżdżał do szkoły pociągiem (by zdążyć na lekcję o godz. 8.00, musiał wyjeżdżać o 7.15). Życie w ciągłym pośpiechu i niemożność realizacji wszystkich zadań zaczęły mu coraz bardziej doskwierać, stwierdził więc, że konieczne są jakieś zmiany. Aby lepiej zarządzać czasem, Mikołaj postanowił zaplanować swój dzień. W tym celu wypisał wszystkie czynności, które musiał wykonać we wtorek:

- poranny prysznic,
- śniadanie,
- wyprowadzenie psa,
- dojazd do szkoły (ok. 45 min),
- lekcje (8.00–14.30),
- zjedzenie obiadu,
- zaproszenie kuzynki na urodziny,
- sprawdzenie połączeń lotniczych do miejsc, które chciałby odwiedzić w wakacje,
- spacer po galerii handlowej z przyjaciółmi (przegląd wyprzedaży),
- powrót ze szkoły (ok. 45 min),
- godzinny trening piłki nożnej na hali (450 m od domu),
- lekcja pływania po treningu (basen znajduje się tuż obok hali),
- przygotowanie wypracowania z języka polskiego na następny dzień,
- przygotowanie zadań z matematyki i chemii na następny dzień (ok. 30 min na każdy przedmiot),
- przygotowanie zadania domowego z biologii na przyszły tydzień (ok. 30 min),
- lekcja hiszpańskiego w aplikacji na smartfonie (ok. 10 min),
- wieczorne obowiązki domowe (wyjęcie naczyń ze zmywarki, wyrzucenie śmieci),
- krótkie spotkanie lub rozmowa telefoniczna z dziewczyną w sprawie wspólnego wyjścia do kina w najbliższy weekend,
- obejrzenie wspólnie z kolegą premiery filmu sensacyjnego na płatnym kanale filmowym,
- kolacja z rodzicami i młodszą siostrą (trwająca co najmniej 30 min ze względu na konieczność omówienia planów wakacyjnych, a także posprzątanie po posiłku),
- pomoc siostrze w rozwiązaniu zadania z matematyki,
- spakowanie plecaka na kolejny dzień,
- wieczorny prysznic (o godz. 22.30).



Mikołaj otrzymał od nauczycielki biznesu i zarządzania materiały, które mogą pomóc w planowaniu rozkładu dnia (dwie tabele). Stwierdził jednak, że nie ma najmniejszych szans, aby zmieścić w założonym czasie (od 6.00 do 22.30) wszystkie czynności, które ma do wykonania. Dlatego uznał zadanie za niewykonalne, a dalsze zastanawianie się nad określeniem ich pilności i ważności za bezcelowe. Czy miał rację?

Tabela ważności i pilności zadań

Zadanie	Szacowany czas trwania lub wykonania	Ważność (ważne/ nieważne)	Pilność (pilne/ niepilne)

Tabela planu dnia

Czas		Zadanie	Wykonanie (tak/nie)*	Uwagi
od	do			
6.00				
	22.30			
Do przeniesienia na kolejny lub inny dzień				

* Należy zaznaczyć pod koniec dnia.

Polecenie do *Studium przypadku*

Zaplanuj dzień Mikołaja. Zwróć uwagę na to, że nie zrozumiał on, jak istotna jest tabela dotycząca ważności i pilności zadań. Ponadto nie zwrócił uwagi na tę część tabeli, z której wynika, że pewne zadania można przenieść na następne dni.

Uwaga! Komórki tabeli są przykładowe – przerysuj je do zeszytu z odpowiednią liczbą wierszy.

Podejmowanie decyzji

Termin *decyzja* pochodzi od łacińskiego słowa *decisio*, które oznacza 'postanowienie' lub 'rozstrzygnięcie'. W wąskim rozumieniu **podejmowanie decyzji** jest przejawem woli danej osoby (decydenta), która dokonuje świadomego, nielosowego wyboru jednego z co najmniej dwóch możliwych rozwiązań.

W szerokim znaczeniu podejmowanie decyzji to złożony proces, na który składają się:

- rozpoznanie problemu,
- zebranie informacji o problemie i określenie sposobu jego rozwiązania,
- wybór rozwiązania i jego realizacja.

Najważniejsze w podejmowaniu decyzji są informacje, które wpływają na wybór. Jeśli są one niepełne lub niedokładne, decyzja może być błędna.

Czynnikiem uruchamiającym proces decyzyjny jest **sytuacja problemowa**, dlatego trzeba ją zawsze dobrze zdefiniować (określić) na początku podejmowania decyzji. Sytuacja ta może wynikać z **przyczyn reaktywnych**, czyli takich, które odnoszą się do zaistniałych zdarzeń (np. zepsucia się maszyny produkcyjnej) lub z **przyczyn proaktywnych**, czyli wyprzedzających lub kreujących przyszłe zdarzenia (np. podjęcie decyzji o remoncie maszyny produkcyjnej w dogodnym czasie, zanim się całkiem zepsuje).

To Ci się przyda

Decydent – osoba podejmująca decyzję. Niekiedy decyzje podejmuje grupa decydentów, w różnym stopniu odpowiedzialnych za ten proces.

Decyzja – ostateczny wybór sposobu działania w celu rozwiązania określonego problemu, dokonany na podstawie dostępnych informacji.

Podejmowanie decyzji w zarządzaniu

Podejmowanie decyzji to obok planowania, organizowania oraz motywowania pracowników jedna z czterech najważniejszych funkcji procesu zarządzania. Bez świadomego podejmowania decyzji nie ma więc dobrego zarządzania. Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie powinny być rezultatem racjonalnego rozwiązania problemu, oceny sytuacji będącej pochodną nie tylko zebranych informacji, ale także doświadczenia i intuicji decydenta.

Menedżer musi podjąć decyzję m.in. wtedy, gdy:

- konieczne jest wybranie jednego spośród wielu różnych, ale niemożliwych do osiągnięcia jednocześnie celów, do których organizacja będzie dążyć,
- należy wybrać sposób osiągnięcia celu,
- należy podzielić dostępne zasoby (w tym środki finansowe).

Główne rodzaje decyzji

RODZAJE DECYZJI

Ze względu na wagę decyzji

- **Decyzje kluczowe** – np. o wyborze profilu branżowej szkoły I stopnia.
- **Decyzje standardowe** – np. w co się ubrać w dany dzień do szkoły.

Ze względu na zakres decyzji

- **Decyzje strategiczne** – dotyczące celów długookresowych – strategicznych. Przykładowo decyzją strategiczną ucznia szkoły podstawowej jest wybór, czy po zakończeniu tego etapu kształcenia będzie kontynuował naukę w szkole branżowej czy w szkole średniej.
- **Decyzje taktyczne** – dotyczące celów średniookresowych. Taką decyzją jest np. zwiększenie przez ucznia wysiłków w czasie nauki wybranego języka obcego, aby w przyszłości móc się swobodnie porozumiewać podczas wyjazdów wakacyjnych.
- **Decyzje operacyjne** – krótkookresowe, związane z bieżącą działalnością. Dotyczą realizacji konkretnych zadań, np. dobrego przygotowania się do klasówki powtórzeniowej czy cyklu lekcji powtórzeniowych z danego przedmiotu.

W praktyce

Etapy podejmowania decyzji

W podejmowaniu decyzji istotne jest nie tylko to, aby jakąś decyzję podjąć, lecz także to, aby była to dobra decyzja lub najlepsza z możliwych. Dlatego warto podzielić proces podejmowania decyzji na etapy, które umożliwią m.in. zobaczenie problemu, którego dotyczy decyzja, z różnych stron oraz sprawdzenie, czy decyzja okazała się słuszna. Możesz to zrobić według poniższej propozycji.



Etapy podejmowania trudnych decyzji można porównać do wspinaczki na bardzo wysoką górę. Każdy kolejny etap to zdobyty obóz, a dobrze podjęta decyzja to dotarcie na sam szczyt.

1 Klasyfikacja problemu	• Określ, czy problem ma charakter ogólny i jest powtarzalny, czy też jest wyjątkowy i szczegółowy. W pierwszym przypadku musisz rozwiązać problem na podstawie ustalonych reguł lub przyjąć strategię postępowania w takiej sytuacji. W drugim przypadku musisz uważnie przyjrzeć się problemowi i zastosować dopasowane, jednorazowe działania w celu jego rozwiązania.
2 Zdefiniowanie problemu	• Zdefiniuj problem i ustal jego istotę. • Jeśli jest taka konieczność, skorzystaj z opinii ekspertów lub współpracowników.
3 Wyszukanie możliwych rozwiązań problemu	• Opracuj alternatywne (różne) rozwiązania danego problemu. • W niektórych sytuacjach możesz określić wcześniej warunki, które muszą być spełnione w rozwiązaniu.
4 Ocena możliwych rozwiązań	• Oceń wszystkie wyszukane rozwiązania problemu. W tym celu ustal wszystkie korzyści i koszty wynikające z ich zastosowania.
5 Decyzja	• Wybierz najlepsze, zrozumiałe dla wszystkich rozwiązanie. • Jeżeli sprawa jest formalna, przedstaw swoją decyzję pisemnie.
6 Wdrożenie decyzji	• Ustal, jakie działania musisz podjąć i kto powinien o nich wiedzieć, żeby móc realizować podjętą decyzję. • Rozpocznij wdrażanie podjętej decyzji.
7 Zweryfikowanie słuszności i skuteczności decyzji	• Na podstawie danych o aktualnej sytuacji oceń, jak decyzja jest wprowadzana w życie i czy są tego pozytywne efekty. Jeżeli decyzja nie była trafna, wróć do pozostałych rozwiązań problemu lub sprawdź, czy dobrze zostały zdefiniowane problem lub warunki, które muszą być spełnione w rozwiązaniu.

Metody wspomagające podejmowanie decyzji

Jest wiele metod wspomagających podejmowanie decyzji. Poniżej omówiono niektóre z nich.

Burza mózgów

Przydatną metodą w grupowym podejmowaniu decyzji jest **burza mózgów**. Dzięki niej każdy członek zespołu w sposób nieskrępowany może przedstawiać swoje przemyślenia i pomysły na rozwiązanie problemu. Można je zapisywać na tablicy, poprosić członków zespołu o ich ocenę (np. plusem lub w skali ocen szkolnych), a następnie zsumować wyniki i wybrać najlepsze rozwiązanie. Aby burza mózgów doprowadziła do powstania odpowiedniej liczby rozwiązań, należy na początku ustalić normy obowiązujące podczas pracy grupowej. Przykładowo:

- każdy może się wypowiedzieć,
- każdy ma obowiązek aktywnie słuchać,
- każdy ma prawo nie zgadzać się z innymi,
- można krytykować pomysły i zbijać je odpowiednimi argumentami, ale nie wolno atakować ludzi (pomysłodawców),
- sukces świętuje się jako osiągnięcie całej grupy, a nie danego pomysłodawcy.

SWOT

Analiza **SWOT** to określenie mocnych i słabych stron podmiotu, który podejmuje decyzję, a także szans i zagrożeń występujących w otoczeniu. Akronim SWOT pochodzi od angielskich słów: *strengths* [wym. strenks] – 'mocne strony', *weaknesses* [wym. łiknesys] – 'słabe strony', *opportunities* [wym. opurtiunitis] – 'szanse', *threats* [wym. trits] – 'zagrożenia'.

Przeprowadzenie analizy SWOT pomaga m.in. wybrać kierunek kształcenia. Na przykład uczeń branżowej szkoły I stopnia może zdecydować, czy będzie kontynuował naukę w branżowej szkole II stopnia czy w liceum ogólnokształcącym dla dorosłych. Wybór będzie zależał od jego cech, szans i zagrożeń związanych z dalszą nauką.

Drzewo decyzyjne

Kiedy trzeba podjąć skomplikowane decyzje i istnieje w tym względzie wiele możliwości oraz skutków, stosuje się tzw. **drzewo decyzyjne**. Stanowi ono wizualizację prezentującą drogi poszczególnych rozwiązań i ich prawdopodobne rezultaty. Ostatnio pojawiło się wiele aplikacji wspomagających podejmowanie decyzji. Rysują one drzewo decyzyjne oraz kalkulują ryzyko związane z daną decyzją.

W skrócie

- Zarządzanie czasem to systematyczne wykonywanie zaplanowanych wcześniej zadań, aby osiągnąć założony cel.
- Decyzja to ostateczny wybór sposobu działania w celu rozwiązania określonego problemu, dokonany na podstawie dostępnych informacji. Decydent to osoba podejmująca decyzję. Niekiedy decyzję podejmuje grupa decydentów, w różnym stopniu odpowiedzialnych za ten proces.
- Zarządzanie czasem oraz podejmowanie decyzji wymagają stosowania odpowiednich metod.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, w jakim celu klasyfikuje się zadania na ważne i mniej ważne oraz pilne i niepilne.
2. Przedstaw korzyści wynikające ze skoncentrowania się na zadaniach z drugiej ćwiartki matrycy czasu przy jednoczesnym ograniczaniu aktywności z trzeciej i czwartej ćwiartki.
3. Wyobraź sobie, że chcesz kupić smartfon w cenie do 1000 zł. Podejmij decyzję o tym, który to będzie model, używając metody wspomagającej wybranej spośród poznanych na lekcji.

2. Współpraca w zespole

Na tej lekcji:

- określisz znaczenie pracy zespołowej,
- nauczysz się rozpoznawać, z czego wynikają problemy w tworzeniu i funkcjonowaniu zespołów,
- poznasz zasady dobrej organizacji pracy w zespole.

Jak wskazują naukowcy, ludzie działający razem mogą osiągnąć dużo lepsze rezultaty i zrobić więcej niż pojedyncze osoby. Zwłaszcza wtedy, gdy trzeba rozwiązać bardzo skomplikowany problem lub wykonać trudne zadanie. Jednak aby skutecznie działać razem, należy rozwijać umiejętność współpracy w zespole.

Czym jest zespół?

Zgodnie z najprostszą definicją **zespół** to grupa ludzi zorganizowanych w celu wspólnej realizacji danego zadania. Mianem zespołu można też określić grupę ludzi podlegających tej samej osobie lub wykonujących podobną pracę, np. nauczycieli w szkole. Z punktu widzenia przedsiębiorczości termin *zespół* ma szersze znaczenie. To grupa ludzi, którzy są zaangażowani w osiąganie wspólnych celów i których umiejętności wzajemnie się uzupełniają. Najczęściej ich pracę koordynuje **lider**, czyli osoba odpowiedzialna za zarządzanie zespołem. Ze względu na tak szerokie rozumienie zespołu wyodrębnia się jego różne rodzaje, takie jak zespół nieformalny i zespół formalny.

Główne rodzaje zespołów

RODZAJE ZESPOŁÓW

Zespół nieformalny

- Tworzy się go z reguły doraźnie, na czas realizacji konkretnego zadania. Niekiedy powstaje z inicjatywy pracowników, którzy widzą potrzebę współpracy przy jakimś zadaniu.
- Może nie mieć formalnego lidera.
- Jego skład nie musi być stały.
- Pracuje zwykle nad zadaniami krótkoterminowymi, specyficznymi.
- Ma w małym stopniu sformalizowany system pracy i składania sprawozdań.



Zespół formalny

- Jego skład jest z reguły stały.
- Bardzo często jest powoływany przez kierownictwo w celu opiniowania i oceniania.
- Z reguły ma wyznaczonego odgórnie kierownika.
- Panują w nim ściśle określone sposoby komunikacji.
- Pracuje według wytycznych firmy, regularnie przekazuje wiadomości o postępach swoich prac i ich wynikach.



Korzyści wynikające z tworzenia zespołów

Specjaliści od zarządzania uważają, że grupa ludzi współdziałająca ze sobą może osiągnąć więcej niż jeden człowiek. Dobrze zorganizowane zespoły dochodzą do rezultatów znacznie przekraczających wyniki, które mogliby uzyskać pojedynczy ludzie. Do ważniejszych **korzyści wynikających z pracy zespołowej** zalicza się:

- większą kreatywność w projektowaniu nowych rozwiązań i skuteczność w rozwiązywaniu problemów,
- lepsze i efektywniejsze rozdzielanie zadań,
- wspólną odpowiedzialność za realizację celu, co znacząco zwiększa zaangażowanie w pracę,
- lepszą atmosferę w pracy, bardziej stymulującą i motywującą do osiągania efektów,
- budowanie więzi społecznych, co przekłada się na lepsze funkcjonowanie całej organizacji,
- szybkie podnoszenie kompetencji poszczególnych osób dzięki procesowi uczenia się od innych i korzystania z ich doświadczenia.

Synergia w pracy zespołowej

Różna wiedza oraz odmienne umiejętności i doświadczenia członków zespołu w powiązaniu z silną motywacją do działania dają efekt określany mianem **synergii**. Członkowie zespołu działającego synergicznie uzupełniają się i tak się organizują, żeby mocne strony jednych kompensowały słabości innych. W ten sposób, opierając się na mocnych stronach i niejako niwelując słabe strony poszczególnych osób, optymalizuje się działanie zespołu. Wynik pracy całego zespołu działającego synergicznie jest więc czymś większym niż prosta suma efektów pracy poszczególnych jego członków. Dlatego często efekt synergii w pracy zespołowej przedstawia się w żartobliwy sposób następującym równaniem: 2 + 2 = 5.



Wyjazdy integracyjne czy spotkania po godzinach pomagają utrzymać dobrą atmosferę w zespole. Umożliwiają także lepsze poznanie ludzi i są okazją do szczerej wymiany poglądów.

Podstawowe zasady budowania zespołu

Podczas tworzenia zespołu jest ważne, aby określić nie tylko cel pracy, lecz także:

- odpowiednią liczbę członków zespołu o pasujących do celu kompetencjach,
- przewidywane działania i przewidywany rezultat funkcjonowania,
- zasoby dostępne do realizacji zadań (finansowe, materiałowe, informacyjne, ludzkie, w tym także możliwe wsparcie innych osób z organizacji),
- zakres kompetencji decyzyjnych zespołu,
- czas jego funkcjonowania (z reguły jest to czas zbliżony do czasu realizowania danego projektu, chyba że praca zespołu ma charakter trwały).

Podczas budowania zespołu oraz w trakcie jego pracy mogą pojawić się różne bariery i problemy zakłócające najpierw jego tworzenie, a następnie – prawidłowe funkcjonowanie.

Czy wiesz, że...

Nie zawsze więcej znaczy lepiej. Do bardziej skomplikowanych i złożonych zadań, wymagających szczególnych umiejętności, najlepsze są zespoły małe (od ok. 5 do 10 osób). W przypadku zadań w miarę prostych dobrze się sprawdzają zespoły liczące maksymalnie 25 osób. Większe zespoły przestają być efektywne i spada ich wydajność.

Bariery i problemy w tworzeniu i funkcjonowaniu zespołów

Bariery i problemy w tworzeniu i funkcjonowaniu zespołów można podzielić na kilka typów. Najczęściej dotyczą one komunikacji, celów, motywacji oraz środków.



Niejasne lub sprzeczne cele

- Cele stawiane przed zespołem są niedostatecznie sprecyzowane, zbyt ogólne, zbyt szczegółowe lub wzajemnie się wykluczają (np. ograniczenie kosztów i jednoczesne zwiększenie wydajności pracy).



Dominacja części zespołu

- Utrudniać pracę w zespole może dominacja z powodu ambicji (np. jedna osoba wykonuje więcej zadań, żeby się wykazać).
- Problemem może być też przydzielanie większej liczby obowiązków osobie, która sprawniej wykonuje zadania.



Niewłaściwa wielkość zespołu

- W zbyt dużym zespole potencjał pracowników nie jest zwykle wykorzystywany (np. pięć osób pracuje nad zadaniem, do którego wykonania wystarczyłyby trzy).
- W zbyt małym zespole jego członkowie są bardzo obciążeni zadaniami, co w dłuższej perspektywie obniża ich wydajność.



Nieodpowiedni lider

- Lider nie potrafi kierować zespołem, nie ma odpowiednich cech lub kompetencji.
- Lider nadużywa władzy, np. niesłusznie podważa opinie podwładnych i samodzielnie decyduje o sprawach zespołu.



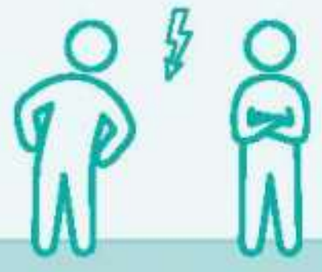
Nieodpowiednie kompetencje w zespole

- Obowiązki członków zespołu i przydzielane im zadania nie są dostosowane do ich predyspozycji (np. osoba kreatywna otrzymuje zadania wymagające rutynowego działania, a pracownik źle funkcjonujący pod wpływem presji – zadania wymagające natychmiastowego działania i szybkiego podejmowania decyzji).



Brak wzajemnego zaufania

- Przyczyną konfliktów w zespole może być podejrzewanie współpracownika o złe zamiary (np. chęć osiągania własnych korzyści kosztem zespołu).
- Brak zaufania może skutkować nieprzyjmowaniem pomocy lub nieoferowaniem jej innym (np. z obawy przed ich ukrytymi intencjami), a także obawami o ujawnienie własnych słabości, ukrywaniem swoich myśli, opinii i błędów czy zatajaniem informacji.



Konflikty w zespole

- Różnice poglądów, temperamentów, żywione urazy czy rywalizowanie o pozycję w grupie mogą prowadzić do konfliktów między członkami zespołu i negatywnie wpływać na efekty jego pracy.
- Konflikt może występować także między liderem a podwładnym (np. nieporozumienia wywołane wydawanymi poleceniami, niewykonywaniem poleceń, niesprawiedliwą oceną pracownika).



Trudności komunikacyjne

- W zespole może dochodzić do nieporozumień wynikających z posługiwania się różnymi językami, innego akcentowania słów, stosowania słownictwa specjalistycznego niezrozumiałego dla innych członków zespołu albo charakterystycznego dla danej grupy wiekowej czy regionu kraju.

Podstawowe zasady organizowania pracy i kierowania zespołem

Skuteczne zarządzanie rozumiane jako organizowanie pracy oraz kierowanie zespołem wymaga od lidera stosowania wymienionych poniżej zasad.

Znajomość zespołu

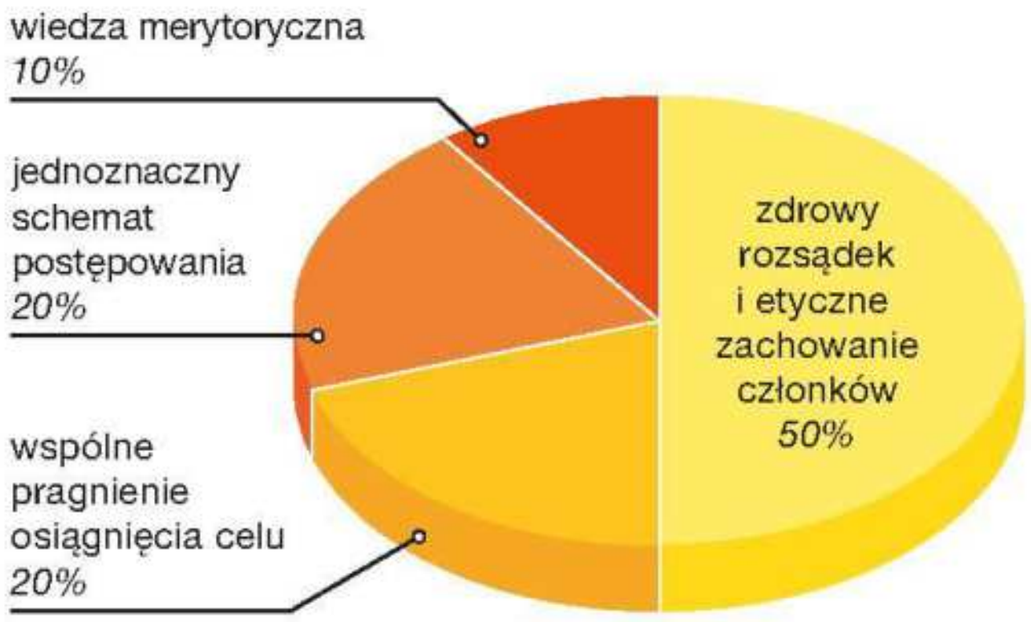
Każdy dobry lider powinien dobrze znać ludzi, którymi zarządza, pod kątem ich kompetencji. Dzięki temu może skutecznie przydzielać zadania, wyznaczać konkretne osoby do ich wykonania oraz motywować członków zespołu.

Zaufanie

Zaufanie to podstawa do tworzenia relacji, także w zespole. Dzięki wzajemnemu zaufaniu tworzy się atmosfera sprzyjająca dobrej pracy, a ludzie nie boją się mówić szczerze o pojawiających się problemach oraz prezentować swoich pomysłów, co jest podstawą kreatywności zespołu.

Komunikacja

Z zaufaniem wiąże się dobra komunikacja, która spaja funkcjonowanie całego zespołu.



Czynniki wpływające na sukces zespołu wg Steve'a Sullivana [wym. stiwa saliwana].

W razie konieczności należy ustalić sposoby komunikacji (np. mailowo, na spotkaniach). Ważne jest także motywowanie ludzi do dbania o sprawne przekazywanie informacji.

Integracja

Dobry lider dba również o integrowanie zespołu i kształtowanie w nim przyjacielskich relacji. Zintegrowany zespół jest bardziej zmotywowany do działania, co wpływa w istotny sposób na jakość i szybkość wykonania zadań. Dlatego warto integrować członków zespołu również poprzez organizowanie spotkań poza czasem pracy czy różnego typu imprez. Oczywiście liczba takich wydarzeń powinna być dostosowana do możliwości członków zespołu.

W skrócie

- Zespół to grupa ludzi, którzy są zaangażowani w osiąganie wspólnych celów i których umiejętności wzajemnie się uzupełniają. Najczęściej pracę zespołu koordynuje lider, czyli osoba odpowiedzialna za zarządzanie zespołem.
- Dobrze zorganizowane zespoły osiągają doskonałe rezultaty. Wynika to m.in. z synergii, czyli uzupełniania się w taki sposób, że mocne strony jednych osób kompensują słabości innych. Dzięki temu wynik pracy całego zespołu jest czymś większym niż suma wyników, które mogliby osiągnąć pojedynczy ludzie.
- Wśród barier ograniczających budowę zespołu należy wymienić: brak odpowiednio sformułowanych celów, nieodpowiedniego lidera oraz niewłaściwą liczbę członków zespołu.

Ćwiczenia

1. Scharakteryzuj najważniejszą, Twoim zdaniem, zasadę budowy zespołu. Uzasadnij swój wybór.
2. Wyobraź sobie, że jesteś liderem pięcioosobowego zespołu, w którym jedna osoba jest niemal zupełnie nowym pracownikiem w firmie, a kolejne dwie osoby pokłóciły się przy realizacji poprzedniego projektu. Na pierwszym spotkaniu wyczuwasz, że osoby te niechętnie będą ze sobą współpracować. Jak przezwyciężysz te bariery jako lider? Opracuj kilkupunktowy plan działania w tym zakresie.

3. Kreatywne myślenie

Na tej lekcji:

- dowiesz się, na czym polega kreatywne myślenie i dlaczego pomaga ono w rozpoznawaniu szans rynkowych,
- scharakteryzujesz główne bariery ograniczające kreatywne myślenie,
- nauczysz się stosować wybrane techniki pobudzające kreatywność.

Słowo *kreatywność* pochodzi od łacińskiego słowa *creatio* oznaczającego 'tworzenie'. **Kreatywność** jest więc zdolnością do znajdowania nowych rozwiązań, pomysłów czy produktów dzięki kojarzeniu spraw, które pozornie nie mają ze sobą związku. Chociaż nie jest to zdolność wrodzona, to ma ją większość z nas.

Czym jest kreatywne myślenie?

Kreatywnym (twórczym) myśleniem określamy takie myślenie, które prowadzi do uzyskania nowych, innowacyjnych i bardzo korzystnych rozwiązań. Dla podmiotów gospodarczych podstawowe znaczenie ma kreatywność pracowników, ponieważ dzięki niej mogą one wprowadzać oryginalne rozwiązania zarówno w produktach, jak i w obszarach ich wytwarzania. Kreatywność jest zatem ściśle związana z innowacyjnością (→ s. 49). Dlatego stymulowanie pracowników do kreatywnego myślenia może prowadzić do uzyskania przez podmioty gospodarcze przewagi rynkowej.

Na poniższej ilustracji przedstawiono cechy osoby, która charakteryzuje się zdolnością kreatywnego myślenia.

Cechy osoby kreatywnej

Osoba kreatywna ma wiele charakterystycznych cech, które dodatkowo może rozwijać w ciągu całego życia. Ten swoisty trening jest najważniejszym czynnikiem wspomagającym twórcze myślenie.



Znaczenie kreatywnego myślenia w rozpoznawaniu szans rynkowych

Z biznesowego punktu widzenia **kreatywne myślenie pomaga rozpoznawać szanse rynkowe**. Nie można przy tym utożsamiać szans rynkowych z pomysłem na biznes, ponieważ nawet świetny, bardzo oryginalny pomysł może nie przynieść sukcesu rynkowego. Aby pomysły stały się szansami rynkowymi, muszą:

- **być nowością**, czyli zawierać **elementy innowacyjne**, a właśnie kreatywne myślenie prowadzi do powstawania nowości – nowych produktów lub usług odróżniających się od tych, które już są na rynku;
- **być użyteczne**, czyli funkcjonalne i przydatne. W określaniu i projektowaniu użyteczności usługi czy produktu także potrzebne jest twórcze myślenie.

Aby przedsięwzięcie biznesowe było opłacalne, powinno mieć również **potencjał ekonomiczny** mierzony odpowiednią liczbą klientów oraz możliwie wysokim zyskiem. Tylko wtedy kreatywny i innowacyjny pomysł może przełożyć się na pieniądze i można mówić o pełnej szansie rynkowej.

To Ci się przyda

Kreatywne myślenie – sposób myślenia, który prowadzi do uzyskania oryginalnych oraz bardzo korzystnych rozwiązań. Gwarantuje ono zarówno unikalność pomysłu, jak i jego przydatność, czyli cechy, które w bardzo dużym stopniu podnoszą jego szanse rynkowe.

Szanse rynkowe – możliwości osiągnięcia rynkowych korzyści finansowych w wyniku różnorodnych działań przedsiębiorczych.

W praktyce

Etapy myślenia kreatywnego

Kreatywne myślenie, czyli proces twórczy, nie zawsze przebiega tak samo. Wyróżnia się w nim jednak kilka podstawowych etapów, które możesz prześledzić poniżej.

1 **Przygotowanie**	• Określ potrzebę lub problem do rozwiązania. • Zbierz niezbędne informacje.
2 **Inkubacja (powstawanie pomysłów)**	• Przeanalizuj zebrane informacje i pozwól umysłowi na swobodne poszukiwanie pomysłów.
3 **Olśnienie (oświecenie)**	• Połącz myśli w logiczny sposób w jedną całość. Jest to tzw. eureka.
4 **Ocena**	• Oceń wymyślone rozwiązanie lub poproś wybraną osobę, aby Ci w tym pomogła.
5 **Wdrożenie (weryfikacja w praktyce)**	• Sprawdź w praktyce, czy pomysł rzeczywiście może się udać.

Bariery ograniczające kreatywne myślenie

Do **podstawowych barier ograniczających kreatywne** myślenie zalicza się:

- stres i zmęczenie,
- brak treningu kreatywności – mózg nie jest przyzwyczajony do poszukiwania nowych rozwiązań,
- nawyki, myślenie schematyczne, przekonania przyjęte w dzieciństwie,
- krytykę zewnętrzną – czasem nawet niewypowiedzianą słowami, ale odczuwaną np. jako lekceważenie,
- krytykę wewnętrzną – złą samoocenę,
- strach przed porażką,
- presję czasu.

Niekiedy, paradoksalnie, barierą w kreatywnym myśleniu może być nadmiar informacji, prowadzący do tzw. paraliżu analitycznego. Nadmiar danych może spowodować, że za dużo czasu i siły poświęci się na żmudne analizy, a nie starczy ich na poszukiwanie kreatywnych rozwiązań. Podobnie należy uważać, aby nie poświęcać zbyt dużo czasu na analizowanie i weryfikowanie nowego pomysłu. Można przez to stracić szansę na wejście z nim na rynek w odpowiednim momencie.

W zespołowym myśleniu kreatywnym mogą również pojawić się problemy. Przykładowo rywalizacja o wpływy i dominację nad innymi członkami zespołu przekłada się na nieprzyjemną atmosferę w grupie i zamiast efektu synergii może osłabić zespół.

Poważną barierą może być również kradzież dobrych pomysłów przez inne osoby (m.in. przełożonych i współpracowników) i przedstawianie ich jako swoich. Takie nieetyczne postępowanie burzy atmosferę twórczej współpracy czasem na zawsze lub na wiele lat.

Czy wiesz, że...

Barierą dla kreatywnego myślenia może być także system edukacyjny, m.in. taki, w którym ustawicznie wykonuje się typowe zadania (np. tylko zadania testowe), a z nauczycielami nie wolno dyskutować. Takie podejście (nazywane też „sztywnością myślenia" w odróżnieniu od „giętkości myślenia") blokuje kreatywność, która jest wyjściem poza schematy i nawyki.

Przykłady zwrotów związanych z kreatywnym myśleniem

ZWROTY ZABIJAJĄCE KREATYWNOŚĆ ORAZ MOTYWUJĄCE DO KREATYWNEGO MYŚLENIA

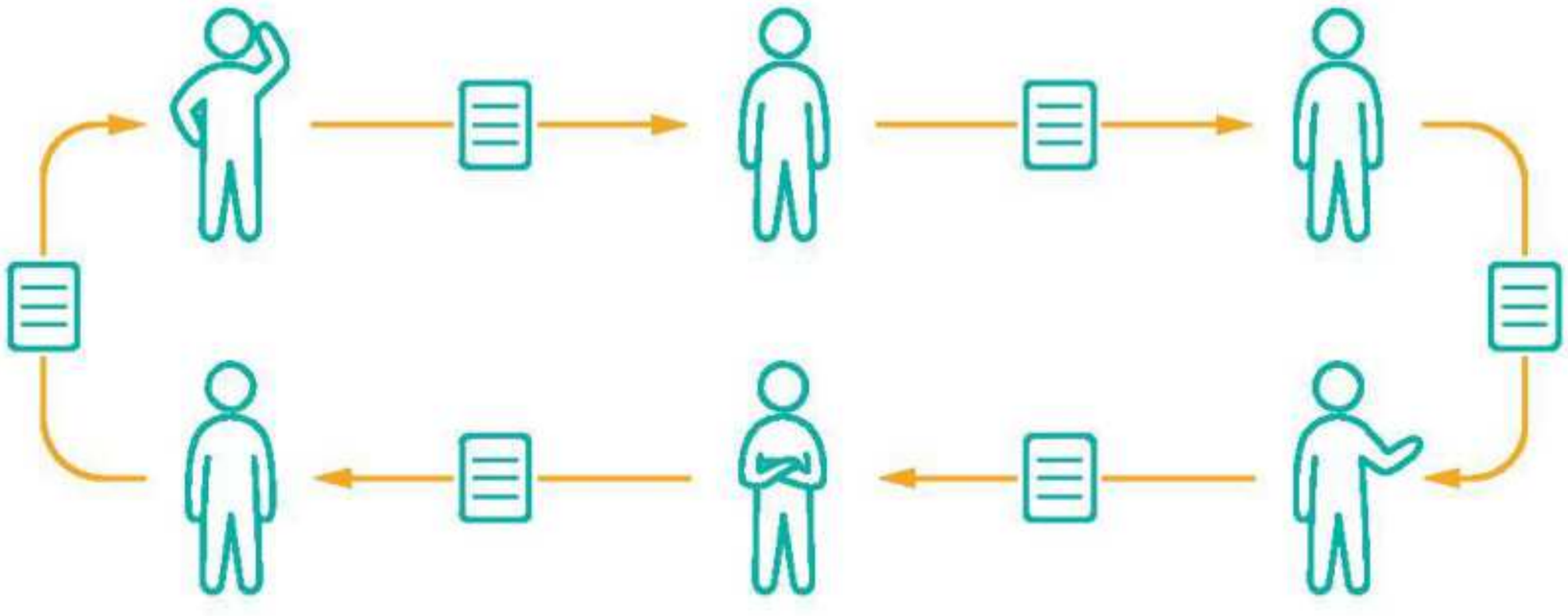
Zabójcy kreatywności (zwroty zabijające twórcze myślenie)	Motywatory kreatywności (zwroty mobilizujące do twórczego myślenia)
• To się na pewno nie uda! • Jestem pewny, że to nie zadziała! • To jest zbyt nowoczesne! • To już było. • Przedyskutujmy to kiedy indziej. • Nie mamy czasu! • Co sobie inni pomyślą o takim pomyśle? • To nie ma sensu. Nic dzisiaj nie wymyślimy. • Jesteś beznadziejny, nic nie wnosisz do pracy zespołu.	• Damy radę! • Podoba mi się to, sprawdźmy, czy zadziała! • Bardzo nowatorski, niebanalny pomysł! • Ciekawy pomysł! Warto do niego wrócić. • Dobrze myślisz! Warto to przedyskutować! • Na dobre pomysły zawsze mamy czas! • Co za superpomysł! Twój mózg działa dzisiaj na najwyższych obrotach! • Dobrze myślisz! Dobrze nam idzie! • Przemyślę to jeszcze raz, bo tak od razu ciężko znaleźć dobry pomysł.

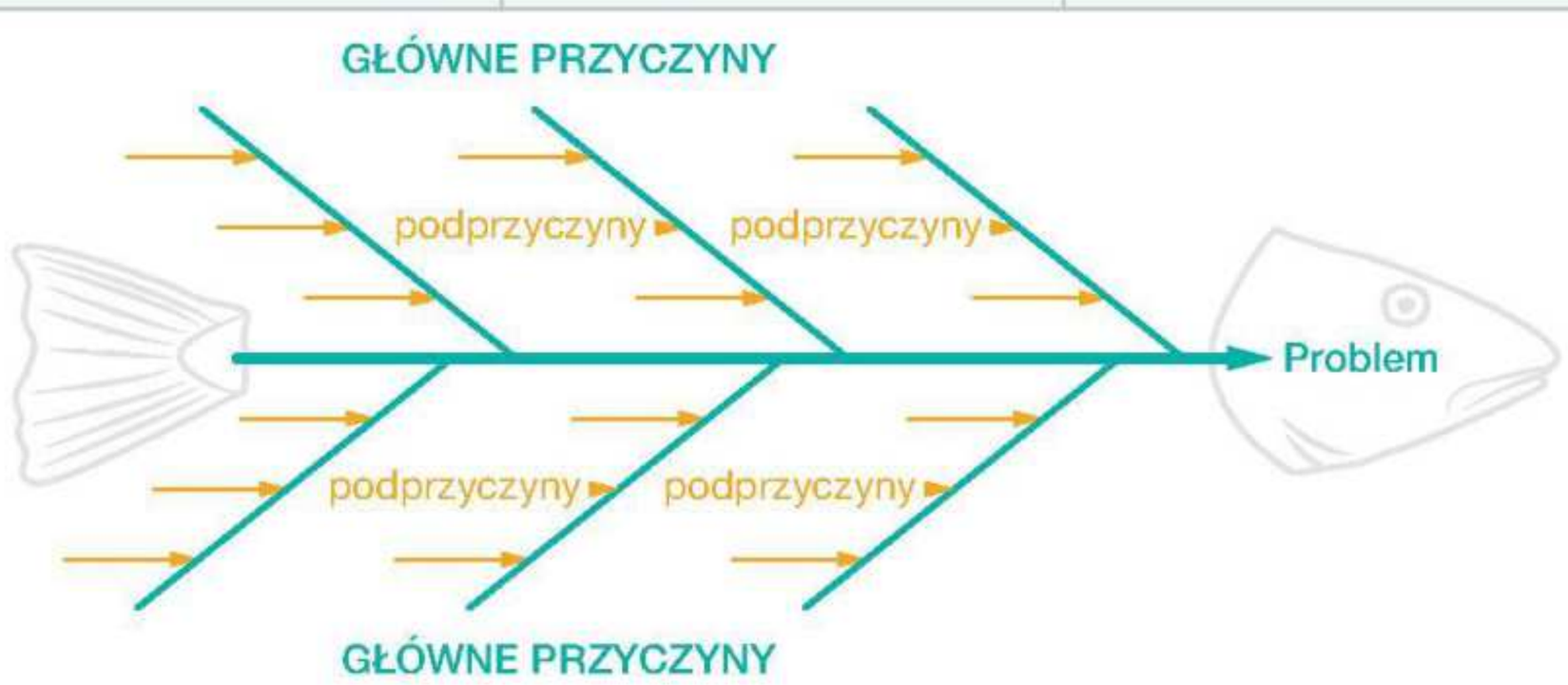
? Zastanów się, jak często używasz zdań ze schematu w pracy zespołowej z koleżankami i kolegami z klasy.

Techniki pobudzające kreatywne myślenie

Istnieje wiele technik, które pobudzają kreatywne myślenie zarówno w pracy indywidualnej, jak i w pracy zespołowej. Ich znajomość może pomóc zwiększyć efekty twórczej pracy wszędzie tam, gdzie poszukujemy rozwiązań problemów. Zapoznaj się z wybranymi technikami pracy zespołowej przedstawionymi w poniższej tabeli.

Technika	Opis	Zalety	Przykład zastosowania
Burza mózgów	Polega na zgłaszaniu w nieskrępowany sposób dużej liczby pomysłów na rozwiązanie jakiegoś problemu, nawet takich, które wydają się niedorzeczne i nierealne. Następnie grupa wybiera wspólnie najlepsze rozwiązanie i po szczegółowej analizie wprowadza je w życie.	Zgromadzenie w krótkim czasie dużej liczby bardzo różnych pomysłów.	Promocja nowego produktu wprowadzanego na rynek.
Technika kruszenia	Technika ta jest podobna do burzy mózgów, ale w jej przypadku poszukuje się pomysłów na to, co zrobić, aby problem powstał lub się pogłębił, a nie – rozwiązał.	Pozwala przeanalizować problem z innego punktu widzenia. Dzięki niej określa się, co należy zrobić, aby uniknąć powstawania danego problemu.	Dyskusja nad problemem dużej rotacji pracowników. Odwrócenie problemu polega na postawieniu pytań o to, co trzeba zrobić, aby odeszła jeszcze większa liczba pracowników i aby powstały jeszcze większe problemy w ich zatrudnianiu.
Metoda 635	Polega na zapisywaniu pomysłów na kartkach przez 6 osób. Każda z nich zapisuje na jednej kartce 3 pomysły w ciągu 5 min. Potem kartki są podawane dalej i sytuacja się powtarza, przy czym można też uzupełnić pomysły poprzednich osób. W efekcie daje to 108 pomysłów.	Pozwala przełamać nieśmiałość członków grupy, co z kolei prowadzi do pojawienia się bardziej innowacyjnych i oryginalnych pomysłów niż podczas burzy mózgów.	Wymyślenie hasła reklamowego dla nowego produktu czy wymyślenie rozwiązania problemu skarg kierowanych do biura turystycznego przez jego klientów.



Technika	Opis	Zalety	Przykład zastosowania
Diagram Ishikawy (rybi szkielet)	Na diagramie w postaci rybiego szkieletu zapisuje się przyczyny danego problemu. Następnie metodą eliminacji wybiera się najistotniejsze z nich (najczęściej 2–4) oraz formułuje wnioski, które pomogą w późniejszym rozwiązaniu problemu.	Pozwala w dokładny sposób przedstawić graficznie różnego rodzaju przyczyny badanego zjawiska, nawet te bardzo złożone.	Określenie przyczyn spadku sprzedaży danego produktu w celu opracowania strategii zapobiegnięcia takiemu spadkowi w przyszłości.
			
Metoda sześciu kapeluszy (kapelusze de Bono)	Polega na wcielaniu się osób z grupy rozwiązującej problem w 6 różnych ról na podstawie koloru kapelusza: • biały – osoba obiektywna, przedstawia tylko fakty, • żółty – optymista, dostrzega same zalety, • czarny – pesymista, wyszukuje tylko wady, • czerwony – wyraża swoje odczucia związane z danym zagadnieniem, • zielony – poszukuje nowych rozwiązań, • niebieski – tworzy raport z dyskusji, jest jakby jej sekretarzem.	Przyjęcie 6 różnych ról pozwala na analizę danego zagadnienia z 6 różnych punktów widzenia. Ważne jest, aby nie wychodzić z roli danego kapelusza.	Dyskusja nad wejściem polskiego przedsiębiorstwa produkującego słodycze (i sprzedającego je do tej pory tylko na rynku krajowym) na nowe rynki zagraniczne, począwszy od dużego rynku niemieckiego.
Metoda ALUO	Służy do oceny nowego pomysłu biznesowego. Jest podobna do analizy SWOT. Składają się na nią 4 punkty: • A – zalety (*advantages*; wym. adwentydżys), • L – wady/ograniczenia (*limitations*; wym. limitejszyns), • U – oryginalność (*uniqueness*; wym. junikines), • O – szansa (*opportunity*; wym. oportiuniti).	Szybka ocena innowacyjnych pomysłów biznesowych.	Ocena pomysłu wprowadzenia na rynek nowego produktu – usługi opieki nad roślinami domowymi w czasie nieobecności domowników (właścicieli roślin).

Wokół nas

Sukces dzięki nieszablonowemu myśleniu

W II połowie XX w. Arthur Fry [wym. atur fraj], pracownik firmy 3M z USA, wpadł na nieszablonowy pomysł, dzięki któremu powstały znane obecnie na całym świecie karteczki samoprzylepne Post-it. Amerykanin zastanawiał się, w jaki sposób można wykorzystać nieudany wynalazek innego pracownika firmy 3M – klej polimerowy, który bardzo długo wysychał. Sprawdził więc, jak klej ten radzi sobie z papierem. Okazało się, że posmarowane nim kartki można przykleić w dowolnym miejscu, a następnie odkleić bez robienia szkód. Pomysł na takie wykorzystanie kleju wziął się z tego, że Arthur Fry chciał zaznaczać strony w śpiewniku kościelnym. Co jednak ważne, Fry wykazał się umiejętnością nieschematycznego myślenia o wynalazkach innych osób.



◀ Karteczki samoprzylepne cieszą się tak dużą popularnością, że znalazły odwzorowanie także w świecie wirtualnym.



W skrócie

- Kreatywne (twórcze) myślenie to taki sposób myślenia, który prowadzi do uzyskania oryginalnych oraz bardzo korzystnych rozwiązań problemów.
- Kreatywne myślenie jest ważnym procesem pomagającym rozpoznać szanse rynkowe. Gwarantuje zarówno unikalność pomysłu, jak i jego przydatność.
- Do najważniejszych barier w myśleniu kreatywnym należą: stres i zmęczenie, brak treningu kreatywności, schematyczne myślenie, krytyka wewnętrzna i zewnętrzna.
- Istnieje wiele metod pobudzających kreatywne myślenie. Do najczęściej stosowanych należą: burza mózgów, diagram Ishikawy (rybi szkielet), metoda 635 i metoda sześciu kapeluszy.

Ćwiczenia

1. Wykaż na przykładach, że kreatywne myślenie odgrywa dużą rolę w funkcjonowaniu zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa.
2. Przedstaw wybraną, ważną Twoim zdaniem, barierę ograniczającą kreatywne myślenie i zaproponuj metodę pozbycia się tej bariery.
3. Wyobraź sobie, że macie wymyślić z resztą rodziny prezent dla rodziców z okazji tzw. srebrnych godów, czyli 25-lecia małżeństwa. Jaką z technik wspomagających kreatywne myślenie zastosujecie i dlaczego?
4. Wyobraź sobie, że za pomocą burzy mózgów macie przedyskutować w klasie pomysły dotyczące miejsc, w które można wyjechać na zieloną szkołę. Przedstaw wady zastosowania tej techniki w tym konkretnym przypadku.

4. Rola innowacji

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym są innowacje,
- nauczysz się rozpoznawać rodzaje i źródła innowacji,
- przeanalizujesz, jak innowacje wpływają na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw.

Innowacje zazwyczaj kojarzą się z wynalazkami, które dzięki zastosowaniu najnowszych zdobyczy nauki rewolucjonizują nasze życie, a oferującym je firmom pozwalają stać się globalnymi koncernami osiągającymi ogromne zyski. Jednak czy rzeczywiście innowacje można sprowadzić tylko do najnowszych smartfonów lub autonomicznych samochodów o napędzie elektrycznym?

Czym są innowacje?

Innowacja (z łac. *innovatio* – 'odnowienie') to całokształt działań mających na celu wytworzenie i wprowadzenie na rynek nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów czy metod. Działania te rozpoczynają się od pomysłu, który stopniowo jest wdrażany w życie. W efekcie dochodzi do wytworzenia nowych albo udoskonalonych produktów (towarów i usług), procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. To z kolei powinno przełożyć się na wzrost konkurencyjności podmiotu wprowadzającego innowację, a następnie – na wzrost jego zysków.

Ciąg działań, w którym pomysły przekształca się w konkretny produkt lub rozwiązanie wprowadzone do praktyki gospodarczej, określa się mianem **procesu innowacyjnego**.

To Ci się przyda

Innowacje – całokształt działań mających na celu wytworzenie i wprowadzenie na rynek nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów czy metod.

Rodzaje innowacji

Innowacje dotyczą nie tylko samych produktów, lecz także sposobów ich wytwarzania czy sprzedaży. Dlatego można je podzielić m.in. ze względu na przedmiot, którego dotyczą, co przedstawiono na schemacie niżej.

Specjaliści wyodrębniają także innowacje **społeczne** (dotyczące nowych, lepszych rozwiązań w życiu społecznym) oraz **ekologiczne** (ich celem jest zmniejszenie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze).

Podział innowacji ze względu na ich rodzaje



PRZEWAGA DZIĘKI INNOWACJOM

U podstaw sukcesu najbardziej innowacyjnych firm na świecie leżą nie tylko zaawansowane technologicznie produkty, lecz także innowacyjne podejście do marketingu, organizacji pracy czy doboru kadr.

TESLA – ZMIENIAJ SIĘ W SZYBKIM TEMPIE

Tesla w ciągu niecałych 20 lat stała się światowym liderem w produkcji samochodów elektrycznych. U podstaw jej sukcesu leżą m.in.:

- tzw. zwinne zarządzanie, którego głównym celem jest maksymalne zwiększanie szybkości produkcji nawet wtedy, gdy powoduje to większe koszty. Prowadzi ono do szybkiego wprowadzania wielu zmian w procesie produkcji. O tym, czy dana modyfikacja nadaje się do zastosowania, decyduje specjalne oprogramowanie;
- sam produkt, czyli samochód o osiągach przewyższających osiągi innych samochodów elektrycznych, zwłaszcza w zakresie liczby kilometrów przejechanych po jednym ładowaniu.



Za przygotowanie zmian w procesie produkcji odpowiadają zespoły inżynierów. Zajmują się one poprawianiem już istniejących podzespołów samochodowych oraz projektowaniem zupełnie nowych. Efektem ich pracy jest np. zwiększenie zasięgu sprzedanych już aut dzięki zdalnej aktualizacji oprogramowania.

TEMPO WPROWADZANIA ZMIAN W PROCESIE PRODUKCJI PRZEZ WYBRANYCH PRODUCENTÓW SAMOCHODÓW ELEKTRYCZNYCH

TESLA **27** ZMIAN PRODUKCYJNYCH NA TYDZIEŃ

TOYOTA 1 ZMIANA NA 2,5–4 LATA

VW, MERCEDES, BMW 1 ZMIANA NA 3–4 LATA

GM, FORD, FCA 1 ZMIANA NA 3–4 LATA

GOOGLE – POSTAW NA KREATYWNYCH LUDZI

Twórcy firmy Google, właściciela m.in. najpopularniejszej na świecie wyszukiwarki internetowej oraz systemu operacyjnego Android, wierzą, że najbardziej kreatywni ludzie na świecie, których chcą zatrudniać, mogą być jeszcze bardziej kreatywni, jeśli stworzy się im odpowiednie warunki, takie jak:

- odpowiedni podział czasu pracy,
- zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym.



Kreatywność pracowników wspierają też aranżacje wnętrz firmy Google.

APPLE – WYKORZYSTAJ LEPIEJ TO, CO WYNALEŹLI INNI

Telefony i komputery firmy Apple są rozpoznawalne niemal na całym świecie.
Firma zawdzięcza globalny sukces m.in.:

- umiejętności dostosowywania i zwiększania użyteczności pomysłów i produktów innych firm, np. myszy komputerowej czy ekranu dotykowego w smartfonach, do tworzenia własnych, innowacyjnych produktów,
- kreowaniu wytwarzanych przez siebie produktów (nie zawsze lepszych pod względem technicznym od produktów konkurencji) na produkty luksusowe, np. przez zastosowanie wyrafinowanego wzornictwa.



Firma Apple jako pierwsza na świecie zastosowała w smartfonie ekran dotykowy obsługiwany palcami. Dzięki temu w latach 2007–2013 zanotowała ogromny wzrost udziałów w rynku producentów telefonów komórkowych.



SAULE TECHNOLOGIES – GENERUJ ELASTYCZNĄ ENERGIĘ

Saule Technologies (ST) to polska firma założona przez Olgę Malinkiewicz. ST skupia się na zastosowaniu grupy minerałów o nazwie perowskity do produkcji drukowalnych i elastycznych ogniw fotowoltaicznych. To ogromny krok naprzód w rozwoju zasilania energią słoneczną obiektów i urządzeń, do których nie dało się zastosować klasycznych ogniw kwarcowych.



Ogniwa perowskitowe można nadrukowywać np. na elementy konstrukcyjne budynków.

Inne kryteria podziału innowacji

Innowacje można też podzielić na podstawie **skali wywoływanych zmian**. Wyróżnia się wtedy innowacje:

- **wielkie** (przełomowe) – powstają w wyniku długotrwałych prac badawczo-rozwojowych. Dotyczą wynalazków o dużym znaczeniu i zmian strategicznych, które mogą wpłynąć na cały sektor gospodarki (np. przejście z telefonii stacjonarnej na telefonię cyfrową);
- **średnie** – dotyczą reorganizacji przedsiębiorstwa w wyniku znacznego unowocześnienia produktu lub stosowanej technologii (np. zainstalowanie automatycznej linii produkcyjnej);
- **drobne** – polegają na niewielkim udoskonaleniu produktu, technologii lub procesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa (np. wprowadzenie programu komputerowego do zarządzania produkcją).

Z kolei pod względem **stopnia oryginalności zmian** wyróżnia się innowacje:

- **kreatywne** – powstają w wyniku prowadzenia zawansowanych prac naukowo-badawczych. Dotyczą nowych produktów lub nowych procesów i wpływają w dużym stopniu na rozwój gospodarki;
- **imitujące** – są wzorowane na wcześniejszych produktach i procesach.

Znaczenie innowacji dla przedsiębiorstw

Dzięki wdrożonym innowacjom przedsiębiorstwa, niezależnie od swojej wielkości, uzyskują **przewagę konkurencyjną**. Dzieje się tak, ponieważ:

- oferują zupełnie nowe lub ulepszone pod różnymi względami produkty (towary oraz usługi) w stosunku do konkurentów,
- innowacyjne procesy technologiczne i ulepszona organizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa zmniejszają koszty produkcji wyrobów lub wytwarzania usług w stosunku do kosztów konkurencji,



Wielkie innowacje najczęściej wymagają czasochłonnych i kosztownych prac badawczo-rozwojowych.

- innowacyjne podejście do klienta pozwala np. na idealne zaspokojenie jego potrzeb, a nawet – na ich kształtowanie.

Innowacje mogą więc przyczyniać się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu, ponieważ pozwalają na zwiększenie jego przychodów (→ s. 143) i zysków. Można przyjąć, że im bardziej innowacyjne przedsiębiorstwo, tym większą osiąga **rentowność**, czyli ma lepszy stosunek zysków do ogółu przychodów. Z kolei dochodowe przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na zatrudnienie kreatywnych pracowników, co przyczynia się do jeszcze większej zdolności innowacji. Dla tej firmy może to stanowić kolejny impuls do wzrostu konkurencyjności. W ten sposób tworzy się swoisty, samonapędzający się mechanizm podnoszenia zdolności konkurencyjnych.

Czy wiesz, że...

Nie zawsze innowacja wprowadzona na rynek przynosi krociowe zyski. Przykładem jest aparat Polaroid SX 70, którego opracowanie kosztowało 3 mld dolarów i nigdy się nie zwróciło.

To Ci się przyda

Przewaga konkurencyjna – osiąganie przez przedsiębiorstwo przewagi nad konkurencją dzięki wyższej jakości produktu i/lub niższej cenie oraz lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów.

Znaczenie innowacji dla gospodarki i społeczeństwa

Pozytywny wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw przekłada się również na **rozwój gospodarek** poszczególnych krajów. Wyraźnie widać to, gdy porówna się poziom innowacyjności oraz np. wartość PKB na jednego mieszkańca (→ s. 91). Kraje należące do grupy liderów innowacyjności oraz silnych innowatorów (patrz: mapa na dole strony) są jednocześnie krajami o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego. Dlatego władze państwowe czy regionalne, które mają tego świadomość, wspierają działania innowacyjne przedsiębiorstw odpowiednimi aktami prawnymi. Dzięki temu przyciągają inwestorów, a w efekcie – stymulują rozwój danego obszaru. Taka sytuacja w znacznym stopniu przekłada się na **poprawę jakości życia mieszkańców** danego obszaru, zarówno ze względu na powstawanie miejsc pracy w świetnie prosperujących przedsiębiorstwach, jak i ze względu na dostarczanie konsumentom innowacyjnych produktów (towarów i usług).

Innowacje mogą również służyć rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, np. ułatwianiu funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami.

Źródła innowacji

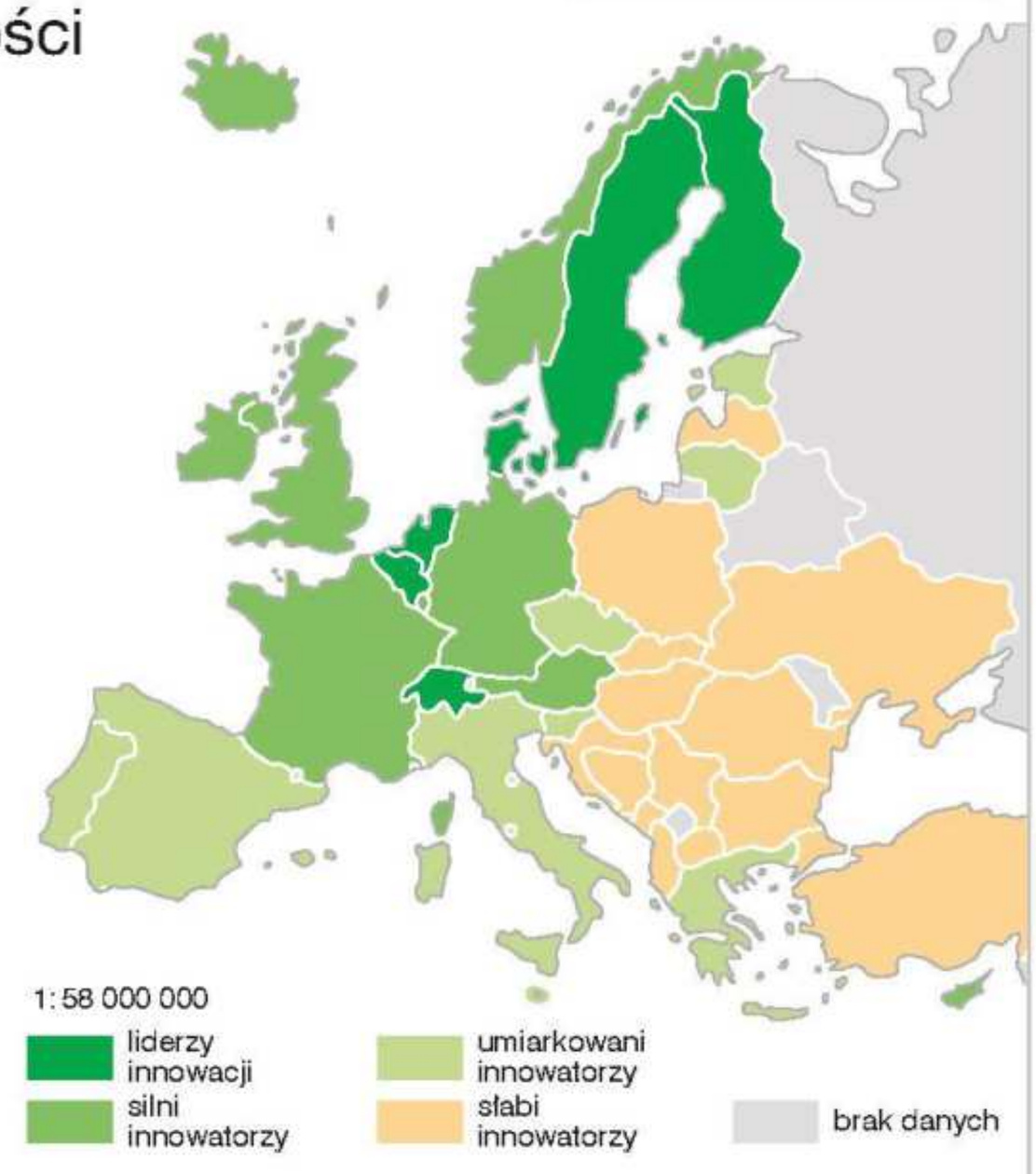
Innowacje powstają w wyniku różnorodnych inspiracji. Wszystko, co wpływa na powstanie pomysłu i może przyczynić się do wynajdywania nowych rozwiązań oraz ich udoskonalania, określamy mianem **źródeł innowacji**. Najważniejszymi źródłami innowacji są:

- **nieoczekiwane zdarzenia** (np. nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie własnego przedsiębiorstwa w sprzedaży danego produktu),
- **niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej** (np. obserwacja konkurencyjnego przedsiębiorstwa, które ponosi porażkę, mimo że oferuje produkt odpowiadający potrzebom klientów),
- **potrzeby procesu** (np. konieczność udoskonalenia jakiejś uciążliwej czynności w procesie produkcyjnym),

Wokół nas

Europejski ranking innowacyjności

Każdego roku Komisja Europejska (KE) ocenia innowacyjność państw europejskich. Wykorzystuje w tym celu m.in. takie kryteria, jak: liczba patentów, nakłady na badania i rozwój czy sprzedaż innowacyjnych wyrobów. Do państw o najwyższym poziomie innowacyjności od wielu lat należą wysoko rozwinięte państwa Europy Północnej: Szwecja, Finlandia i Dania oraz kraje Europy Zachodniej, takie jak Holandia i Belgia. Polska w tym zestawieniu znajduje się niestety w grupie państw o najniższym poziomie innowacji.



Poziom innowacyjności państw wg KE w 2022 r.

- **zmiany w strukturze rynku** (np. nagłe zmiany dostępności surowców energetycznych w wyniku wojny albo nagłe i znaczne obniżenie zdolności zakupowych klientów w wyniku kryzysu ekonomicznego),
- **nowe odkrycia naukowe** (np. nieustanny rozwój technologiczny umożliwiający wdrażanie rozwiązań, które dotychczas były opisywane w literaturze fantastyczno-naukowej),
- **zmiany demograficzne i migracje** (np. wykorzystanie faktu starzenia się społeczeństwa do oferowania nowych produktów i usług dla seniorów),
- **zmiany wartości, hierarchii celów i postaw konsumentów** (np. wzrost znaczenia postaw proekologicznych i związany z tym wzrost zapotrzebowania na produkty spełniające to kryterium).

To Ci się przyda

Źródła innowacji – wszystko to, co wpływa na powstanie pomysłu i może stać się przyczyną wynajdywania nowych rozwiązań lub udoskonalania poprzednich.

Czy wiesz, że...

Niedostrzeganie lub ignorowanie zmian będących źródłem innowacji może prowadzić do upadku firmy. Przykładowo fińska Nokia nie wdrożyła odpowiednio szybko produkcji smartfonów i utraciła pozycję lidera producentów telefonów komórkowych.

Projektowe podejście do wprowadzania innowacji

Innowacje powstają dzięki ludziom – ich kreatywności i zdolności do przekształcania pomysłów w praktyczne rozwiązania. Innowacyjność wynika zatem z przedsiębiorczości człowieka – innowatora – i staje się podstawą do podejmowania działań przedsiębiorczych związanych z rozwojem biznesu.

Tak ważna funkcja innowacji dla przedsiębiorczości powoduje, że proces jej wprowadzania jest niezwykle istotny. Dlatego należy traktować go jako swoisty projekt, który ma swoje charakterystyczne etapy i wymaga odpowiednich narzędzi do zarządzania nim. Więcej informacji o projektach oraz sposobach na dobre ich przygotowanie i realizację znajduje się w kolejnym rozdziale.

W skrócie

- Innowacje to wszystkie działania podejmowane w celu wytworzenia i wprowadzenia na rynek nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów czy metod.
- Innowacje można podzielić m.in. ze względu na przedmiot innowacji, skalę zmian przez nie wprowadzonych oraz stopień oryginalności zmian.
- W wyniku innowacji rośnie przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa lub organizacji, która ją wprowadza.
- Do źródeł innowacji należy wszystko, co wpływa na powstanie pomysłu i może stać się przyczyną wynajdywania nowych rozwiązań oraz udoskonalania rozwiązań już istniejących.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym jest innowacja i podaj jej przykład z własnego życia.
2. Przedstaw argumenty na potwierdzenie tezy, że innowacje są jednym z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. Podaj po jednym przykładzie gospodarczej innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej i marketingowej. W tym celu skorzystaj z internetu.
4. Odszukaj w internecie informacje o źródłach innowacji wybranej firmy (na przykładzie określonego produktu).

Podsumowanie

- **Zarządzanie czasem** to systematyczne wykonywanie zaplanowanych wcześniej zadań, aby osiągnąć założony cel.

  W procesie zarządzania czasem wyróżnia się następujące etapy:

  1. ustalenie wszystkich zadań do realizacji,
  2. podzielenie zadań ze względu na ważność,
  3. podzielenie zadań ze względu na termin wykonania,
  4. systematyczne wykonywanie zadań.

- **Decyzja** to ostateczny wybór sposobu działania w celu rozwiązania danego problemu, dokonany na podstawie dostępnych informacji. Decydent to osoba podejmująca decyzję. Niekiedy decyzję podejmuje grupa decydentów w różnym stopniu odpowiedzialnych za ten proces.

- Najważniejsze w podejmowaniu decyzji są **informacje**, które wpływają na wybór. Jeśli są one niepełne lub niedokładne, decyzja może być błędna.

- Do **metod zarządzania czasem** należą m.in.:
  – matryca czasu,
  – 60/40,
  – pomodoro,
  – zasada dwóch minut,
  – TRZOS.

- Wśród **metod wspierających podejmowanie decyzji** wyróżnia się m.in.:
  – burzę mózgów,
  – SWOT,
  – drzewo decyzyjne.

- **Zarządzanie czasem czwartej generacji** uwzględnia w planowaniu wszystkie role życiowe oraz związane z nimi priorytety i cele.

- **Zespół** to grupa ludzi zaangażowanych w osiąganie wspólnych celów. Umiejętności członków zespołu wzajemnie się uzupełniają.

- Najczęściej pracę zespołu koordynuje **lider**, czyli osoba odpowiedzialna za zarządzanie zespołem.

- Dobrze zorganizowane zespoły osiągają doskonałe rezultaty, znacznie przekraczające wyniki, które mogliby osiągnąć pojedynczy ludzie.

- Dzięki **efektowi synergii** wynik pracy całego zespołu jest czymś większym niż suma wyników, które mogliby osiągnąć pojedynczy ludzie.

- Do **barier ograniczających budowę i funkcjonowanie zespołu** należą: brak odpowiednio sformułowanych celów, nieodpowiedni lider oraz nieodpowiednia liczba członków zespołu.

- **Kreatywne (twórcze) myślenie** to taki sposób myślenia, który prowadzi do uzyskania oryginalnych oraz bardzo korzystnych rozwiązań problemów.

- Kreatywne myślenie jest ważnym procesem pomagającym **rozpoznać szanse rynkowe**. Gwarantuje ono zarówno unikalność pomysłu, jak i jego przydatność.

- Do najważniejszych **barier kreatywnego myślenia** należą: stres i zmęczenie, brak treningu kreatywności, schematyczne myślenie, krytyka wewnętrzna i zewnętrzna.

- Istnieje wiele metod **pobudzających kreatywne myślenie**. Do najczęściej stosowanych należą:
  – burza mózgów,
  – diagram Ishikawy (rybi szkielet),
  – metoda 635
  – metoda sześciu kapeluszy.

- **Innowacje** to wszystkie działania podejmowane w celu wytworzenia i wprowadzenia na rynek nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów czy metod.

- Innowacje można podzielić m.in. ze względu na przedmiot innowacji, skalę zmian przez nie wprowadzonych oraz stopień oryginalności zmian.

- Ze względu na **przedmiot innowacji** wyróżnia się innowacje:
  – produktowe,
  – procesowe,
  – organizacyjne,
  – marketingowe.

- W wyniku wprowadzenia innowacji **rośnie przewaga konkurencyjna** przedsiębiorstwa lub organizacji, która ją wprowadza.

- Do **źródeł innowacji** należy wszystko to, co wpływa na powstanie pomysłu i może stać się przyczyną wynajdywania nowych rozwiązań oraz udoskonalania rozwiązań już istniejących.

- Specjaliści wyodrębniają także innowacje **społeczne** oraz **ekologiczne**.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Przyporządkuj opisane techniki zarządzania czasem w określonych sytuacjach (A–D) odpowiednim nazwom (1–4). (0–4 p.)

A. Na zebraniu samorządu uczniowskiego zawsze jest bardzo dużo różnorodnych zadań do omówienia. Na początku trzeba się zająć tymi, które zajmą najmniej czasu.
B. Krzysiek tłumaczy Maćkowi, że nie może zaplanować tylko 2 godz. na zrobienie projektu, ponieważ w międzyczasie może zdarzyć się coś, przez co nie ukończy go w terminie. Proponuje, żeby Maciek oprócz tych 2 godz. zaplanował na projekt jeszcze przynajmniej 50 min.
C. Kasia jutro po szkole i popołudniowym treningu chce zrobić porządek w skrzynkach mailowych, obejrzeć finał ulubionego programu rozrywkowego oraz spotkać się z dawno niewidzianą kuzynką. W planach ma też przygotowanie się do zapowiedzianego wcześniej sprawdzianu z matematyki.
D. Nie mogę przysiąść do nauki słówek do klasówki z angielskiego. Dlatego postanowiłem, że będę to robić małymi krokami. Wyłączam telefon oraz komputer, po czym przez 25 min się uczę. Następnie robię sobie przez 5 min przerwę, podczas której przygotowuję herbatę, i wracam na kolejne 25 min nauki.

1. 60/40.
2. Pomodoro.
3. TRZOS.
4. Zasada dwóch minut.

2 Wskaż, które stwierdzenie dotyczące pracy zespołowej jest prawdziwe, a które – fałszywe. (0–4 p.)

1. Dzięki uczeniu się od siebie nawzajem członkowie zespołu szybciej podnoszą swoje kompetencje.
2. Im większa liczba osób w zespole, tym lepiej.
3. Występujący w pracy zespołowej efekt synergii znacznie podnosi jakość efektu końcowego pracy.
4. W zespole powstają różnego rodzaju więzi społeczne, które pozytywnie wpływają na funkcjonowanie całej firmy.

3 Zapisz w zeszycie poniższe działania w takiej kolejności, aby odtworzyć proces podejmowania decyzji. (0–1 p.)

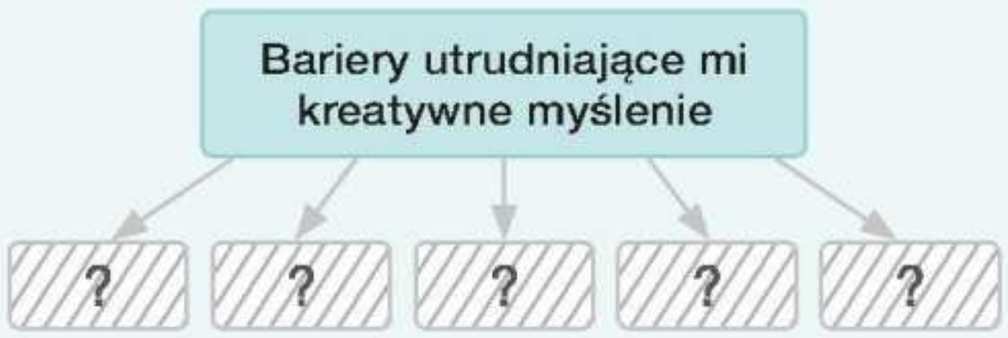
podjęcie decyzji, wyszukanie wariantów rozwiązań, zweryfikowanie słuszności i skuteczności decyzji, zdefiniowanie problemu, ocena wariantów rozwiązań, wdrożenie decyzji, zaklasyfikowanie problemu

4 Przerysuj tabelę do zeszytu, następnie przyporządkuj podane działania odpowiednim typom innowacji. (0–4 p.)

wdrożenie nowego sposobu promocji wyrobów w mediach społecznościowych; wprowadzenie do oferty wyrobu o nowych funkcjach użytkowych dla klienta; zmiana systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy poszczególnymi działami, aby ją usprawnić; zmiana technologii produkcji na wydajniejszą

Innowacje			
produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
?	?	?	?

5 Przerysuj schemat do zeszytu, a następnie wpisz w nim bariery, które utrudniają Ci kreatywne myślenie. (0–5 p.)



6 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Kiedy na godzinie wychowawczej zapisujemy na kartkach swoje pomysły na wycieczkę, a potem wymieniamy się tymi kartkami w kilkuosobowych grupach, to używamy
A. burzy mózgów.
B. diagramu Ishikawy.
C. metody 635.
D. metody sześciu kapeluszy.

III. Zarządzanie projektami

1. Czym jest projekt?
2. Zadania i role w projekcie
3. Harmonogram i budżet projektu
4. Sprawozdanie z realizacji projektu



1. Czym jest projekt?

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest projekt i jak go realizować,
- nauczysz się definiować cele projektu za pomocą metody SMART,
- określisz i scharakteryzujesz poszczególne etapy projektu.

Wiele działań podejmowanych zarówno w życiu prywatnym, jak i w życiu zawodowym można nazwać projektami. Przykładowo budowanie mostu, drogi czy biurowca opiera się na wcześniej opracowanym projekcie. Co więcej, nawet przygotowanie wyjazdu na klasową wycieczkę może mieć formę projektu. Dlatego wiedza o tym, czym jest projekt i jak nim zarządzać, jest bardzo użyteczna.

Czym jest projekt?

Mianem **projektu** określa się niepowtarzalne, ściśle związane ze sobą działania realizowane w określonym czasie i zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu. To przedsięwzięcie realizuje zespół osób, który musi określić:

- cel projektu,
- czas jego realizacji,
- sposób działania,
- źródła finansowania i inne zasoby niezbędne do wykonania projektu.

W języku potocznym termin *projekt* bywa mylony z terminem *proces*. Warto wiedzieć, że z perspektywy zarządzania (rozumianego jako dyscyplina nauki) są to dwa zupełnie różne pojęcia. W przeciwieństwie do projektu proces:



Zwykle projekt realizuje grupa ludzi o różnorodnych umiejętnościach i doświadczeniu. Z tego względu jednym z najważniejszych elementów projektu są właśnie członkowie zespołu, czyli zasoby ludzkie.

- jest typowy,
- jest powtarzalny,
- zazwyczaj jest realizowany przez stały personel,
- często nie ma określonych ram czasowych.

To Ci się przyda

Projekt – spójne i ściśle związane ze sobą działania grupy osób, realizowane w określonym czasie, mające niepowtarzalny charakter i prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu.

PODSTAWOWE ELEMENTY OKREŚLANE NA POCZĄTKU PROJEKTU

Cel	Czas realizacji	Źródła finansowania i inne zasoby	Sposób działania
To, do czego się dąży podczas projektu.	Termin rozpoczęcia i zakończenia prac.	Środki finansowe, zasoby ludzkie i materialne, wiedza, informacje.	Sposób osiągnięcia celu w podziale na zadania.

Istota projektu

Rozpoczynając pracę nad danym projektem, powinno się zastanowić, jaki jest jego cel i czy planowane działanie jest logicznie uzasadnione. Pomocne w tym będzie znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania.

- Czego ma dotyczyć projekt? Jaki problem zostanie w nim podjęty?
- Jaki będzie cel główny projektu i jakie będą jego cele szczegółowe (pośrednie)?
- Jaki zakres przedmiotowy (rzeczowy) i funkcjonalny (zadaniowy) będzie mieć dany projekt? Co dokładnie powstanie w wyniku realizacji projektu?
- Kto zrealizuje zadania projektowe (jakie zasoby ludzkie należy zaangażować)?
- Jaki będzie czas realizacji projektu?
- Jakie koszty i nakłady trzeba będzie ponieść?
- W jaki sposób zostanie oceniony wynik projektu?
- Jakie są czynniki ryzyka w realizacji projektu?



Rola projektów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Współczesny rynek dynamicznie się zmienia, dlatego firmy muszą szybko reagować na sytuację społeczno-gospodarczą i nowe potrzeby klientów. Działania adaptacyjne do potrzeb rynku są w firmach wprowadzane często w formie projektów.

Projekty przede wszystkim pozwalają przedsiębiorstwu sprawnie funkcjonować w obliczu różnych wyzwań i konieczności wprowadzania zmian. Pomagają mu również **zwiększać przewagę konkurencyjną** (→s. 52), ponieważ dzięki nim powstają m.in. lepsze produkty i usługi oraz procedury planowania i organizowania pracy, kierowania pracownikami, motywowania ich do pracy i kontrolowania ich. Ze względu na tak duże znaczenie projektów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw powstała osobna dziedzina zarządzania nazywana zarządzaniem projektami (ang. *project management*; wym. prodżekt menedżment).

Projekty są realizowane nie tylko w przedsiębiorstwach, lecz także m.in. w pozarządowych organizacjach, różnych instytucjach, a nawet w życiu prywatnym. Projektem może być np. zorganizowanie wyjazdu do jakiegoś egzotycznego miejsca czy balu charytatywnego w szkole.



Formę projektu może mieć wiele różnorodnych aktywności, np. zorganizowanie wycieczki szkolnej. Dlatego umiejętność zarządzania projektem jest współcześnie bardzo ważna.

Określanie celów projektu za pomocą metody SMART

Jak już była mowa, planowanie każdego projektu, czy to w biznesie, czy w życiu prywatnym, musi się rozpocząć od ustalenia **celu**. Określa się w nim efekty, które chce się osiągnąć dzięki realizacji projektu. W przypadku bardziej złożonego projektu należy określić **cel główny** i **cele szczegółowe** (pośrednie, niższego rzędu).

Cele należy formułować konkretnie, z podaniem zamierzonego czasu realizacji. Do określania celów można wykorzystać **metodę SMART** (ang. *smart* – 'sprytny, mądry'). Ta metoda zakłada, że każdy z formułowanych celów, niezależnie od tego, czy jest to cel główny, czy są to cele pośrednie, powinien być:

- skonkretyzowany,
- mierzalny,
- osiągalny,
- istotny,
- określony w czasie.



Metodę SMART można stosować także do ustalania celów osobistych. Na przykład kiedy tworzy się plan własnej kariery zawodowej, można zacząć od określenia tą metodą poszczególnych celów szczegółowych.

Metoda SMART nie tylko porządkuje myślenie o projekcie, lecz także usprawnia jego realizację, zwłaszcza podczas dwóch pierwszych kroków. W pierwszym z nich lider projektu powinien wyjaśnić członkom zespołu wprost i możliwie jasno, co będzie zrobione, dlaczego i w jaki sposób. W drugim kroku zespół określa te cele, które mogą stanowić wyzwania bądź problemy.

Cechy celu wyznaczane metodą SMART

S **SPECIFIC** [wym. spesyfyk]
Cel powinien być skonkretyzowany, czyli musi odnosić się ściśle do tego, nad czym pracujesz.

M **MEASURABLE** [wym. meżylebl]
Cel powinien być mierzalny. Należy go tak sformułować, aby można było w obiektywny sposób (za pomocą liczb) zmierzyć stopień jego realizacji. Należy w nim więc uwzględnić np. termin zakończenia projektu.

A **ACHIEVABLE** [wym. ecziwebl]
Cel musi być możliwy do osiągnięcia.

R **RELEVANT** [wym. relewent]
Cel powinien być ważny i istotny z punktu widzenia odbiorców, a także mieć wartość w przypadku celów osobistych.

T **TIME-BOUND** [wym. tajm baund]
Cel powinien mieć wytyczone daty, w których chcesz go osiągnąć, np. rozpoczęcie i zakończenie projektu.

Przykład

Wyznaczenia celów projektu za pomocą metody SMART – bal charytatywny

CEL GŁÓWNY

Pozyskanie 10 tys. zł na leczenie ciężko chorej koleżanki dzięki zorganizowaniu balu charytatywnego na zakończenie pierwszego semestru.

CELE SZCZEGÓŁOWE

1. Promocja balu i zdobycie minimum 5 sponsorów: 10 tyg. przed balem.
2. Poszukiwanie, wybór i wynajem sali balowej: 12 tyg. przed balem.
3. Opracowanie licytacji minimum 10 fantów i ich zbiórka: 9 tyg. przed balem.
4. Poszukiwanie i wybór DJ-a, cateringu i menu: 8 tyg. przed balem.
5. Pozyskanie uczestników balu (minimalna liczba to 60 osób): 8 tyg. przed balem.
6. Przeprowadzenie balu: maksymalnie 12 tyg. od rozpoczęcia projektu.
7. Podsumowanie: podliczenie funduszy zdobytych podczas balu: 1 tydz. po balu.
8. Przekazanie zebranych środków rodzicom koleżanki: 2 tyg. po balu.

Etapy projektu

Projekt jest z reguły przedsięwzięciem złożonym, wymagającym jednoczesnej koordynacji wielu zadań. Z tego względu najlepiej realizować go etapami, które określa się mianem **cyklu życia projektu**. Najczęściej wyróżnia się cztery główne etapy:

1. **stworzenie koncepcji projektu** i **zdefiniowanie jego celu**,
2. **planowanie projektu** (związane ze sporządzaniem planów projektu),
3. **realizacja projektu** (stale kontrolowana),
4. **zakończenie projektu**.

W **pierwszym etapie projektu** trzeba dokładne zdefiniować jego cel, czyli określić, co chce się osiągnąć lub jaki problem chce się rozwiązać i kto to ma zrobić. W tym etapie należy również wstępnie oszacować możliwości realizacji i koszt projektu.

W **drugim etapie** ustala się szczegóły projektu. Należy wówczas powołać ostateczny zespół osób potrzebnych do przeprowadzenia projektu, przydzielić każdej osobie konkretne zadania, opracować harmonogram dla poszczególnych działań oraz określić budżet projektu (z uwzględnieniem wpływów i wydatków).

Trzeci etap to realizacja projektu. W jej trakcie należy sprawdzać, czy wykonywanie poszczególnych zadań odbywa się zgodnie z założeniami, a w wypadku pojawienia się problemów – wprowadzać usprawnienia.

W **czwartym etapie** następuje podsumowanie projektu. Wskazuje się wtedy, co zostało zrealizowane, rozlicza się środki i formułuje ostateczną ocenę efektów projektu. Podsumowanie służy też wyciągnięciu wniosków na przyszłość (uczeniu się na błędach).

W praktyce

Etapy projektu na przykładzie organizacji balu charytatywnego

Przebieg kolejnych etapów projektu i ich zakres możesz prześledzić na przykładzie projektu związanego z organizacją balu charytatywnego.

1 Stworzenie koncepcji i zdefiniowanie celu projektu	• Określenie celu projektu – zorganizowanie balu charytatywnego na rzecz ciężko chorej koleżanki z klasy. • Ustalenie składu zespołu projektowego – osób chętnych do zaangażowania się w projekt.
2 Planowanie	• Przydzielenie zadań wszystkim członkom zespołu (m.in. promocja balu, wynajęcie sali, zorganizowanie licytacji fantów). • Przygotowanie szczegółowego harmonogramu zadań (np. termin balu to 14 lutego, a termin rozliczenia – 21 marca). • Ustalenie miejsca (rezerwacja sali, wyżywienie), liczby gości i budżetu (ceny biletów, sponsorzy).
3 Realizacja projektu	• Realizacja poszczególnych zadań. Uczniowie znajdują odpowiedną salę, uzgadniają z DJ-em repertuar muzyczny. Projektują i produkują zaproszenia. Przeprowadzają akcję promocyjną, znajdują sponsorów. Organizują samo wydarzenie – bal. Na koniec rozliczają się z usługodawcami i przekazują podziękowania sponsorom. • Kontrolowanie przez lidera wykonywania poszczególnych zadań. W razie komplikacji lider reaguje i podejmuje decyzje (np. prosi wybranych rodziców o pomoc w pozyskaniu zamożnych sponsorów).
4 Zakończenie	• Rozliczenie środków finansowych (wydatków i zysków z balu). • Przekazanie zysku z balu rodzicom chorej koleżanki. • Ocena przebiegu i efektów projektu (np. co poszło dobrze, a co można poprawić w przyszłości).

W skrócie

- Projekt to spójne i ściśle związane ze sobą działania, realizowane w określonym czasie i przez określoną grupę osób, mające niepowtarzalny charakter i prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu. Przed rozpoczęciem projektu należy określić jego cel, czas realizacji, źródła finansowania i inne zasoby oraz sposób realizacji.
- Metoda SMART pomaga wyznaczyć cel projektu. Zakłada ona, że każdy cel powinien mieć pięć cech. Musi być: skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie.
- Projekt składa się z czterech głównych etapów. Są to: stworzenie koncepcji i zdefiniowanie celu projektu, planowanie, realizacja projektu pod stałą kontrolą oraz jego zakończenie.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym jest projekt i z jakich elementów się składa.
2. Na dowolnym przykładzie omów poszczególne etapy projektu.
3. Sformułuj za pomocą metody SMART cele rowerowej wycieczki klasowej.

2. Zadania i role w projekcie

Na tej lekcji:

- nauczysz się przygotowywać strukturę prac projektowych,
- poznasz podział ról w zespole projektowym,
- nauczysz się dzielić role i zadania na przykładzie wybranego projektu.

Każdy projekt jest realizowany w określonych warunkach. Aby mógł się on rozpocząć, potrzebne są różnego rodzaju zasoby – np. trudno sobie wyobrazić jakikolwiek projekt bez zespołu osób, które mają go zrealizować. Sukces projektu zależy bowiem przede wszystkim od ludzi. Dlatego tak ważne są wybór członków zespołu, a następnie – przydzielenie im właściwych zadań.

Struktura prac projektowych

Jak wiesz z poprzedniej lekcji, na początku każdego projektu należy ustalić jego cel. Potem przychodzi czas na precyzyjnie określenie wszystkich zadań, które trzeba będzie wykonać, aby zrealizować projekt. Zadania projektowe zapisuje się w pewnej strukturze, często określanej mianem **struktury prac projektowych**.

Pokazuje ona często, w jakiej kolejności należy wykonywać poszczególne zadania w projekcie. Struktura ma postać hierarchiczną i przeważnie **składa się z trzech poziomów**, które odpowiadają podziałowi projektu na fazy, etapy i zadania. **Fazy** to główne części projektu. Są one podzielone na **etapy**, w obrębie których wyróżnia się zazwyczaj wiele mniejszych **zadań**.

Mniejsze projekty (takie jak projekt opisany na następnej stronie) najczęściej realizuje się dwupoziomowo, w podziale na etapy i zadania.

Strukturę prac projektowych można stworzyć na dwa sposoby:

- za pomocą jednej z **technik kreatywnego myślenia** (np. burzy mózgów),
- przez stworzenie **listy zadań**, czyli podział prac na etapy lub zadania główne, a następnie na mniejsze części składowe.



Do utworzenia struktury prac projektowych można wykorzystać kolorowe kartki, np. Post-it. Dzięki przyporządkowaniu kolorów poszczególnym fazom oraz etapom można łatwo stworzyć wizualizację nawet bardzo skomplikowanej struktury.



Podczas meczu piłkarskiego każdy gracz (np. obrońca czy napastnik) ma w drużynie określone zadania do wykonania. Z tego względu podczas doboru członków zespołu trener zwraca uwagę głównie na konkretne umiejętności zawodników.

Określanie zadań projektowych

Po utworzeniu struktury prac projektowych należy sprawdzić, czy została ona wykonana poprawnie. Każde zadanie musi bowiem spełniać określone warunki. Dopiero gdy tak się stanie, uzyskuje ono **status zadania projektowego**. Warunki te są następujące:

- zadanie musi być zakończone konkretnym rezultatem,
- postępy w wykonywaniu zadania oraz jego rezultat muszą być mierzalne,
- zadanie musi mieć jasno określony początek i koniec,
- muszą być oszacowane czas i koszt wykonania zadania,
- czas trwania zadania nie powinien przekraczać akceptowanych w projekcie terminów, wynikających z czasu realizacji poszczególnych etapów.

Ponadto wszystkie działania powinny być rozłączne, czyli możliwe do wykonania niezależne od siebie.

Przykład

Określenie zadań w projekcie rodzinnego wyjazdu nad jezioro

Rodzina organizuje tygodniowy wyjazd własnym autem nad jezioro. Na potrzeby tych wakacji mama, tata i piętnastoletni syn utworzyli zespół. Wyznaczyli sobie konkretne zadania, które w podziale na etapy stworzyły strukturę prac projektowych.

Etap 1. Planowanie wyjazdu	Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	Etap 3. Wyjazd nad jezioro	Etap 4. Powrót do domu
• wybór miejsca docelowego • sprawdzenie ofert noclegowych • sprawdzenie, czy w okolicy znajdują się jakieś atrakcje inne niż wypoczynek nad wodą, np. czy są jakieś ciekawe miejsca do zwiedzania • ustalenie budżetu • przedyskutowanie dostępnych opcji i wybór miejsca • zarezerwowanie miejsca	• opracowanie optymalnej trasy przejazdu • przegląd techniczny samochodu pod kątem wyjazdu • przygotowanie listy rzeczy do zabrania • sprawdzenie stanu własnego sprzętu (np. do pływania, nurkowania, wędkowania i rowerów) • dokupienie brakujących rzeczy i prowiantu na drogę • pakowanie	• przejazd do miejsca docelowego • rozeznanie się w terenie • zakup trwałej żywności na tydzień • zakupy żywności co 2 dni • codzienne aktywności (np. kąpiele, żeglowanie, wędkowanie, wycieczki rowerowe) • wyjście do restauracji na kolację lub ognisko • udział w dodatkowych wydarzeniach, takich jak zwiedzanie zamku (wg planu) • pakowanie się na powrót • przejazd powrotny	• rozpakowanie bagaży • pranie rzeczy z wyjazdu • konserwacja sprzętu zabranego na wyjazd • zgranie zdjęć do albumu cyfrowego • podsumowanie finansowe wyjazdu i sprawdzenie zgodności planu z jego realizacją



Role w zespole projektowym

Najprostszy podział ról w zespole projektowym to podział na **lidera** (**kierownika**) oraz **wykonawców**. Każda osoba w projekcie będzie odpowiedzialna za wykonywanie zadań w określonym terminie. Podczas przydzielania zadań powinno się przede wszystkim kierować kwalifikacjami, czyli:

- wiedzą danej osoby,
- umiejętnościami oraz postawami (cechami charakteru) danej osoby,
- doświadczeniem danej osoby.

Trudno bowiem np. do zadania wymagającego kontaktów ze sponsorami angażować osobę nieśmiałą, stresującą się zbytnio wystąpieniami publicznymi. W przypadku zadań wymagających większej liczby osób dobrze jest wyznaczyć ich koordynatora (lidera).

Szczegółowej klasyfikacji ról w zespole projektowym dokonał brytyjski badacz Raymond M. Belbin [wym. rejmynd em belbyn]. Wyróżnił on **dziewięć ról projektowych** w ramach trzech grup zorientowanych na ludzi, działanie i myślenie o rozwiązaniu problemu projektowego.

Czy wiesz, że...

Powszechnie przyjmuje się, że kierownik projektu powinien mieć więcej cech przywódcy niż menedżera projektu. Przywódca to z założenia osoba, która ma charyzmę, skupia się bardziej na ludziach niż rzeczach i inspiruje członków zespołu.

Role członków zespołu projektowego wg R.M. Belbina

Rola	Opis roli
Koordynator	Zorientowany na ludzi. Najlepsza osoba do prowadzenia zespołu, praktyczna, pewna siebie, zorganizowana i potrafiąca koordynować pracę zespołu (w dużych zespołach mogą być wyznaczeni również koordynatorzy poszczególnych zadań).
Dusza zespołu	Zorientowana na ludzi. Osoba empatyczna, bezkonfliktowa, łagodna, potrafiąca słuchać, która integruje zespół, dba o dobrą komunikację, wspiera jego członków i zapobiega konfliktom.
Poszukiwacz źródeł	Zorientowany na ludzi. Osoba pomysłowa, optymistyczna, otwarta, komunikatywna, która zdobywa zasoby i nawiązuje kontakty zewnętrzne.
Lokomotywa	Zorientowana na działanie. Osoba dynamiczna, ambitna, która lubi pracować pod presją, ma zapał i odwagę, żeby pokonywać przeszkody, stymuluje zespół do aktywności i osiągania celów.
Realizator (implementer)	Zorientowany na działanie. Osoba praktyczna, zdyscyplinowana, niezawodna, pracowita, przekształcająca koncepcje i plany w konkretne procedury robocze, dbająca o realizację tych planów i wprowadzająca je w czyn.
Perfekcjonista	Zorientowany na działanie. Osoba pracowita i sumienna, która wyszukuje błędy i przeoczenia, pilnuje drobiazgów i terminów, chroni zespół projektowy przed kłopotami wynikającymi z błędów, a także pomaga utrzymywać dyscyplinę pracy.
Kreator (siewca idei)	Zorientowany na rozwiązanie problemu. Osoba kreatywna, pomysłowa, rozwiązująca trudne problemy, tworząca nowe pomysły i podejścia do rozwiązania problemów, szukająca nieszablonowych rozwiązań problemów, na które napotyka grupa.
Ewaluator	Zorientowany na rozwiązanie problemu. Osoba obiektywnie oceniająca, wnikliwa, o umyśle analitycznym, dostrzegająca różne możliwości rozwiązywania problemów i rozpatrująca argumenty za i przeciw, myśląca trzeźwo i strategicznie, analizująca i oceniająca dostępne opcje.
Specjalista	Zorientowany na rozwiązanie problemu. Ekspert w swojej dziedzinie, osoba zdecydowana i aktywna, mająca wiedzę oraz umiejętności, które są unikatowe i bardzo cenne w pracy projektowej.

Przykład

Dobór członków zespołu do zadań w projekcie rodzinnego wyjazdu nad jezioro

Na kierownika projektu wybrano mamę (z zawodu kontrolerkę finansową). Wykonawcami zostali tata, który interesuje się geografią i ma prawo jazdy, oraz syn, który ma dość duże kompetencje interpersonalne i wiedzę krajoznawczą, ponadto, podobnie jak tata, robi bardzo dobre zdjęcia smartfonem. Do pewnych zadań powołano eksperta zewnętrznego – wujka, który pracuje w branży turystycznej. Następnie przydzielono zadania i zapisano je w tabeli.

Etapy projektu	Zadania	Przydział zadań
Etap 1. Planowanie wyjazdu	wybór miejsca docelowego	mama, tata, syn
	sprawdzenie ofert noclegowych	syn, wujek (zewnętrzny ekspert)
	sprawdzenie atrakcji znajdujących się w okolicy	syn
	ustalenie budżetu	mama, tata
	przedyskutowanie dostępnych opcji i wybór miejsca noclegu	mama, tata, syn
	zarezerwowanie miejsca noclegowego	tata, syn
Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	opracowanie optymalnej trasy przejazdu	tata z pomocą syna
	przegląd techniczny samochodu	tata
	przygotowanie listy rzeczy do zabrania	mama, syn
	sprawdzenie stanu własnego sprzętu (np. do pływania, wędkowania, rowerów)	syn z pomocą taty
	dokupienie brakujących rzeczy i prowiantu	mama z pomocą syna
	pakowanie	wszyscy
Etap 3. Wyjazd nad jezioro	przejazd do miejsca docelowego	tata (jako kierowca)
	rozeznanie się w terenie	syn z pomocą taty
	zakup trwałej żywności na tydzień	mama z pomocą syna
	zakupy żywności co 2 dni	mama z pomocą syna
	codzienne atrakcje, np. kąpiele, wędkowanie, żeglowanie, wycieczki rowerowe	mama, tata, syn
	wyjście na kolację do restauracji	mama, tata, syn
	udział w innych wydarzeniach, np. zwiedzanie zamku (wg planu)	mama, tata, syn
	pakowanie na powrót	mama, tata, syn
	przejazd powrotny	tata
Etap 4. Powrót do domu	rozpakowanie bagażu	tata, syn
	pranie rzeczy z wyjazdu	mama
	konserwacja sprzętu np. do nurkowania	tata z pomocą syna
	zgranie zdjęć do albumu cyfrowego	syn
	podsumowanie finansowe wyjazdu i sprawdzenie zgodności planu z jego realizacją	mama

Organizacja pracy w zespole projektowym

Dobra organizacja pracy zespołu projektowego zaczyna się od odpowiedniego doboru osób do zespołu i rozdzielenia zadań projektowych. Na tym etapie kluczowe jest **rozpoznanie przez lidera kompetencji** każdej osoby w zespole projektowym: wiedzy, umiejętności, postaw i ewentualnego doświadczenia, ponieważ ułatwi to wykonywanie zadań. Przydatne jest więc rozpoznanie ról w zespole projektowym, o których była mowa na poprzedniej stronie, i dopasowanie ich do danego zadania. Oznacza to, że punktem wyjścia dla dobrej organizacji pracy w zespole jest **prawidłowy podział pracy**, z uwzględnieniem dostępności każdego członka zespołu.

Inne, nie mniej ważne elementy dobrej organizacji pracy zespołu to:

- **dbanie o odpowiednią komunikację w zespole** – przekazywanie konkretnych informacji na temat celów, zakresu i terminu wykonania danego zadania oraz zasobów dostępnych do jego realizacji,
- **stworzenie odpowiednich warunków do pracy** – m.in. zapewnienie dostępu do potrzebnych narzędzi, zorganizowanie miejsca wymiany myśli,



Jakość pracy w zespole projektowym zależy od rozdzielenia zadań członkom zespołu. Przykładowo prezentację sprawozdania projektu dobrze powierzyć osobie dobrze radzącej sobie w wystąpieniach publicznych.

- **koordynowanie realizacji poszczególnych zadań** – pilnowanie wykonywania zadań w czasie, co jest ważne, gdyż z reguły między zadaniami w projekcie występują określone zależności: część zadań musi być wykonana wcześniej, część powinna być wykonywana równolegle, a część może być zrobiona później,
- **zapewnienie swobody wymiany myśli i działań** – kierownik musi pozwolić pracownikom na własne inicjatywy dotyczące realizacji zadania, rozwiązania danego problemu, czy też wprowadzenia usprawnień przyspieszających pracę.

Wokół nas

Dbanie o komfort w pracy

Współcześnie w wielu firmach coraz częściej zwraca się uwagę na warunki pracy zespołów projektowych. Dotyczy to zwłaszcza firm, w których ważną rolę odgrywa kreatywność, czyli np. firm programistycznych i marketingowych. Dlatego często tworzy się tam miejsca zwane strefami relaksu (chillout roomy czy restroomy), które pomagają rozładować stres i napięcie związane z wykonywaniem zadań, służą swobodniejszej wymianie myśli oraz regeneracji sił.



Lider zespołu projektowego

Lider zespołu projektowego pełni bardzo ważne funkcje. Jego podstawowym zadaniem jest **koordynowanie realizacji zadań** w projekcie, jest on też **odpowiedzialny za osiągnięcie celów projektu**. Obowiązki lidera to:

- budowanie zespołu projektowego, w tym dobór jego członków,
- podział zadań w zespole projektowym,
- organizowanie i koordynowanie pracy zespołu projektowego,
- integrowanie i motywowanie zespołu projektowego do wykonywania zadań,
- utrzymywanie dobrego przepływu informacji w zespole, w tym dzielenie się wiedzą, doskonalenie umiejętności członków zespołu,
- podejmowanie najważniejszych decyzji,
- rozwiązywanie konfliktów, wykrywanie problemów,
- zarządzanie kosztami i nadzorowanie wykonania budżetu.

Niekiedy liderowi stawia się **wysokie wymagania**. Stąd też powinien on posiadać nie tylko wiedzę, lecz także charyzmę i zdolności przywódcze.

Wybrane cechy lidera projektu

Cechy lidera projektu		
Wiedza	**Umiejętności**	**Postawa**
• z zakresu zarządzania projektami • ekonomiczna i finansowa • przynajmniej ogólna wiedza techniczna (merytoryczna) w zakresie problemu projektowego • z zakresu prawa (w związku z projektem)	• przywódcze, w tym podejmowanie decyzji • zarządzania projektami • z zakresu szkolenia i motywowania • skutecznej komunikacji interpersonalnej, zwłaszcza aktywnego słuchania, negocjacji i rozwiązywania konfliktów • argumentowania i przekonywania • techniczne w zakresie posługiwania się narzędziami, metodami i technologią • myślenia biznesowego potrzebne do odnoszenia przez firmę korzyści finansowych	• silne poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania i ludzi • kreatywność i wizjonerstwo • dokładność i systematyczność • gotowość do nieustannej nauki i rozwoju umiejętności • łatwość nawiązywania kontaktów • otwartość na zmiany i elastyczność • odwaga, ambicja, odporność na stres i optymizm w działaniu • wiarygodność, lojalność i budowanie atmosfery zaufania • inteligencja emocjonalna, w tym empatia

W skrócie

- W najprostszym ujęciu struktura podziału pracy to wyszczególnienie wszystkich zadań, często w określonej kolejności, które trzeba wykonać, aby zrealizować projekt.
- Zespół tworzy strukturę prac projektowych. To opis działań, które trzeba wykonać kolejno, aby zrealizować projekt.
- Dobra organizacja pracy zespołu projektowego zależy od odpowiedniego doboru osób i rozdzielenia im zadań projektowych, dbania o dobrą komunikację, tworzenia odpowiednich warunków do pracy, koordynowania realizacji poszczególnych zadań i swobody członków zespołu w czasie wykonywania zadań.

Ćwiczenia

1. Określ, która rola projektowa wg podziału Belbina mogłaby odpowiadać Twojej osobowości.
2. Ustal, które osoby z Twojej klasy mogłyby utworzyć zespół projektowy opracowujący wyjazd klasy do teatru. Przydziel role członków zespołu, a następnie określ ich zadania w czterech etapach.

3. Harmonogram i budżet projektu

Na tej lekcji:

- nauczysz się przygotowywać harmonogram oraz prosty budżet projektu,
- poznasz możliwe źródła finansowania projektu,
- dowiesz się, dlaczego niekiedy trzeba zweryfikować harmonogram i budżet projektu.

W każdym projekcie oprócz rozdzielenia pracy pomiędzy członków zespołu konieczne jest ustalenie, kiedy poszczególne zadania mają być wykonane i jakie będą koszty całego przedsięwzięcia. Istotne jest też znalezienie środków na ich pokrycie. Dlatego u podstaw każdego projektu znajdują się harmonogram i budżet. Ich właściwe zaplanowanie zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Czym jest harmonogram projektu?

Harmonogram projektu to nic innego jak rozpisany chronologicznie plan działania – co i kiedy należy wykonać, aby krok po kroku zrealizować cały projekt. Uwzględnia się w nim najważniejsze momenty, takie jak początek i koniec poszczególnych zadań. Harmonogram pozwala więc sprawnie zarządzać czasem realizacji działań w projekcie, a co za tym idzie – całym projektem. Zwykle ma on postać wykresu, zwanego **wykresem Gantta**.

Czy wiesz, że...

W 1896 r. Karol Adamiecki, polski inżynier i pracownik Huty Bankowej, jako pierwszy utworzył harmonogram pracy w walcowniach. Dzięki temu przeciętna produkcja wzrosła wtedy z 3000 kg/12 godz. do 5200 kg/12 godz. Jednak na świecie upowszechniły się wykresy stworzone dla jednej ze stalowni w 1910 r. przez Amerykanina, Henry'ego Gantta.

Przykład

Wykres Gantta

Wykres Gantta to rodzaj kalendarza, w którym poziomo, czyli w wierszach, określa się zadania do wykonania, a pionowo, w kolumnach – konkretne daty lub dni, w których zadania te będą wykonywane.

Zadania	Dni lub tygodnie (albo konkretne daty)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Zadanie 1.	■	■	■	■											
Zadanie 2.			■	■	■	■	■	■	■						
Zadanie 3.						■	■	■	■	■	■				
Zadanie 4.							■	■	■	■	■				
Zadanie 5.												■	■	■	■

Wiersze w wykresie Gantta to oś czynności, a kolumny – oś czasu.

Jak stworzyć harmonogram?

Tworzenie harmonogramu polega na zaznaczeniu na osi czasu realizacji poszczególnych zadań w postaci odcinków o odpowiedniej długości. Często do tego celu wykorzystuje się proste programy komputerowe lub bardziej złożone systemy zarządzania projektami. Taki harmonogram można też wykonać w arkuszu kalkulacyjnym, a nawet zapisać go ręcznie, na kartce.

Niezależnie od wybranego sposobu zapisu przed przystąpieniem do tworzenia samego wykresu należy:

- określić **strukturę prac projektowych** (→ lekcja 3.2. *Zadania i role w projekcie*),
- oszacować realnie **czas wykonania poszczególnych zadań**, z uwzględnieniem nieprzewidzianych okoliczności,
- ustalić **relacje pomiędzy zadaniami**, np. określić, w jakiej kolejności muszą być one wykonane, ponieważ bardzo często wykonanie jednego zadania jest uwarunkowane ukończeniem innego.



Harmonogram projektu może służyć nie tylko do planowania czasu realizacji zadań, lecz także do kontrolowania ich wykonania, a nawet – do sterowania projektem.

Czym są kamienie milowe?

Kamienie milowe to punkty kontrolne, które są ważne w projekcie ze względu na znaczenie cząstkowych rezultatów zadań dla realizacji następnych kroków. Kamienie milowe zazwyczaj dotyczą:

- **terminów rozpoczęcia i zakończenia zadań** ważnych dla projektu albo jego poszczególnych etapów,

Przykład

Wykres Gantta z uwzględnieniem wykonawców, dat realizacji i kamieni milowych

W trakcie przenoszenia zadań ze struktury prac projektowych na wykres należy uwzględnić relacje między zadaniami wpływające na kolejność ich wykonywania oraz terminy. Dzięki temu łatwo ocenić możliwość wykorzystania poszczególnych osób w projekcie.

Zadania	Wykonawcy	Daty realizacji		Tygodnie															
		początek	koniec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Zadanie 1.	Beata	3.10	28.10																
Zadanie 2.	Jan	17.10	2.12																
Zadanie 3.	Ola	7.11	16.12																
Zadanie 4.	Piotr	14.11	16.12																
Zadanie 5.	Beata	19.12	13.01																

przewidziany czas wykonana zadania ▼ kamień milowy

- **terminów kontroli** realizacji ważnych zadań i cząstkowego odbioru wyników projektu,
- **rozliczenia i zakończenia projektu**.

Liczba kamieni milowych w projekcie może być różna. Na pewno powinny być co najmniej dwa takie kamienie: jeden w środku projektu (nawet gdyby miał określać tylko czas kontroli realizacji zadań), a drugi na jego zakończenie. Liczba kamieni milowych często zależy od rodzaju i złożoności danego projektu. Nie należy ich jednak ustawiać po każdym zadaniu projektowym, ponieważ zwiększy to nakład pracy na raportowanie i kontrolę.

Wyznaczanie kamieni milowych **zamyka etap planowania projektu**. Trzeba jednak pamiętać, że harmonogram może być modyfikowany w związku z dalszym procesem planowania zasobów (w tym budżetu). Może być on również zmieniany podczas realizacji projektu, np. w wyniku różnych zdarzeń lub czynników losowych.

Zasoby potrzebne w projekcie

Do realizacji każdego projektu potrzebne są zasoby. Najważniejszy jest **kapitał ludzki**, czyli lider i wykonawcy (w tym zewnętrzni eksperci) – ich wiedza, umiejętności oraz czas. Do realizacji projektu są niezbędne także **zasoby finansowe** – dlatego bardzo ważne jest zapewnienie źródeł ich pozyskania oraz zaplanowanie wydatków, czyli stworzenie **budżetu**.

Oprócz tych dwóch elementów do przeprowadzenia projektu są potrzebne:

- **zasoby materialne** (**rzeczowe**),
- **zasoby niematerialne**.

To, jakie zasoby będą niezbędne, zależy od specyfiki projektu. Ważne jest, aby je wszystkie zidentyfikować na początku projektu i określić, jakie będzie na nie zapotrzebowanie ilościowe (np. liczba komputerów) i czasowe (kiedy będą potrzebne).

Tworzenie budżetu projektu

W dużym uproszczeniu możemy powiedzieć, że **budżet** to **lista wydatków**, które trzeba będzie ponieść w projekcie wraz ze wskazaniem źródeł ich finansowania. To podstawowy dokument każdego projektu. Tworzy się go m.in. po to, aby wiedzieć, na co są wydawane środki finansowe. Jest on także narzędziem do kontrolowania przebiegu projektu.

To Ci się przyda

Budżet projektu – dokument, w którym określa się wydatki oraz źródła ich finansowania niezbędne do realizacji projektu.

Podział zasobów projektu

ZASOBY PROJEKTU			
Zasoby materialne (rzeczowe)	Zasoby niematerialne	Zasoby ludzkie	Zasoby finansowe
• maszyny, urządzenia, narzędzia, przyrządy, w tym komputery i środki telekomunikacji • surowce, materiały, półfabrykaty, podzespoły (części) • budynki i pomieszczenia specjalistyczne (np. pokoje konferencyjne do dyskusji z zespołem, laboratoria) • energia	• licencje na oprogramowanie niezbędne do realizacji projektu • inne licencje i prawa (np. zgoda na wykorzystanie opatentowanych wynalazków lub utworów) • zasoby informacyjne (np. publikacje, statystyki, cenniki) • usługi podwykonawców zewnętrznych (np. usługi telekomunikacyjne, porady prawne)	• lider • wykonawcy • zewnętrzni eksperci	• środki finansowe pochodzące m.in. od organizacji finansującej projekt i od sponsorów

Istnieje wiele metod szacowania kosztów, jednak najbardziej precyzyjna i szczegółowa jest **metoda oddolna**. Polega ona na szacowaniu kosztów poszczególnych zadań, a następnie ich sumowaniu, aby w ten sposób otrzymać łączny koszt projektu. W przygotowaniu budżetu, czyli w **budżetowaniu**, najważniejsze jest ustalenie wszystkich kosztów, które trzeba będzie ponieść podczas realizacji projektu. Koszty można podzielić m.in. na:

- **koszty bezpośrednie**, wprost związane z poszczególnymi zadaniami projektu,
- **koszty pośrednie**, które trudno przypisać do konkretnych zadań projektowych (np. koszty energii elektrycznej w biurze rozłożone na całe przedsiębiorstwo).

Warto pamiętać, że wcześniej założone koszty w budżecie czasem ulegają zmianie. Może to wynikać z działania różnych czynników, m.in. ze zmiany zakresu projektu, cen usług i potrzebnych materiałów czy z wycofania się jednego ze sponsorów.

Źródła finansowania projektu

Przed rozpoczęciem planowania kosztów projektu należy przynajmniej ogólnie zorientować się w możliwych **źródłach jego finansowania**. Dzięki temu już na początku



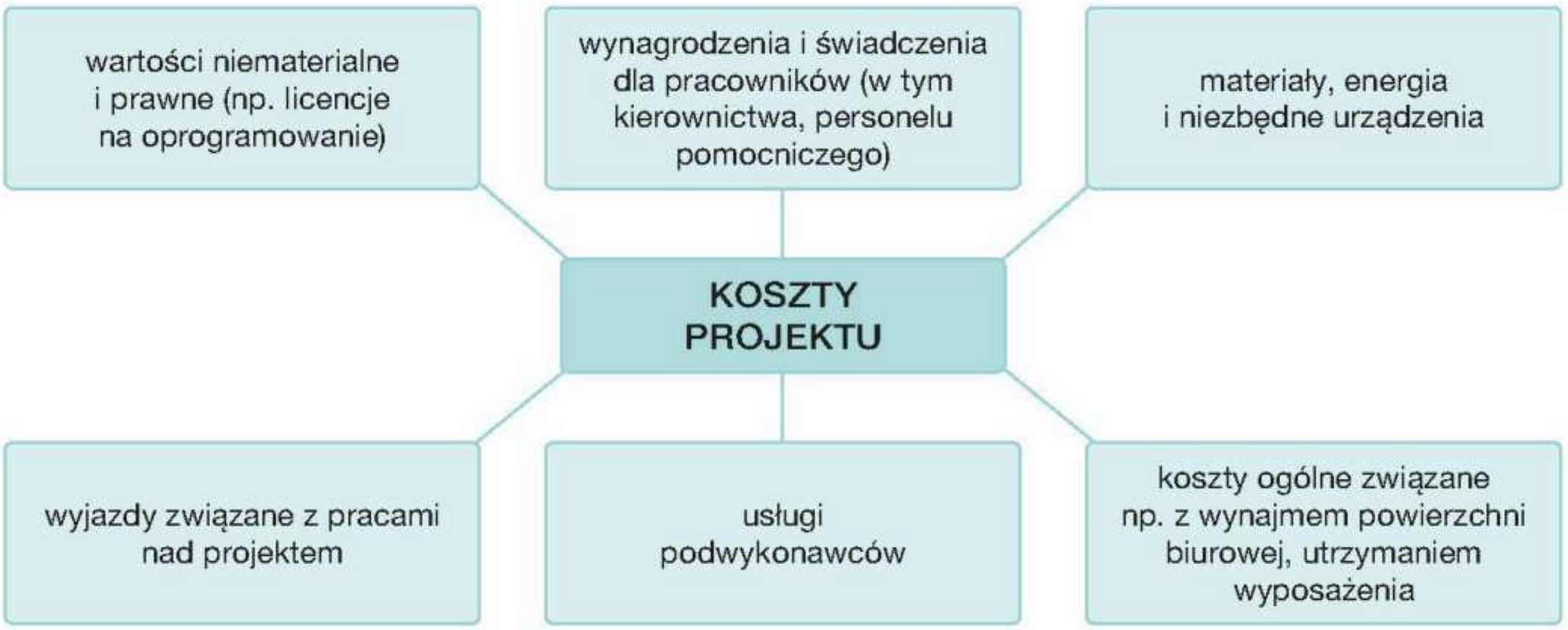
Źródłami finansowania projektu mogą być kredyt bankowy albo inne środki zewnętrzne pochodzące od zleceniodawcy (sponsora).

można ustalić niezbędne środki finansowe i ewentualnie skorygować planowane koszty wykonywania poszczególnych zadań.

Źródła finansowania zależą od rodzaju projektu. W przypadku **projektu komercyjnego** (biznesowego) finanse mogą pochodzić np. z budżetu firmy, od sponsora zewnętrznego, z emisji akcji czy obligacji, kredytu otrzymanego w banku lub z grantów i bezzwrotnych pożyczek.

Projekty społeczne mogą być finansowane m.in. ze zbiórek publicznych (crowdfundingu), z darowizn, ze składek członkowskich czy z grantów uzyskanych z programów Unii Europejskiej (UE).

Podstawowe koszty projektu biznesowego



Przykład

Budżet ogólny wyjazdu do Krakowa

Rodzina z Wrocławia realizuje projekt wyjazdu do Krakowa za kwotę 2000 zł. Członkowie rodziny zdecydowali się na nocleg w apartamencie, w którym można samodzielnie przygotować posiłki – wstępnie zakładali bowiem, że na obiady będą chodzić do restauracji. Ze względu na przekroczenie budżetu rodzina zrezygnowała z jednego obiadu.

Kategoria wydatku	Pierwszy etap: planowanie	Drugi etap: przygotowanie do wyjazdu	Trzeci etap: wyjazd	Czwarty etap: zakończenie	Razem
	Wydatki (zł)				
Wybór i rezerwacja noclegu dla czteroosobowej rodziny	200 (zaliczka)		600		800
Zakup biletów PKP w obie strony		380			380
Transport miejski w Krakowie			84		84
Bilety do muzeów			160		160
Zakup produktów spożywczych na śniadanie i dwie kolacje		50	100		150
Obiady (dwa razy)			~~460~~ 230		~~460~~ 230
Wywołanie zdjęć				90	90
Zakup pamiątek			100		100
Razem	200	430	~~1504~~ 1274	90	~~2224~~ 1994

W skrócie

- Harmonogram projektu to rozpisany chronologicznie plan działania, umożliwiający sprawne zarządzanie czasem podczas realizacji projektu. Ważnym elementem harmonogramu są kamienie milowe. Harmonogram jest często przedstawiany graficznie w postaci wykresu Gantta.
- Budżet to pełna lista wydatków (wraz ze źródłami ich finansowania), które trzeba będzie ponieść w projekcie.
- Ważnym elementem budżetu są źródła finansowania. Środki finansowe mogą pochodzić m.in. z budżetu firmy, od sponsora, z emisji akcji, z kredytu z banku, pożyczek, publicznych zbiorek, darowizn czy grantów uzyskanych z programów UE.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym się różni harmonogram projektu od struktury podziału pracy.
2. Opracuj harmonogram wyjazdu do wybranej miejscowości w Sudetach na tygodniowe ferie dla trzyosobowej rodziny. Uwzględnij w nim trzy atrakcje oraz określ kamienie milowe.
3. Przygotuj budżet projektu, którego założenia podano w zadaniu 2.
4. Przygotuj wykres Gantta i budżet dla projektu mającego na celu zorganizowanie balu charytatywnego, opisanego w pierwszej lekcji tego rozdziału (→ s. 61–62).

4. Sprawozdanie z realizacji projektu

Na tej lekcji:

- nauczysz się przygotowywać sprawozdanie z realizacji projektu,
- przeanalizujesz główne problemy oraz ryzyka pojawiające się podczas realizacji projektu.

Większość z nas woli działać, niż pisać raporty o tym działaniu. Pisanie sprawozdań to jednak ważny element każdego projektu, zarówno w jego trakcie, jak i po jego zakończeniu. Sprawozdania z poszczególnych etapów projektu mogą pomóc usprawnić jego realizację, z kolei sprawozdanie końcowe jest ważne dla kierownictwa firmy, sponsorów projektu i zespołu projektowego, ponieważ na jego podstawie m.in. wyciąga się wnioski na przyszłość.

Czym jest sprawozdanie z realizacji projektu?

Sprawozdanie z realizacji projektu to szczegółowe **przedstawienie całości działań** podjętych w projekcie w odniesieniu do celów projektu, zakładanych rezultatów (efektów), harmonogramu i budżetu. Określa się je często mianem **raportu końcowego.**

W przypadku dużych projektów tworzy się także **sprawozdania cząstkowe**. Zawierają one informacje o postępach czynionych podczas całego projektu lub dotyczą jednego zadania. Sprawozdanie cząstkowe jest sporządzane z reguły przez osobę odpowiedzialną za wykonanie danego zadania lub przeprowadzenie określonego etapu prac, która przekazuje je do lidera projektu. Czasami sprawozdanie takie jest przekazywane ustnie, zwłaszcza jeśli dotyczy ono drobnych zadań. Odbywa się to przeważnie na zebraniach zespołu projektowego (tzw. zebraniach statusowych).

Niekiedy lider projektu jest zobowiązany składać kierownictwu organizacji lub sponsorowi projektu raporty o stanie realizacji projektu w wyznaczonym kamieniami milowym czasie lub w stałych okresach, np. co miesiąc lub co kwartał. Składanie raportów jest też konieczne, jeśli w projekcie występuje dofinansowanie z funduszy publicznych, np. unijnych, samorządowych lub z budżetu państwa. Z reguły złożenie raportu jest wtedy warunkiem otrzymania kolejnej transzy dofinansowania, jeśli osiągnięto efekty zgodnie z planem projektu albo przekonująco wyjaśniono powody opóźnień i wskazano metody nadrobienia zaległości.

To Ci się przyda

Sprawozdanie z realizacji projektu – szczegółowe podsumowanie działań podejmowanych w projekcie, uwzględniające osiągnięte cele, zakładane rezultaty oraz efekty wykonania harmonogramu i budżetu.



Sprawozdanie końcowe ma zawsze formę pisemną, ponieważ jest dokumentem będącym podstawą zamknięcia projektu oraz oceny wyników pracy zespołu projektowego przez kierownictwo firmy.

Wokół nas

Raportowanie a źródła finansowania projektu

Podczas realizacji projektu szczególną rolę odgrywają te sprawozdania cząstkowe (okresowe), które składa się do instytucji zewnętrznych finansujących lub współfinansujących projekt ze środków publicznych. Zgodnie z umowami o dofinansowanie przez cały projekt powinno się regularnie informować o czynionych postępach (m.in. o podejmowanych działaniach, uzyskiwanych efektach oraz ponoszonych wydatkach) instytucję, która udzieliła wsparcia. Przykładem projektu, w którym konieczne jest raportowanie cząstkowe związane z finansowaniem zewnętrznym, jest budowa dróg ekspresowych ze środków pochodzących z programów UE.



Podstawowe zasady tworzenia sprawozdań projektowych

Sprawozdania pisemne z realizacji projektu (cząstkowe i końcowe) powinny być napisane **zgodnie ze stanem faktycznym**, a także **poprawnie pod względem merytorycznym oraz językowym**. Ponadto sprawozdanie powinno być napisane prostym, zrozumiałym językiem – w taki sposób, aby każda osoba, która ma się z nim zapoznać, mogła je przeczytać bez problemów i szybko zaznajomić się ze stanem realizacji projektu lub jego końcowymi rezultatami.

Sprawozdanie z postępu prac powinno uwzględniać:

- **to, co zostało zrobione** od poprzedniego raportu lub rozpoczęcia zadania (jeśli jest to pierwszy raport), czyli jak postępują prace,
- **plan działania**, czyli to, co zamierza się zrobić w najbliższym czasie,
- **problemy**, czyli trudności w realizacji zadania (lub zadań, jeśli raport dotyczy całego projektu i jest przygotowywany przez lidera) oraz – co bardzo ważne – jakie działania są proponowane przez osobę raportującą, żeby te problemy rozwiązać.

Raport powinien zawierać komplet informacji opisanych w zwartej formie. Bardzo często do takich raportów dodaje się informacje o **miernikach sukcesu projektu**, czyli:

- **czasie** (czy wszystko jest realizowane zgodnie z harmonogramem),
- **zakresie** (czy jest zrobione i dostarczone to, co obiecywano, zgodnie z właściwymi parametrami jakościowymi),
- **kosztach** (czy mieszczą się w zakładanym budżecie).

To Ci się przyda

Sprawozdanie z postępu prac (cząstkowe) – podsumowanie zawierające informacje o tym, co zostało dotąd zrobione, jakie będą kolejne kroki, czy natrafiono na problemy – jeśli tak, to jak je rozwiązać.

Struktura sprawozdania końcowego

Sprawozdania końcowe mogą mieć różną zawartość, zależną od wymagań kierownictwa organizacji, sponsora projektu czy instytucji dofinansowującej jego realizację. Mają też szerszy zakres niż sprawozdania cząstkowe. Przykładową strukturę zawartości sprawozdania końcowego projektu przedstawiono poniżej.

W przypadku sprawozdania końcowego, tak jak w przypadku sprawozdań cząstkowych, najważniejsze jest, aby było ono **zgodne ze stanem faktycznym**. Musi być w nim zatem opisane to, co rzeczywiście zostało zrobione, co się naprawdę wydarzyło i na ile było to zgodne z harmonogramem oraz budżetem. W sprawozdaniu należy też podać dokładne przyczyny ewentualnych niezgodności.

Przykład

Przykładowa struktura sprawozdania końcowego z realizacji projektu

Wprowadzenie	• Tytuł i ewentualny numer projektu (jeżeli został nadany). • Informacja o celu sprawozdania, aby zleceniodawca czy sponsor wiedział, że chodzi o zakończenie projektu, przedwczesne zamknięcie bądź wstrzymanie projektu.
Opis aktualnej sytuacji – osiągnięć projektu	• Podanie informacji o efektach realizacji projektu, wypracowanych narzędziach, wprowadzonych zmianach organizacyjnych oraz skutkach tych działań dla organizacji. • Podanie powodów i skutków zamknięcia projektu przed terminem lub wstrzymania prac projektowych.
Cele i zamierzone rezultaty projektu	• Określenie, czy zostały osiągnie założone cele i rezultaty projektu. • Przedstawienie wyników ewentualnych testów i audytów (kontroli, np. technicznych) oraz podanie, czy osiągnięto odpowiednie parametry jakościowe. • Podanie informacji o ewentualnych zatwierdzonych zmianach celów lub parametrów jakościowych.
Harmonogram projektu	• Przedstawienie, najlepiej w tabelach, wszystkich zadań, terminów planowanego i rzeczywistego ich zakończenia wraz z komentarzami do realizacji danego zadania i wyjaśnieniami przyczyn zmian czasu wykonania w stosunku do planu.
Wynik finansowy projektu	• Przedstawienie korzyści finansowych (wpływów) z projektu wg wartości planowej i wartości rzeczywistej wraz z wyjaśnieniem zmian w stosunku do planów (budżetu). • Podanie kosztów projektu wg wartości planowej i wartości rzeczywistej oraz komentarzy i wyjaśnień zmian w stosunku do zaplanowanego budżetu.
Wyniki przeglądu poprojektowego	• Zaproponowanie mierników korzyści lub innych skutków projektu, które powinny być monitorowane po jego zakończeniu (kiedy się to powinno odbywać, w jaki sposób i kto powinien być za to odpowiedzialny).
Działania poprojektowe	• Podanie informacji, które działania poprojektowe powinny być podjęte po zakończeniu projektu, czy należy rozpocząć realizację kolejnych projektów uzupełniających lub powiązanych. • Ewentualne podanie informacji o działaniach poprojektowych, które są niezbędne w stosunku do różnych grup związanych z projektem.
Uwagi i komentarze	• Podanie innych uwag i komentarzy ważnych dla kierownictwa lub sponsora, ewentualnie dla użytkowników projektu. • Podanie wniosków na przyszłość, które nie zmieściły się w uwagach i komentarzach powyżej.
Miejsce na podpisy osób sporządzających i akceptujących sprawozdanie	

Główne problemy podczas realizacji projektu

Podczas realizacji każdego projektu mogą wystąpić problemy, które należy wykryć jak najszybciej, aby móc je rozwiązać lub im zapobiec. Problemy te należy opisać w sprawozdaniach o postępach prac.

Niekiedy jednak pojawiają się takie trudności, których nie mogą rozwiązać wykonawcy danego zadania. W takiej sytuacji powinni oni jak najszybciej złożyć na ten temat raport, w którym spróbują pokazać możliwe rozwiązania problemu i poproszą lidera zespołu o wybór jednego z nich. Najczęściej występujące **problemy podczas realizacji projektu**, które powinny być uwzględnione w sprawozdaniach cząstkowych, to:

- **problemy z czasem** wykonania zadania, czyli niezgodność z harmonogramem,
- **zbyt mały budżet** na wykonanie danego zadania lub opóźnienie w finansowaniu w stosunku do planu,
- **zmęczenie, niska motywacja i małe zaangażowanie** pracowników zespołu projektowego,
- **dłuższa choroba lub odejście z pracy** któregoś z członków zespołu projektowego,
- **zmiany w zakresie realizacji** projektu wymuszone np. przez sponsora projektu,



Jedną z przyczyn problemów związanych z realizacją projektów są silne konflikty i trudności komunikacyjne między członkami zespołu, które mogą wynikać z niewłaściwego doboru członków pod względem cech osobowości.

- **trudności w komunikacji** z zamawiającym (klientem), wprowadzające niepewność dotyczącą jego oczekiwań,
- **problemy biurokratyczne** związane z zatwierdzaniem poszczególnych etapów (lub kamieni milowych) i akceptacją przejścia do dalszego etapu projektu,
- **źle oszacowane lub „znikające" zasoby**, np. ograniczony dostęp do maszyn i urządzeń będących na stałym wyposażeniu firmy, gdyż służą jej do stałych działań,
- **problemy o charakterze technicznym** (zwłaszcza w projektach badawczych eksperymentalnych i technologicznych).

Podstawowe zasady rozwiązywania problemów

Podczas rozwiązywania problemów związanych z projektem powinno się kierować następującym zasadami:

- nie szukać winnych, ale dążyć do rozwiązania problemów,
- szukać grupowo pomysłu na rozwiązanie problemu (efekt synergii),
- wypracować co najmniej trzy rozwiązania, aby wybrać najlepsze z nich,
- pamiętać, że rozwiązanie nie musi być idealne, ale powinno być realistyczne,
- nie starać się rozwiązywać poważniejszego problemu od razu, lepiej mieć czas na jego przemyślenie.



Zamknięcie projektu

Zamknięcie projektu zaczyna się od **odbioru projektu**. Następuje on wtedy, gdy osiągnięto zamierzone cele. Odbierającym jest zlecający projekt (najczęściej kierownictwo firmy) lub jego sponsor. Po odbiorze następuje **rozliczenie projektu** pod względem finansowym (np. z klientem, osobą potrzebującą, podwykonawcami). Sporządza się też **raport końcowy z realizacji projektu**. Stanowi on podstawę dla kierownictwa do podjęcia decyzji o **zakończeniu projektu** i tym samym o **rozwiązaniu zespołu projektowego**. W ramach zakończenia projektu warto zorganizować spotkanie podsumowujące doświadczenia zdobyte w trakcie jego trwania.



Często w ramach zakończenia projektu organizuje się specjalne spotkania podsumowujące. W ich trakcie członkowie zespołu dzielą się doświadczeniami związanymi z realizacją poszczególnych zadań, a także omawiają swoje porażki i sukcesy.

Znaczenie raportu końcowego

Raport końcowy spełnia **dwie funkcje**:

- służy kierownictwu organizacji m.in. do rozliczenia końcowego, przyznania nagród czy awansowania pracowników;
- stanowi podsumowanie wiedzy zdobytej podczas pracy projektowej. W ten sposób rozszerza się wiedzę o realizacji różnych projektów oraz **wykorzystuje zdobyte w nich doświadczenia w przyszłości**, m.in. do oszacowania lub nawet wyeliminowania ryzyka związanego z kolejnymi projektami.

W skrócie

- Sprawozdanie z realizacji projektu to podsumowanie całości działań w projekcie w zakresie celów projektu, zakładanych rezultatów (efektów), harmonogramu i budżetu.
- Sprawozdania cząstkowe mogą mieć formę ustną. Sprawozdania końcowe mają zawsze formę pisemną.
- Sprawozdania z realizacji projektu (cząstkowe i końcowe) powinny opisywać stan faktyczny, być poprawne pod względem merytorycznym oraz językowym.
- Podczas realizacji projektów mogą pojawić się problemy, takie jak niezgodność wykonywania zadań z harmonogramem, przekroczenie budżetu, niska motywacja i odejście pracowników, zmiany w zakresie realizacji projektu czy narastające konflikty w zespole.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, jaką funkcję pełni sprawozdanie końcowe z realizacji projektu.
2. Wskaż na przykładzie jeden z problemów, które mogą wystąpić podczas realizacji klasowego projektu dotyczącego organizacji balu karnawałowego, i opisz, w jaki sposób można go rozwiązać.
3. Wyobraź sobie, że zespół projektowy organizujący bal charytatywny nie jest w stanie osiągnąć kamienia milowego, czyli pozyskać minimum 3 sponsorów na bal, którzy ufundują minimum 10 atrakcyjnych nagród dla uczestników loterii fantowej oraz przekażą minimum 3 wartościowe przedmioty (pamiątki lub dzieła sztuki) na loterię. Podzespół pracujący nad tym zadaniem raportuje, że w terminie zakończenia ma tylko jednego sponsora – wydawnictwo, które przekazało na ten cel 5 albumów o cudach przyrody w Polsce i na świecie. Co w tej sytuacji powinien zrobić lider projektu?

Podsumowanie

- **Projekt** to spójne, niepowtarzalne i powiązane ze sobą działania określonej grupy osób, prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu w określonym czasie.
- **Przed rozpoczęciem** projektu zespół projektowy musi określić jego podstawowe elementy.

Elementy projektu			
cel	czas realizacji	sposób działania	źródła finansowania

- Projekty są realizowane **nie tylko w przedsiębiorstwach**, lecz także m.in. w organizacjach pozarządowych, różnych instytucjach, a nawet w życiu prywatnym.
- Do określania celów projektu można wykorzystywać **metodę SMART**. Zakłada ona, że każdy z formułowanych celów powinien być:
  – skonkretyzowany,
  – mierzalny,
  – osiągalny,
  – istotny,
  – określony w czasie.
- Zazwyczaj **projekt** dzieli się na **cztery etapy**, podczas których następuje:
  – opracowanie koncepcji i zdefiniowanie celu,
  – sporządzenie planu (planowanie),
  – realizacja projektu,
  – zakończenie projektu.
- Zadania projektowe zapisuje się w sposób układający się w **strukturę prac projektowych**. Pokazuje ona, w jakiej kolejności należy wykonywać poszczególne zadania w projekcie. Następnie do realizacji każdego zadania przypisuje się określone osoby (członków zespołu projektowego).
- Najprostszy **podział ról w zespole** to podział na **lidera** (kierownika) oraz **wykonawców**. Przydział zadań w projekcie powinien wynikać z umiejętności i wiedzy członków zespołu.
- **Harmonogram projektu** to rozpisany chronologicznie plan działania. Zawiera on informacje o tym, co i kiedy należy wykonać, aby zrealizować cały projekt. Harmonogram ma zwykle postać graficzną, zwaną **wykresem Gantta**.
- **Kamienie milowe** to punkty kontrolne, które są ważne w projekcie ze względu na znaczenie cząstkowych rezultatów zadań dla realizacji następnych kroków.
- Do **realizacji** każdego projektu potrzebni są przede wszystkim **ludzie**. Niezbędne są też **środki finansowe** oraz zasoby:
  – **materialne (rzeczowe)**, np. urządzenia, surowce, budynki,
  – **niematerialne**, np. oprogramowanie.
- **Budżet projektu** to pełna lista wydatków, które trzeba będzie ponieść w projekcie, oraz źródeł ich finansowania.
- **Sprawozdanie z realizacji projektu (raport końcowy)** to szczegółowe przedstawienie całości działań w odniesieniu do celów projektu, zakładanych rezultatów oraz efektów wykonania harmonogramu i budżetu.
- Najczęściej występujące **problemy podczas realizacji projektu** to:
  – niezgodność wykonywania zadań z harmonogramem,
  – przekroczenie budżetu,
  – niska motywacja oraz odejścia pracowników,
  – zmiany w zakresie realizacji projektu,
  – trudności w komunikacji (w tym z klientem), narastające konflikty w zespole.

- **Główne obowiązki lidera (kierownika) projektu**

GŁÓWNE OBOWIĄZKI LIDERA							
budowanie zespołu projektowego	podział zadań w zespole	organizowanie i koordynowanie pracy	integrowanie i motywowanie zespołu	utrzymywanie przepływu informacji	podejmowanie najważniejszych decyzji	wykrywanie problemów i rozwiązywanie sporów	zarządzanie budżetem projektu

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Wyobraź sobie, że jesteś w zespole projektowym przygotowującym bal przebierańców. Określ i zapisz w zeszycie podstawowe informacje, które należy ustalić na początku tego projektu, w podanym niżej podziale (A–D). (0–4 p.)

A. Cel.
B. Czas realizacji.
C. Źródła finansowania i inne zasoby.
D. Sposób działania.

2 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie uzupełnij ją poniższymi opisami dotyczącymi celu określonego metodą SMART. (0–5 p.)

cel musi być możliwy do osiągnięcia; cel musi mieć precyzyjne ramy czasowe, czyli datę rozpoczęcia i zakończenia działań przy projekcie; cel powinien być ważny i istotny dla odbiorców oraz mieć wartość w przypadku celów osobistych; cel nie może być ogólny i rozmyty – musi być konkretny, sprecyzowany, szczegółowo opisany, wyraźnie określający, po co i w jaki sposób ma być osiągnięty; cel musi dać się zmierzyć – jego konkretne efekty na poszczególnych etapach realizacji projektu muszą być określone

SMART	Opis elementu
S	?
M	?
A	?
R	?
T	?

3 Przepisz do zeszytu w odpowiedniej kolejności etapy projektu dotyczącego organizacji urodzin. (0–1 p.)

A. Liderem tego przedsięwzięcia został Andrzej, a członkami zespołu organizacyjnego zostali rodzicie oraz kilku kolegów jego brata.
B. Rodzice rozliczyli się z usługodawcą. Andrzej wraz z bratem stworzyli pamiątkowy plakat z wyścigów.
C. Solenizant wraz z zaproszonymi gośćmi wyjechał do ośrodka, w którym miały się odbyć urodziny. Grupa korzystała z toru kartingowego przez 2 godz. oraz z poczęstunku.
D. Andrzej wpadł na pomysł, aby z okazji urodzin brata zorganizować wyjazd na tor kartingowy.

4 Przyporządkuj wybranym nazwom ról w projekcie (A–C) właściwe opisy wybrane spośród podanych (1–4). (0–3 p.)

A. Koordynator.
B. Realizator.
C. Kreator.

1. Nikodem jest ewidentnym działaczem. Gdy ma określony cel, to go zrealizuje – nie trzeba go poganiać ani za bardzo sprawdzać.
2. Gosia czuje się najlepiej, gdy ma do załatwienia trudne sprawy, np. kiedy trzeba coś wynegocjować u dyrekcji.
3. Grzesiek ma smykałkę do technicznych rzeczy i z łatwością radzi sobie np. z nagłośnieniem auli w szkole.
4. Kasia to osoba łatwo nawiązująca kontakty, potrafiąca szybko opanować każdą sytuację, wyznaczyć plan i zmotywować wszystkich do działania.

A – ? B – ? C – ?

5 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Kamienie milowe to

A. ważni członkowie zespołu projektowego.
B. punkty kontrolne ważne w projekcie.
C. najważniejsze kompetencje w projekcie.
D. role w zespole mające duże znaczenie dla projektu.

6 Wybierz poprawne uzupełnienia zdań. (0–3 p.)

Budżet projektu to pełna lista **wydatków** / **zadań** związanych z danym przedsięwzięciem. Jest elementem planowania, realizowania oraz **kończenia** / **rozliczania** projektu i przybiera formę **dokumentu** / **notatki**.

IV. Gospodarka rynkowa

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym
2. Gospodarka rynkowa i jej podmioty
3. Budżet
4. Rynek w gospodarce
5. Popyt, podaż i cena
6. Konsument na rynku

1. Rola przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym

Na tej lekcji:

- dowiesz się, na czym polega rozwój społeczno-gospodarczy,
- określisz rolę przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i globalnej,
- poznasz przejawy współczesnego patriotyzmu gospodarczego w codziennym życiu.

Trudno sobie wyobrazić życie bez przedsiębiorstw, które oferują nam różne dobra i usługi. Czy bylibyśmy w stanie żyć bez sklepu, w którym robimy codzienne zakupy? Jak by wyglądało życie naszych rodzin, gdyby ich członkowie nie mieli pracy w różnych firmach? Chwila zastanowienia wystarczy, aby stwierdzić, że bez osób przedsiębiorczych, które zdecydowały się prowadzić własną działalność i zatrudniać inne przedsiębiorcze osoby, nasze życie byłoby zupełnie inne.

Czym jest rozwój społeczno-gospodarczy?

Pod pojęciem rozwoju społeczno-gospodarczego rozumie się całokształt przemian, którym podlega zarówno społeczeństwo, jak i gospodarka, a które prowadzą do osiągania stanu coraz korzystniejszego dla społeczeństwa. Wśród przemian tych wyróżnia się:

- **zmiany ilościowe** – mierzone wzrostem np. wartości produktu krajowego brutto, liczby podmiotów gospodarczych, poziomu produkcji określonych wyrobów czy poziomu konsumpcji,
- **zmiany jakościowe** – takie jak zmiana poziomu i struktury wykształcenia ludności czy zmiana jakości życia mieszkańców.

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy można zobrazować przykładem z historii naszego kraju. Po 1989 r., kiedy Polska przechodziła z gospodarki centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową (→ s. 87), znalazła się w tzw. szoku transformacyjnym. Upadło wówczas wiele przedsiębiorstw, przez co na rynku zaczęło brakować podstawowych produktów oraz nastąpił ogromny wzrost bezrobocia. Jednak dzięki m.in. indywidualnej przedsiębiorczości obywateli, którzy masowo zaczęli zakładać małe firmy, w znaczącym stopniu udało się złagodzić skutki tego stanu rzeczy. W ciągu dwóch lat (1990–1991) powstały ponad 2 mln miejsc pracy, a na rynku pojawiło się wiele produktów.

Czy wiesz, że...

Jednym z najsłynniejszych miejsc, w których przejawiała się przedsiębiorczość Polaków po 1989 r., był Stadion Dziesięciolecia w Warszawie. Przez wiele lat znajdowało się tam największe europejskie targowisko, dlatego zaczęto używać też innej nazwy – Jarmark Europa.



Większość firm powstałych po 1989 r. prowadziła prostą działalność handlową lub usługową.

Przedsiębiorczość w układach przestrzennych o różnej skali

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy rozpatruje się nie tylko na poziomie **kraju**, lecz także na poziomie **układów przestrzennych w mniejszej lub większej skali**. Chodzi tu o oddziaływanie **lokalne**, **regionalne** czy **globalne**. Jest tak, ponieważ trudno zawęzić wpływ przedsiębiorczości do jednego konkretnego układu przestrzennego, zamkniętego w określonych granicach administracyjnych.

Nowo powstające przedsiębiorstwo na początku oddziałuje na lokalny rynek pracy, ale rozrastając się, zaczyna oddziaływać szerzej, np. na rynek regionalny, ponieważ zaczyna w nim pracować kadra z regionu. To samo przedsiębiorstwo, jeżeli będzie wytwarzać wyroby zaawansowane technologicznie, może wpływać na innowacyjność całej krajowej gospodarki, a nawet – świata (np. w wypadku, gdy będzie producentem podzespołów do przemysłu lotniczego czy kosmicznego i zacznie eksportować swoje towary).

Od czego zależy rozwój przedsiębiorczości?

Jeśli znaczenie przedsiębiorczości jest tak duże, że potrafi ona zmieniać oblicze całej gospodarki, tak jak było w przypadku Polski po 1989 r., to warto zastanowić się nad tym, co wpływa na jej rozwój, a pośrednio – na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Można powiedzieć, że rozwój przedsiębiorczości w jednostkach samorządu terytorialnego oraz w całym kraju jest uwarunkowany dwoma rodzajami czynników. Pierwsze z nich to **czynniki zewnętrzne**, które nie zależą od władz samorządowych danej jednostki. Drugi rodzaj czynników to **czynniki zależne od samorządów**, takie jak działania, które mogą podjąć władze, aby wspomóc rozwój przedsiębiorczości.

Przykłady obu rodzajów czynników przedstawiono w tabeli u góry strony.

Wybrane czynniki rozwoju przedsiębiorczości	
Niezależne od samorządów (czynniki zewnętrzne)	**Zależne od samorządów**
• położenie geograficzne • uwarunkowania makroekonomiczne (dotyczące całej gospodarki krajowej lub światowej, np. inflacja) • uwarunkowania polityczne (w tym polityka UE) • uwarunkowania prawne obowiązujące w danym kraju	• włączenie przedsiębiorczości do wizji rozwoju danej jednostki • likwidacja barier działalności gospodarczej • wspieranie aktywizacji gospodarczej mieszkańców

Szczególna rola przedsiębiorcy

Przedsiębiorczość nie mogłaby się rozwijać, gdyby nie osoby przedsiębiorcze, które zakładają i prowadzą własny biznes. Dlatego coraz częściej zwraca się uwagę właśnie na przedsiębiorców, gdyż to od ich decyzji zależy rozwój społeczno-gospodarczy poszczególnych układów przestrzennych. Decyzje te dotyczą np.:

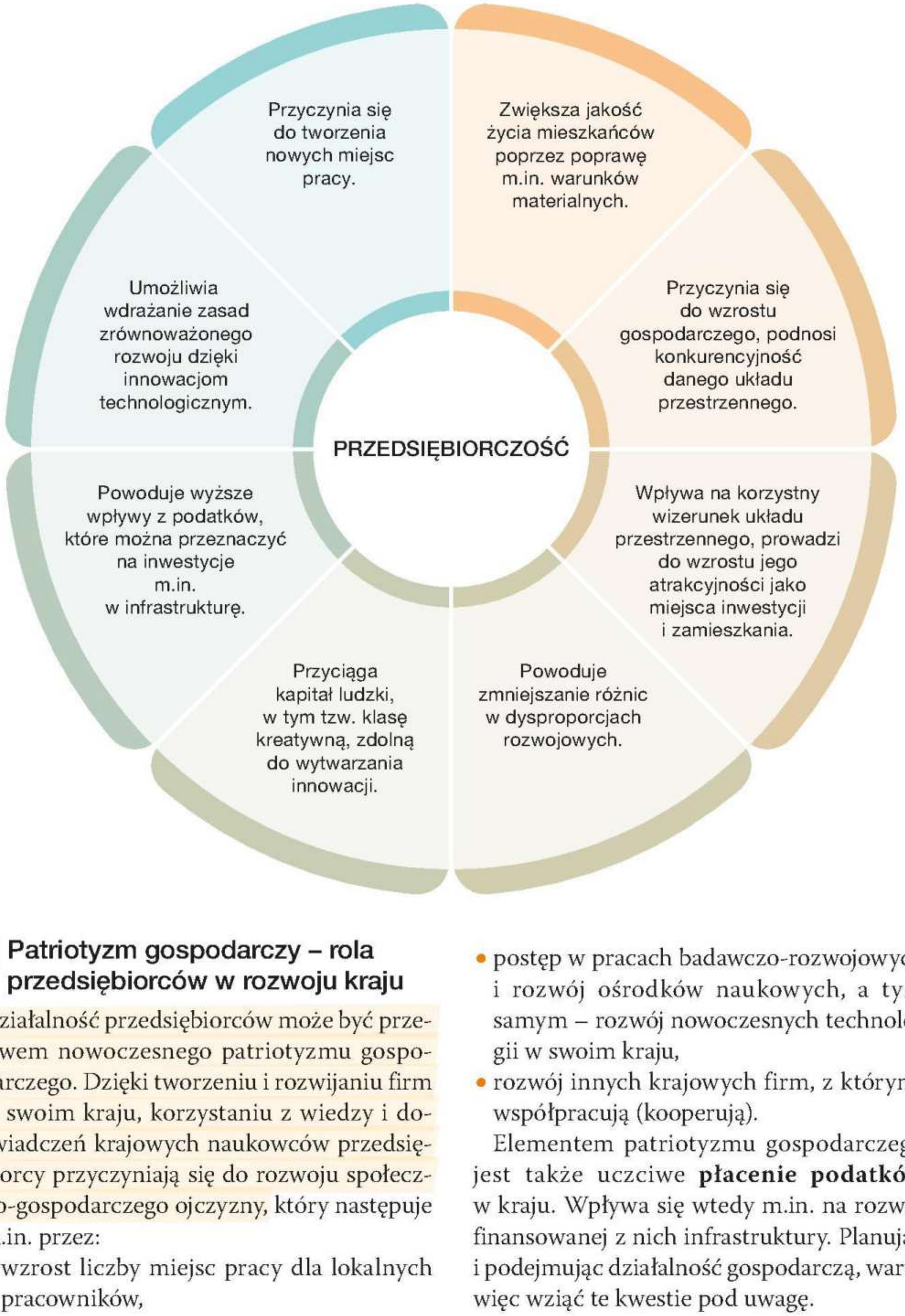
- lokalizacji przedsiębiorstwa,
- kierunków rozwoju przedsiębiorstwa,
- angażowania się przedsiębiorstwa w działalność społeczną i kulturalną.

Dlatego przedsiębiorczość poszczególnych osób można traktować jako jeden z podstawowych czynników przyczyniających się do podnoszenia pozycji konkurencyjnej miast czy innych jednostek.



W Polsce w 2022 r. istniało niemal 2,6 mln aktywnych jednoosobowych działalności gospodarczych. Około 9% z nich było związanych z IT.

Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy różnych układów przestrzennych (np. miast, pozostałych gmin, regionów, państw)



Patriotyzm gospodarczy – rola przedsiębiorców w rozwoju kraju

Działalność przedsiębiorców może być przejawem nowoczesnego patriotyzmu gospodarczego. Dzięki tworzeniu i rozwijaniu firm w swoim kraju, korzystaniu z wiedzy i doświadczeń krajowych naukowców przedsiębiorcy przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego ojczyzny, który następuje m.in. przez:

- wzrost liczby miejsc pracy dla lokalnych pracowników,
- postęp w pracach badawczo-rozwojowych i rozwój ośrodków naukowych, a tym samym – rozwój nowoczesnych technologii w swoim kraju,
- rozwój innych krajowych firm, z którymi współpracują (kooperują).

Elementem patriotyzmu gospodarczego jest także uczciwe **płacenie podatków** w kraju. Wpływa się wtedy m.in. na rozwój finansowanej z nich infrastruktury. Planując i podejmując działalność gospodarczą, warto więc wziąć te kwestie pod uwagę.

Wokół nas

Przedsiębiorczy Nowy Sącz – wpływ przedsiębiorców na gospodarkę i społeczeństwo

Mieszkańcy Nowego Sącza i okolicznych gmin znani są ze swojej wyjątkowej przedsiębiorczości, wynikającej m.in. z tradycji. To właśnie dzięki tej postawie funkcjonują tu przedsiębiorstwa, które są liderami w swoich branżach i to nie tylko na rynku krajowym.

KORAL

Firma Koral jest jednym z najpopularniejszych i największych producentów lodów w Polsce. Została założona przez braci **Józefa** i **Mariana Koral** i jest firmą rodzinną z siedzibą w Nowym Sączu. Ma swoje oddziały produkcyjne w Limanowej oraz w Rzeszowie, zatem oddziałuje nie tylko na lokalny rynek pracy, lecz także na rynek regionalny w dwóch województwach. Jej produkty można natomiast nabyć w całej Polsce i kilku krajach europejskich. Firma, oprócz działalności produkcyjnej, angażuje się też w wiele inicjatyw społecznych i wydarzeń kulturalnych, w większości związanych z Sądecczyzną.

▼ Koral zatrudnia do swoich kampanii reklamowych najbardziej znane postaci ze świata show-biznesu.



WIŚNIOWSKI

Firma WIŚNIOWSKI, założona przez **Andrzeja Wiśniowskiego**, a zlokalizowana w Wielgłowach pod Nowym Sączem, to jedna z najdynamiczniej rozwijających się marek w branży budowlanej. Jest ona czołowym producentem bram, okien, drzwi i ogrodzeń w Polsce. Działalność firmy opiera się na innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych, które są eksportowane do blisko 50 krajów świata. Skala oddziaływania firmy na rozwój gospodarczy zmieniała się stopniowo z lokalnej przez regionalną na krajową, a następnie – globalną.

▼ Hale produkcyjne firmy WIŚNIOWSKI zajmują aż 27 ha. W 2021 r. firma zatrudniała ponad 2200 pracowników.

Wokół nas

FAKRO

Założone przez **Ryszarda Florka** przedsiębiorstwo wytwarzające okna dachowe początkowo oddziaływało głównie na nowosądecki rynek pracy i zatrudniało kilkanaście osób. W ciągu ponad 30 lat z małego, rodzinnego zakładu rozwinęło się w międzynarodową firmę, która dziś zatrudnia ponad 4000 pracowników. Przedsiębiorstwo rozszerzyło zakres swojej działalności i produkuje obecnie również stolarkę pionową oraz inne artykuły budowlane. Dzięki rozwojowi zajmuje dziś pozycję wicelidera na światowym rynku producentów okien dachowych – jego udział w tym rynku to ok. 15%. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa zmieniła się skala jego oddziaływania na rynek pracy – z lokalnej na regionalną, a dzięki podmiotom zależnym można mówić już o oddziaływaniu w skali krajowej. FAKRO ma również istotny wpływ na rozwój innych, głównie polskich, kooperantów, a jego produkty są oferowane w ponad 60 krajach na całym świecie.



▲ Nowosądeckie FAKRO ma własny ośrodek badawczo-rozwojowy, gdzie pracuje ponad 100 inżynierów. Firma ta ma na swoim koncie ponad 200 zgłoszeń patentowych.



W skrócie

- Rozwój społeczno-gospodarczy to proces przechodzenia od danego stanu gospodarki i społeczeństwa do stanu bardziej korzystnego.
- Wpływ przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy możemy rozpatrywać w różnych układach przestrzennych. Trudno jednak zakwalifikować ten wpływ do konkretnego układu przestrzennego, ponieważ nie zamyka się on w określonych granicach administracyjnych.
- Do najważniejszych cech rozwoju społeczno-gospodarczego, których zmiany ocenia się z punktu widzenia roli przedsiębiorczości, należą: wzrost PKB, wzrost liczby przedsiębiorstw i ich dochodów, wzrost eksportu oraz jego struktura, rozwój kapitału ludzkiego, wzrost poziomu życia ludzi.
- Patriotyzm gospodarczy przejawia się w zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstw na obszarze własnego kraju. Taka sytuacja przyczynia się m.in. do tworzenia nowych miejsc pracy i większych wpływów z podatków, czyli do rozwoju społeczno-gospodarczego ojczyzny.

Ćwiczenia

1. Wymień pięć przykładów wpływu przedsiębiorczości na rozwój społeczno-gospodarczy.
2. Zaproponuj działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w miejscu Twojego zamieszkania.
3. Odszukaj przykłady przedsiębiorców mających wpływ na gospodarkę lokalną miejscowości, w której mieszkasz. Napisz, na czym ten wpływ polega.
4. Wyszukaj w internecie przykład przedsiębiorcy zagranicznego, którego działalność ma duży wpływ na funkcjonowanie gospodarki światowej. Uzasadnij swój wybór.

2. Gospodarka rynkowa i jej podmioty

Na tej lekcji:

- poznasz filary gospodarki rynkowej,
- wykażesz zalety gospodarki rynkowej,
- określisz zależności między podmiotami gospodarki rynkowej,
- zidentyfikujesz podstawowe parametry charakteryzujące gospodarkę.

Współcześnie jesteśmy tak przyzwyczajeni do dostępności dóbr i usług, że nie zawsze potrafimy odpowiedzieć na pytanie o to, skąd one się biorą. Tymczasem odpowiedź jest prosta – zawdzięczamy je gospodarce rynkowej. To dzięki niej mamy elektryczność, smartfony czy dostęp do internetu, a także możemy robić zwykłe codzienne zakupy.

Czym jest gospodarka rynkowa?

Gospodarka rynkowa (kapitalistyczna) to system ekonomiczny, w którym ludzie i przedsiębiorstwa dobrowolnie uczestniczą w działalności gospodarczej. Pracodawcy oraz pracownicy w tym systemie kierują się głównie **motywami finansowymi**. Chęć osiągnięcia zysków mobilizuje przedsiębiorców do podejmowania działalności gospodarczej, dzięki czemu wytwarzają oni rzeczy poszukiwane przez kupujących. Kupujący zatem są źródłem zysku dla przedsiębiorcy, jeśli potrafi on tak zarządzać swoim biznesem, by przychody z jego działalności były wyższe od kosztów. Aby gospodarka rynkowa działała właśnie w taki sposób, musi opierać się na odpowiednich filarach.

To Ci się przyda

Gospodarka rynkowa (kapitalistyczna) – system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie działania mechanizmu rynkowego.

Czy wiesz, że...

Systemem gospodarczym przeciwnym do gospodarki rynkowej jest gospodarka centralnie sterowana. W systemie tym o liczbie, rodzaju i cenie produkowanych dóbr i usług decydują centralne organy państwowe. Ten sposób gospodarowania prowadzi w większości przypadków do katastrof gospodarczych, czego przykładami są dzisiaj Wenezuela czy Korea Północna.

Filary gospodarki rynkowej

Gospodarka rynkowa kształtuje się na tzw. **rynku**, rozumianym jako ogół transakcji kupna i sprzedaży, a także warunków, w których te transakcje przebiegają. Do najważniejszych filarów gospodarki rynkowej należą: własność prywatna, system cen kształtowany przez popyt i podaż oraz wolność gospodarcza.

Najważniejsze filary gospodarki rynkowej



Własność prywatna

Pierwszym filarem gospodarki rynkowej jest własność prywatna, która oznacza prawo do posiadania majątku i swobodnego dysponowania nim. W wielu krajach własność ta jest chroniona konstytucyjnie. Prawo własności powoduje, że właściciel jest zainteresowany jak najefektywniejszym wykorzystaniem posiadanych środków. W przypadku przedsiębiorcy oznacza to gwarancję, że jeśli przeznaczy własne środki finansowe na działalność gospodarczą, to będzie mógł je pomnożyć i osiągnąć zyski.



Dzięki ochronie własności prywatnej każdy człowiek ma motywację do intensywnej pracy, z której dochody może przeznaczać na własne cele, np. zakup domu.

System cen w gospodarce rynkowej

Drugim filarem gospodarki rynkowej jest system cen kształtowanych przez **prawo popytu** i **podaży**, będące podstawą tzw. **mechanizmu rynkowego**. Ceny zależą więc przede wszystkim od **wielkości popytu**, czyli ilości dóbr lub usług, którą klienci przy określonym poziomie ceny chcą i mogą kupić, oraz od **wielkości podaży**, czyli ilości dóbr i usług oferowanych przez dostawców przy określonym poziomie ceny. Dzięki temu systemowi wiadomo, które dobra i usługi opłaca się wytwarzać i za ile je sprzedawać. Bez systemu cen nie byłoby więc gospodarki rynkowej.

Warto jednak pamiętać, że choć na ceny wpływają też inne czynniki, np. preferencje nabywców, to wielkość popytu i podaży uznaje się w mechanizmie rynkowym za najważniejszy czynnik ich kształtowania.

Wolność gospodarcza i konkurencja

Trzecim filarem gospodarki rynkowej jest **wolność gospodarcza**, czyli swoboda podejmowania działalności gospodarczej przez każdego chętnego. Ta wolność prowadzi do sytuacji, w której np. o konsumenta rywalizuje kilka przedsiębiorstw, wskutek czego pojawia się zjawisko **konkurencji**. Rywalizacja między firmami w warunkach konkurencji przynosi wiele korzyści, przede wszystkim:

- umożliwia swobodny zakup dóbr i usług – producenci wiedzą, że zawsze jest ktoś, kto może zająć ich miejsce,
- prowadzi do ulepszania dóbr i usług – w walce o klienta producenci dążą do tego, aby zaoferować jak najlepsze produkty po jak najkorzystniejszej cenie.

Konkurencja dotyczy też zasobów, np. siły roboczej. Przedsiębiorstwa konkurują o pracowników, m.in. proponują im wyższą zapłatę za pracę niż pozostałe firmy.

Wszystko to prowadzi do selekcji firm na rynku. Te firmy, które sobie nie radzą, znikają z rynku, a w ich miejsce pojawiają się nowe, które lepiej potrafią odpowiedzieć na potrzeby klientów. To naturalny proces związany z istotą gospodarki rynkowej. Jego konsekwencjami są jednak duża rozpiętość dochodów oraz nierówności społeczne. Odpowiedzią na takie skutki może być społeczna gospodarka rynkowa, o której będzie mowa na następnej stronie.

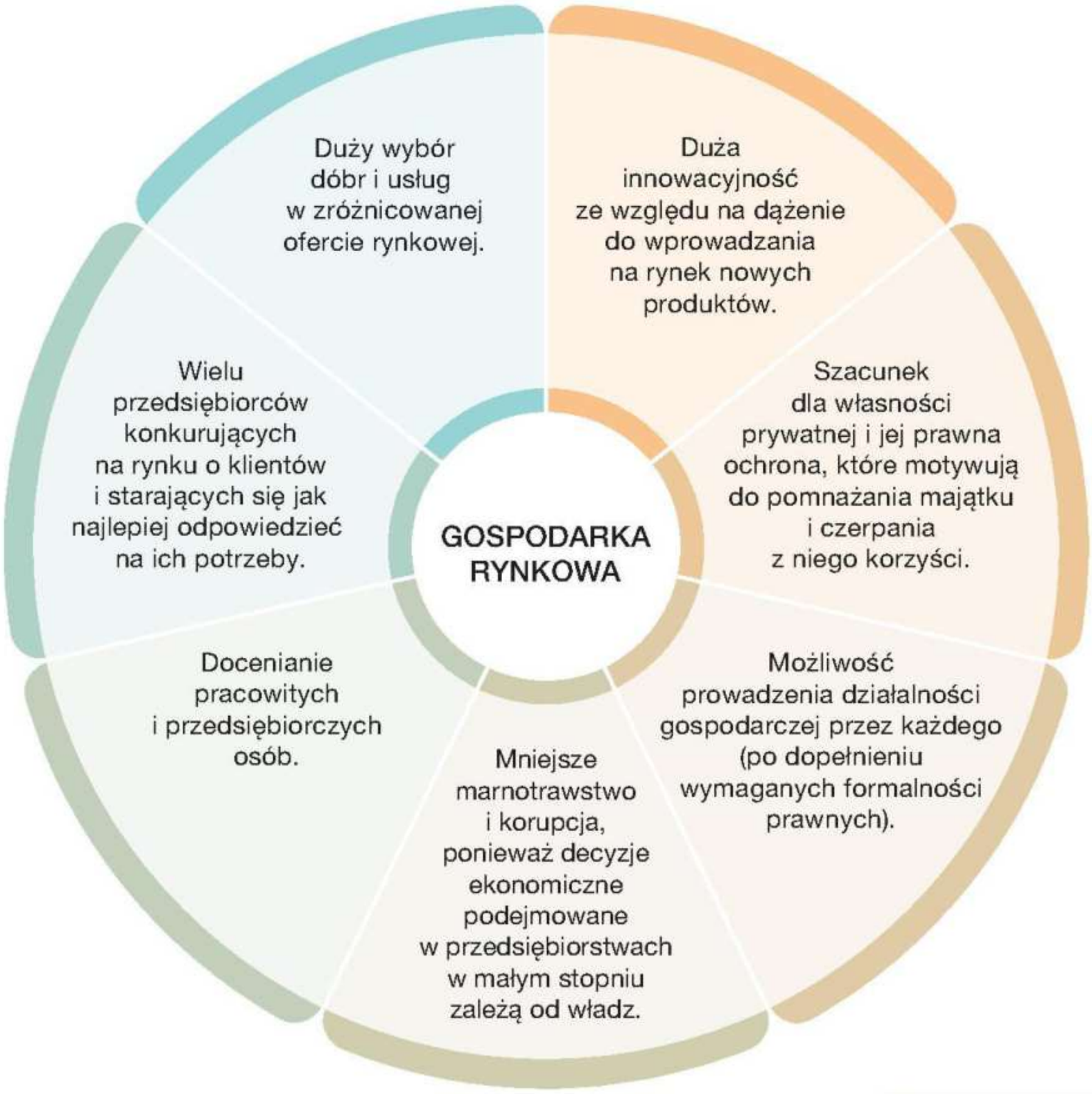
To Ci się przyda

Popyt – zależność między ceną dobra a jego ilością, którą skłonni są zakupić nabywcy (klienci).

Podaż – zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez sprzedawców.

Rynek – ogół transakcji kupna i sprzedaży regulowany mechanizmem rynkowym, a także warunków, w których te transakcje przebiegają.

Ważniejsze zalety gospodarki rynkowej



Wokół nas

Społeczna gospodarka rynkowa

W ***Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*** z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dziennik Ustaw 1997 nr 78, poz. 483) podana jest definicja społecznej gospodarki rynkowej: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej". Scharakteryzowany w ten sposób system gospodarczy pozwala na kształtowanie procesów gospodarczych, które nie są skoncentrowane wyłącznie na interesie przedsiębiorców i maksymalizacji zysków, lecz także realizują pewne założenia państwa opiekuńczego, dbającego o interesy osób słabszych (np. starszych, chorych, z niepełnosprawnościami, mniej zamożnych, rodziców małych dzieci, rodzin wielodzietnych).

Podmioty gospodarki rynkowej

Gospodarka rynkowa to złożony system, w którym na rynku funkcjonuje wiele podmiotów. Najważniejsze z nich to:

- **przedsiębiorstwa** (podmioty prowadzące działalność gospodarczą),
- **gospodarstwa domowe** (osoby, które mieszkają razem i gospodarują uzyskanymi dochodami),
- **państwo** (administracja oraz przedstawiciele władzy, którzy tworzą prawo i regulacje oraz najważniejsze zasady determinujące funkcjonowanie gospodarki).

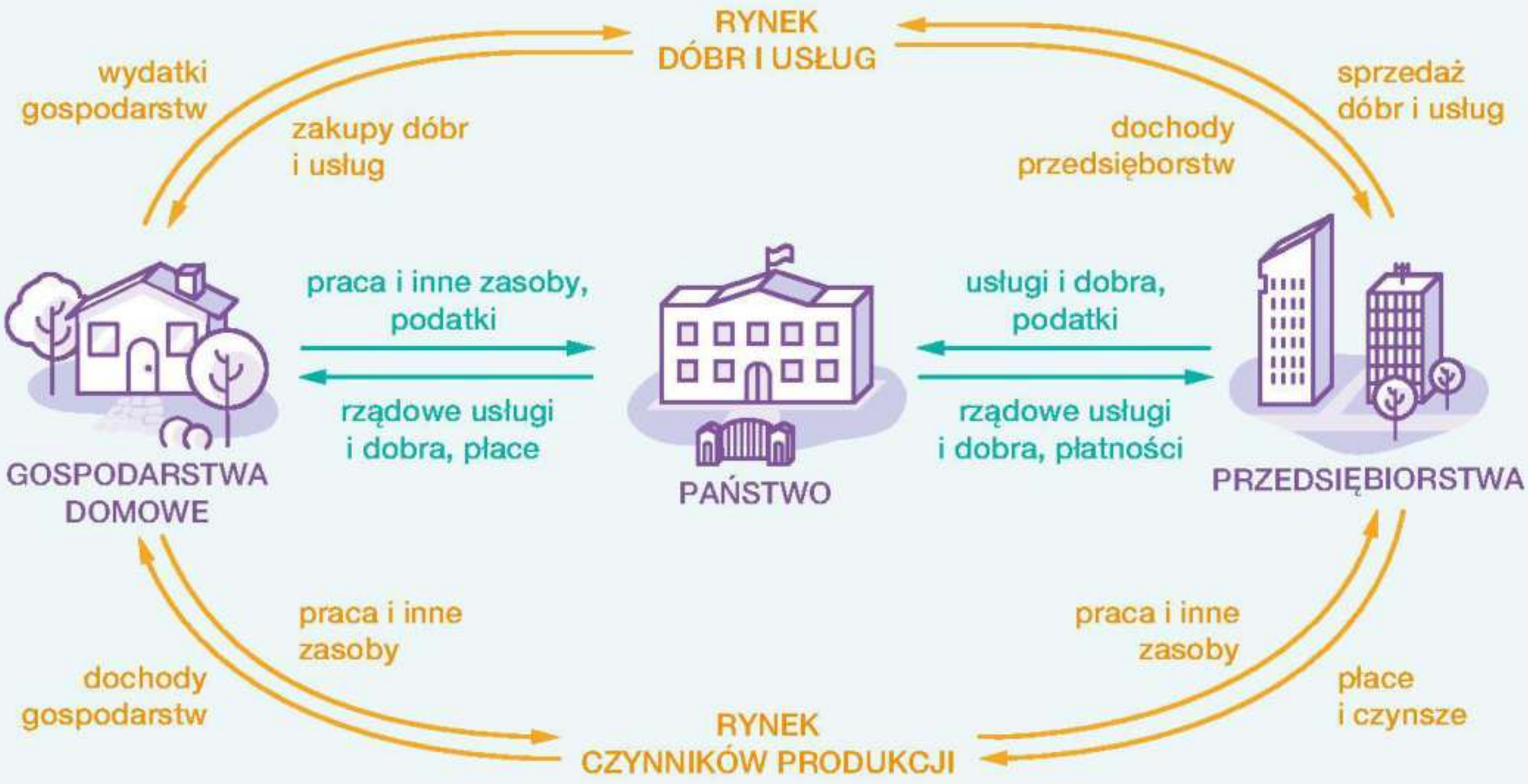
Inne podmioty gospodarki rynkowej to instytucje samorządowe na wszystkich poziomach samorządu (wojewódzkie, powiatowe, gminne), a także podmioty ekonomii społecznej, takie jak stowarzyszenia i fundacje.

Zależności między podmiotami gospodarki rynkowej

Między wszystkimi podmiotami gospodarki występują ścisłe zależności, które noszą nazwę **ruchu okrężnego**. Polegają one na tym, że przedsiębiorstwa wytwarzają dobra i świadczą usługi. Na rynku dóbr i usług sprzedają je gospodarstwom domowym, które za otrzymane wynagrodzenia i dochody ponoszą wydatki na ich zakup. Wydatki te stanowią źródło dochodów przedsiębiorstw. Z kolei zadaniem państwa jest tworzenie i egzekwowanie prawa, w tym prawa umożliwiającego prowadzenie działalności gospodarczej, dostarczanie i finansowanie usług publicznych, a także realizacja świadczeń socjalnych, które są finansowane z pobieranych podatków.

Ruch okrężny w gospodarce rynkowej

Zależności między gospodarstwami domowymi a przedsiębiorcami w gospodarce rynkowej występują w różnych rodzajach rynków. Rynek dóbr i usług służy do sprzedaży przez przedsiębiorstwa oraz pozyskiwania przez gospodarstwa domowe określonych produktów. Z kolei rynek czynników produkcji m.in. dostarcza potrzebnej przedsiębiorstwom pracy, którą świadczą członkowie gospodarstw domowych. Zależności między państwem a resztą podmiotów są tylko częściowo rynkowe.



Parametry charakteryzujące gospodarkę

Funkcjonowanie gospodarki, np. rynkowej, można opisywać za pomocą różnorodnych parametrów. Parametry te mogą dotyczyć kwestii finansowych, np. wartości dóbr i usług wytworzonych przez daną gospodarkę, lub zmian cen. Nieco inaczej można opisać gospodarkę od strony rynku pracy. Wtedy najczęściej bierze się pod uwagę parametry związane z zatrudnieniem oraz bezrobociem.

Produkt krajowy brutto

Produkt krajowy brutto (PKB) to parametr, który pokazuje wielkość gospodarki rozumianą jako suma wartości towarów i usług wytworzonych przez gospodarkę kraju w ciągu konkretnego czasu, np. roku. Im wyższa wartość PKB, tym silniejsza gospodarka i wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju. Aby porównać wielkość gospodarek w poszczególnych krajach, przelicza się wartość PKB na jednego mieszkańca, czyli PKB *per capita*.

Inflacja

Innym parametrem jest **inflacja** rozumiana jako wzrost ogólnego poziomu cen towarów i usług. Inflację charakteryzuje wskaźnik stopy inflacji, czyli wyrażony w procentach wzrost przeciętnego poziomu cen w badanym okresie w stosunku do analogicznego okresu w przeszłości. Inflacja powoduje spadek siły nabywczej pieniądza oraz utrudnia planowanie wydatków i inwestycji – m.in. dlatego jest zjawiskiem negatywnym gospodarczo.

Zatrudnienie i bezrobocie

Kolejne parametry opisujące gospodarkę to zatrudnienie wyrażone **wskaźnikiem zatrudnienia** oraz bezrobocie wyrażone **wskaźnikiem stopy bezrobocia**. Gdy wzrasta wskaźnik zatrudnienia, czyli udział pracujących w ogólnej liczbie ludności, można powiedzieć, że gospodarka się rozwija. Natomiast wzrost stopy bezrobocia, czyli stosunku liczby bezrobotnych do ogólnej liczby mieszkańców, jest zjawiskiem negatywnym dla gospodarki i informuje m.in. o spadku aktywności przedsiębiorstw.

W skrócie

- Gospodarka rynkowa to system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów oraz konsumentów na podstawie działania mechanizmu rynkowego.
- Filarami gospodarki rynkowej są: własność prywatna, system cen kształtowany przez popyt i podaż, a także wolność gospodarcza i związana z nią konkurencja.
- Do najważniejszych podmiotów gospodarki rynkowej należą: przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe oraz państwo. Między nimi występują ścisłe zależności, które noszą nazwę ruchu okrężnego.
- Gospodarkę rynkową można opisywać za pomocą różnorodnych parametrów, takich jak PKB, inflacja, zatrudnienie i bezrobocie.

Ćwiczenia

1. Wymień najważniejszy Twoim zdaniem filar gospodarki rynkowej. Uzasadnij swój wybór.
2. Zastanów się, jak funkcjonowałaby gospodarka rynkowa bez ingerencji państwa w procesy gospodarcze i regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej. Zapisz wady oraz korzyści takiego rozwiązania.
3. Korzystając z różnych źródeł, wypisz wartości: PKB, inflacji, zatrudnienia i bezrobocia w Polsce w 2022 r.

3. Budżet

Na tej lekcji:

- przeanalizujesz źródła wpływów do budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego oraz kierunki wydatków z tych budżetów,
- określisz wpływ deficytu budżetowego i długu publicznego na funkcjonowanie państwa i gospodarki.

Bardzo często ludzie domagają się, aby państwo podniosło pensje urzędników czy nauczycieli lub zapewniło lepszą opiekę zdrowotną. Wiele osób chciałoby także, aby miasto lub wieś, w których mieszkają, przekazały więcej pieniędzy na infrastrukturę. Sprawa jednak nie jest prosta, ponieważ budżety państwa i jednostek samorządu terytorialnego (JST) są ograniczone, a wysokość wydatków jest uzależniona od dochodów.

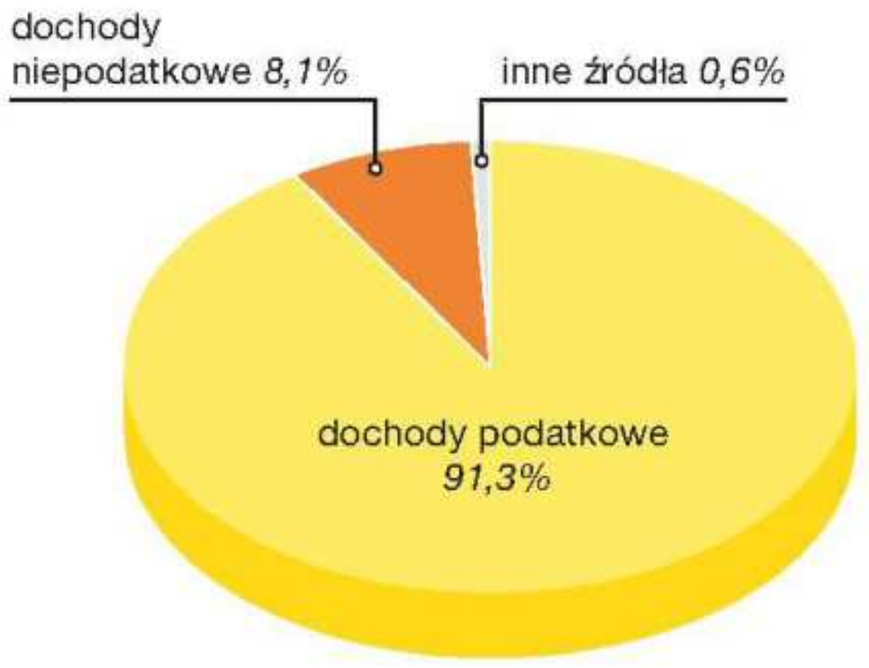
Czym jest budżet państwa?

Budżet państwa to plan zawierający roczne zestawienie dochodów i wydatków państwa. Konstruuje go władza wykonawcza (rząd) z zachowaniem zasad budżetowych. Następnie budżet zostaje zatwierdzony przez władzę ustawodawczą. W Polsce uchwala go parlament jako ustawę budżetową. Po jej podpisaniu przez prezydenta rząd jest upoważniony do gromadzenia dochodów budżetowych i dokonywania wydatków.

Dochody budżetu państwa

Źródła dochodów budżetowych w Polsce to:

- **podatki**, np.:
  - podatek od towarów i usług – VAT (ang. *Value Added Tax*; wym. walju aded taks),
  - akcyza od niektórych wyrobów,
  - podatek dochodowy od osób prawnych – CIT (ang. *Corporate Income Tax*; wym. korporejt inkam taks),
  - podatek dochodowy od osób fizycznych – PIT (ang. *Personal Income Tax*; wym. personal inkam taks);



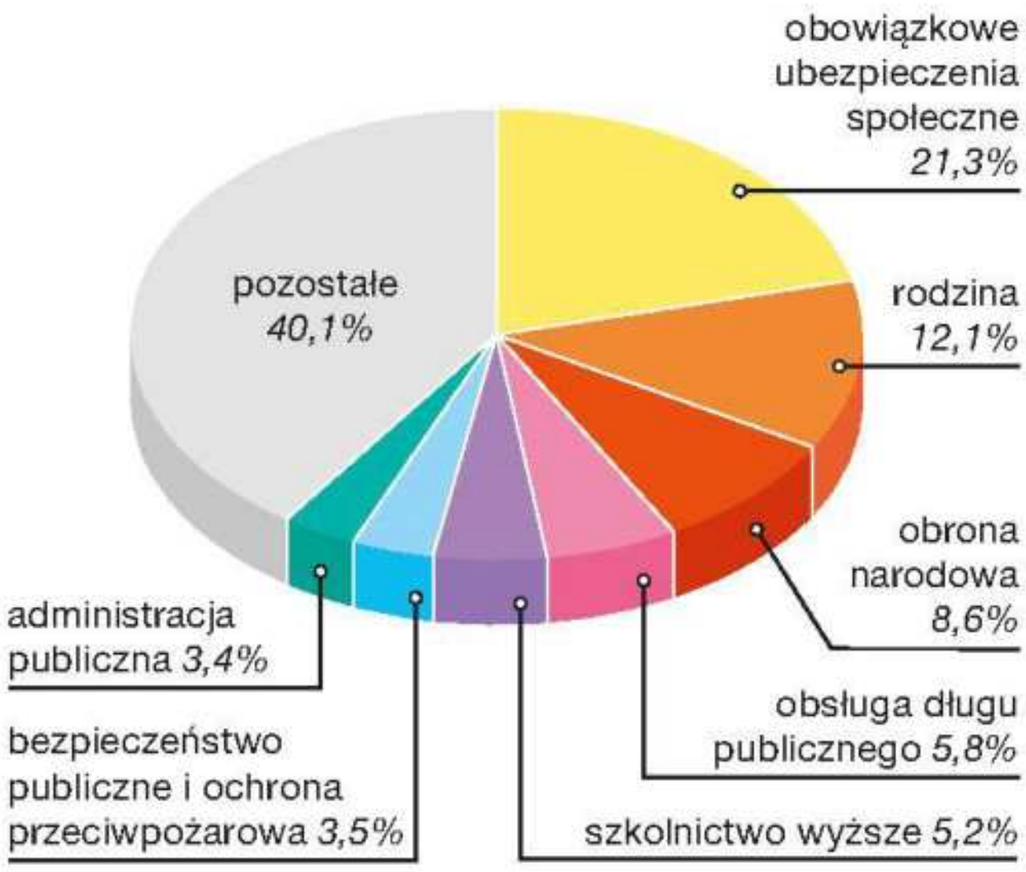
Struktura dochodów budżetu Polski w 2021 r.

- **dochody niepodatkowe**, m.in.:
  - z wpłat z zysku firm państwowych,
  - z dywidend z tytułu akcji i udziałów w spółkach skarbu państwa,
  - z opłat administracyjnych i ceł;
- **środki z UE i innych źródeł** niepodlegające zwrotowi.

Strukturę dochodów budżetu Polski w 2021 r. przedstawia wykres na górze strony.

Wydatki budżetu państwa

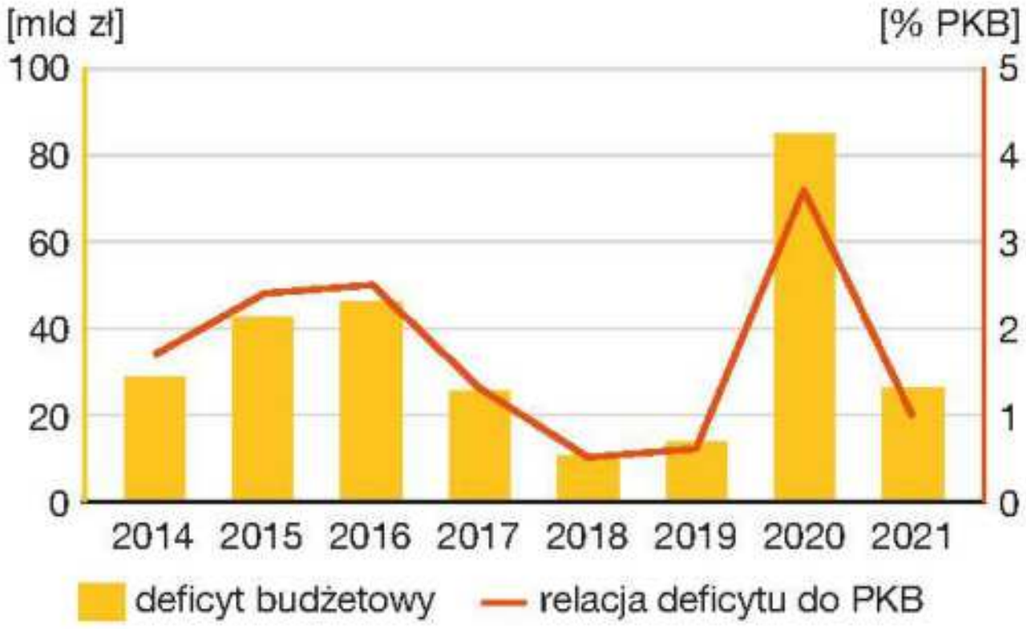
W Polsce z budżetu państwa są finansowane głównie wydatki na system ubezpieczeń społecznych (m.in. dopłaty do emerytur). Stanowią one ponad 20% wszystkich wydatków. Od 2016 r. duża część wydatków (ok. 12%) trafia do rodzin. Są to m.in. wydatki na program Rodzina 500+, ale też świadczenia i zasiłki rodzinne. Znaczny udział w budżecie mają także środki przeznaczane na zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego. Strukturę wydatków budżetowych przedstawiono na sąsiedniej stronie.



Wydatki budżetu państwa według działów w 2021 r.

Nadwyżka budżetowa i deficyt budżetowy

Gdy wydatki państwa w danym roku budżetowym są mniejsze niż jego dochody, pojawia się **nadwyżka budżetowa**. W Polsce znacznie częściej występuje jednak przewaga wydatków nad dochodami, czyli **deficyt budżetowy**. Źródłem finansowania deficytu mogą być m.in.: emisja rządowych papierów wartościowych (np. obligacji skarbowych), podwyżki podatków, prywatyzacja majątku państwowego czy pożyczki zaciągnięte u innych rządów i instytucji zagranicznych. Polska, podobnie jak pozostałe państwa Unii Europejskiej, jest zobowiązana do unikania nadmiernego deficytu, tj. przekraczającego 3% PKB. Jednak nie zawsze się to udaje, o czym świadczą dane przedstawione na wykresie słupkowym.



Wartość deficytu budżetowego oraz jego relacja do PKB w Polsce w latach 2014–2021.

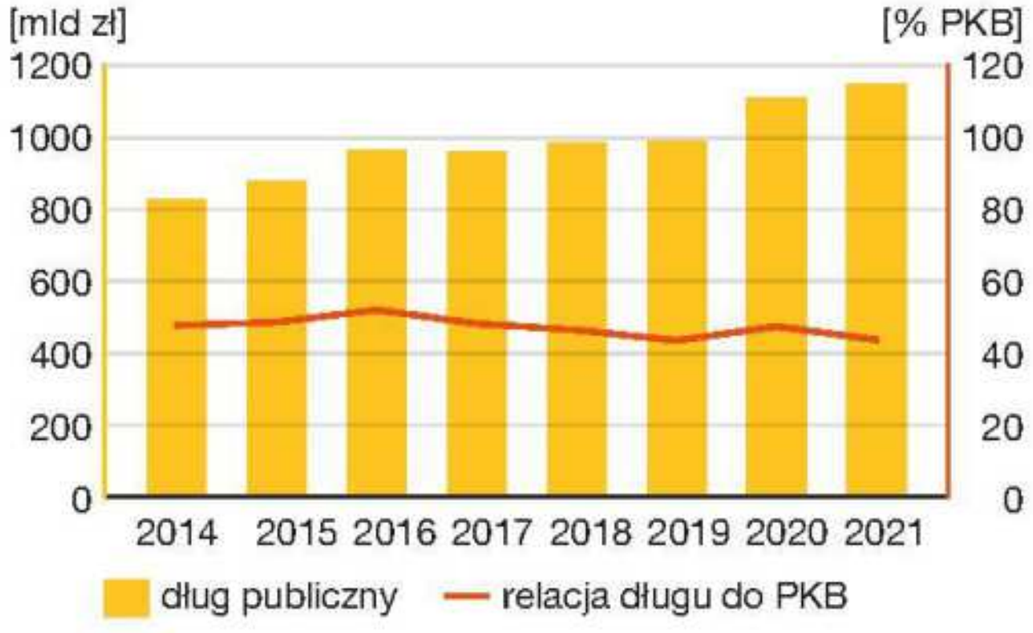
Dług publiczny

Zaciąganie przez państwo pożyczek na pokrycie deficytu budżetowego prowadzi do powstawania, a następnie powiększania się długu publicznego. W Polsce w 2021 r. osiągnął on wartość niemal 1149 mld zł, czyli 43,8% wartości PKB. Zgodnie z *Konstytucją RP* oraz rekomendacją Unii Europejskiej przyjmuje się, że aby państwo miało zapewnioną stabilizację finansową, dług publiczny nie powinien przekraczać 60% wartości PKB.

Dla porównania: w 2021 r. najbardziej zadłużonymi krajami na świecie były Japonia, Wenezuela i Grecja. Ich zadłużenie wyrażone procentowym udziałem długu w PKB wynosiło odpowiednio 262%, 241% oraz 193%.

Znaczenie deficytu budżetowego i długu publicznego dla gospodarki

Krótkotrwały i niewielki deficyt może być korzystny dla gospodarki, ponieważ zwiększenie przez państwo wielkości wydatków finansowanych deficytem skutkuje wzrostem popytu w gospodarce i wzrostem wartości PKB. Jednak przy długim okresie występowania deficytu rosną koszty obsługi długu publicznego. W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, deficyt oraz dług publiczny stały się z tego względu poważnymi problemami gospodarczymi i politycznymi. Ich wpływ na funkcjonowanie gospodarki państwa może przejawiać się m.in.:



Wartość państwowego długu publicznego oraz jego relacja do PKB w Polsce w latach 2014–2021.

- **podnoszeniem stóp procentowych**, ponieważ gdy rząd pożycza pieniądze, wywołuje wzrost popytu na kredyty i tym samym – wzrost ich oprocentowania (także kredytów dla firm i osób prywatnych),
- **potrzebą podniesienia podatków** (w celu sfinansowania kosztów obsługi długu publicznego), co m.in. ogranicza konsumpcję i zniechęca do aktywności zawodowej, a w konsekwencji wpływa niekorzystnie na tempo rozwoju gospodarczego,
- **koniecznością spłaty odsetek od długu**, zabierających sporą część budżetu, co powoduje trudności w jego zrównoważeniu.

Niezbędne jest więc podejmowanie **działań na rzecz ograniczania deficytu i długu publicznego**, takich jak:

- ograniczanie wydatków i pobudzanie wzrostu gospodarczego, który powinien prowadzić do wzrostu wpływów podatkowych, zwłaszcza z podatku VAT,
- uszczelnianie systemu podatkowego, czyli przeciwdziałanie oszustwom podatkowym i unikaniu płacenia podatków.

To Ci się przyda

Dług publiczny (dług państwowy) – zobowiązania finansowe obciążające państwo z tytułu zaciągniętych pożyczek.

Budżety jednostek samorządu terytorialnego

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) – gminy, powiaty i województwa – mają swoje budżety. Podczas ich opracowywania władze JST muszą stosować się do tych samych zasad, które stosuje rząd w trakcie przygotowywania i wykonywania budżetu państwa. Budżety JST są uchwalane przez organy uchwałodawcze, a za ich wykonanie są odpowiedzialne organy wykonawcze. Odpowiedzialność poszczególnych organów JST za sprawy związane z budżetowaniem przedstawiono w tabeli poniżej.

Jednostki samorządu terytorialnego mają jednak nieco inne źródła dochodów i kierunki wydatków niż rząd w przypadku budżetu centralnego. Wynika to z ogólnie przyjętej zasady dotyczącej finansów publicznych – głosi ona, że wszelkie sprawy powinny być rozwiązywane na jak najniższym poziomie, czyli takim, który jest **najbliższy mieszkańcom**. Dlatego m.in. za funkcjonowanie przedszkola i szkoły podstawowej czy utrzymanie i remont placu zabaw, parku lub drogi lokalnej odpowiada gmina. Trudno jednak, aby gminy utrzymywały np. poszczególne odcinki dróg krajowych, w tym autostrad i dróg ekspresowych, albo odpowiadały za bezpieczeństwo granic państwa.

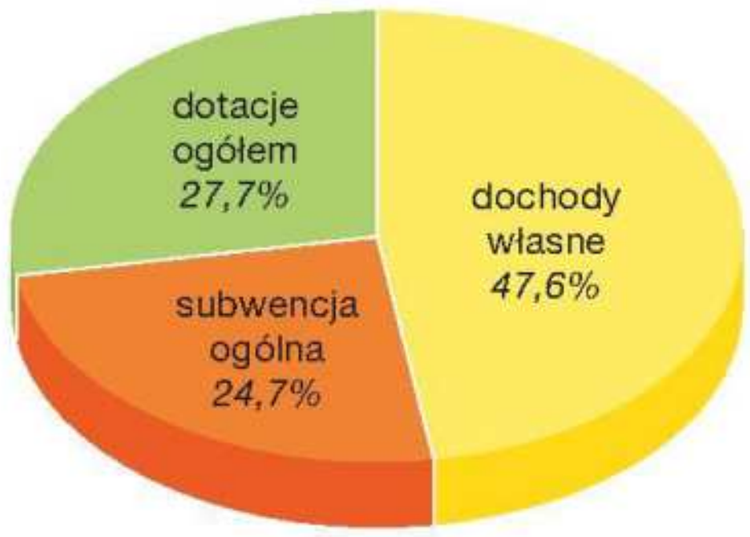
Organy JST odpowiedzialne za przygotowanie i uchwalenie budżetu

Jednostka samorządu terytorialnego	Odpowiedzialność za przygotowanie i wykonanie budżetu	Odpowiedzialność za uchwalanie budżetu i udzielanie władzy wykonawczej, tzw. absolutorium*
Gmina (wiejska, miejsko-wiejska lub miejska)	wójt, burmistrz lub prezydent	rada gminy (w gminach wiejskich) lub rada miasta (w gminach miejskich i miejsko-wiejskich)
Powiat grodzki – miasto na prawach powiatu	prezydent	rada miasta
Powiat ziemski	zarząd powiatu (ze starostą na czele)	rada powiatu
Województwo	zarząd województwa (z marszałkiem na czele)	sejmik województwa

* Absolutorium – stwierdzenie, że budżet został wykonany prawidłowo.

Dochody JST

Zasady określające wysokość dochodów JST są tak skonstruowane, aby jednostki te miały możliwość realizacji swoich zadań własnych i zadań zleconych przez administrację centralną. Blisko połowa dochodów JST to **dochody własne**. Pozostała część pochodzi z **subwencji ogólnej** i **dotacji celowych** z budżetu centralnego.



Struktura dochodów jednostek samorządu terytorialnego w 2021 r.

Dochody własne JST

Dochody własne JST zależą od typu jednostki, choć część z nich jest wspólna dla wszystkich jednostek. Są to m.in.:

- część podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) zamieszkujących teren danej JST i tam się rozliczających,
- część podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) mających siedzibę w danej JST,
- dochody uzyskiwane przez jednostki budżetowe oraz z majątku JST,
- spadki, zapisy i darowizny na rzecz JST,
- dochody z kar pieniężnych i grzywien.

Dodatkowo gmina, jako jednostka samorządowa mająca najwięcej kosztochłonnych zadań do realizacji, osiąga dochody budżetowe z podatków i opłat lokalnych.

Podatki stanowiące dochód gminy to m.in. podatki od:

- nieruchomości, podatek rolny i podatek leśny,
- środków transportowych,
- spadków i darowizn,
- czynności cywilnoprawnych.

Opłaty wchodzące do dochodów gminy to m.in. opłaty za urzędowe wydawanie zaświadczeń, zezwoleń, pozwoleń lub koncesji, takie jak:

- opłata skarbowa,
- opłata miejscowa i uzdrowiskowa,
- opłata od posiadania psów,
- opłata eksploatacyjna (wynikająca z prowadzenia działalności wydobywczej na terenie gminy).

Czy wiesz, że...

W rankingu najbogatszych gmin w Polsce wg kryterium dochodów podatkowych pierwsze miejsce zajmuje gmina Kleszczów. Dzięki zlokalizowanej na jej terenie Kopalni Węgla Brunatnego Bełchatów i Elektrowni Bełchatów dochód podatkowy w przeliczeniu na mieszkańca w 2021 r. wynosił blisko 30 tys. zł. W wyniku nowego podziału terytorialnego od 2022 r. Elektrownia Bełchatów znalazła się w całości na terenie gminy Bełchatów. Ten zabieg spowodował wzrost dochodów podatkowych w gminie Bełchatów (do ok. 8 tys. zł na 1 mieszkańca) oraz ich spadek w gminie Kleszczów (do ok. 18 tys. zł na 1 mieszkańca).

Dotacje i subwencje JST

Dotacje to środki budżetowe pochodzące z budżetu centralnego na finansowanie lub dofinansowanie określonych zadań zleconych przez rząd, zadań własnych JST oraz inwestycji JST. Natomiast **subwencja** to szczególny rodzaj dotacji związany z bezzwrotną pomocą finansową państwa, która jest przyznawana poszczególnym JST.

Dla **gmin, powiatów i województw** w ramach **subwencji ogólnej** wydziela się subwencję:

- wyrównawczą,
- równoważącą (w przypadku województw nazywaną regionalną),
- oświatową.

Część wyrównawcza subwencji ogólnej służy zmniejszeniu stopnia dysproporcji dochodów JST i pochodzi z budżetu centralnego.

Część równoważąca subwencji dla gmin i powiatów stanowi element mechanizmu redystrybucji dochodów pomiędzy JST (czyli wsparcia biedniejszych JST z budżetów najbogatszych jednostek). Podobnie wygląda mechanizm **subwencji regionalnej** w przypadku województw. **Część oświatowa** z kolei jest przeznaczona na finansowanie zadań oświatowych, czyli przede wszystkim na prowadzenie szkół.

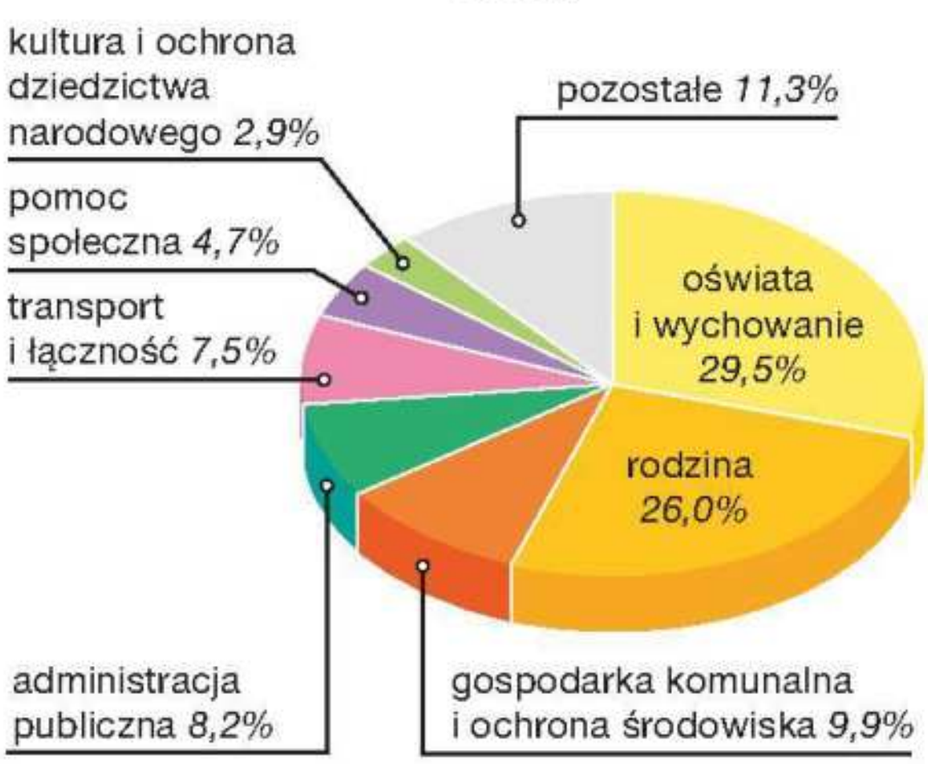
Ponadto wszystkie szczeble JST mogą otrzymać **subwencję rozwojową**, która jest dla samorządów gwarancją dochodów i ułatwieniem podczas planowania i realizowania budżetów.

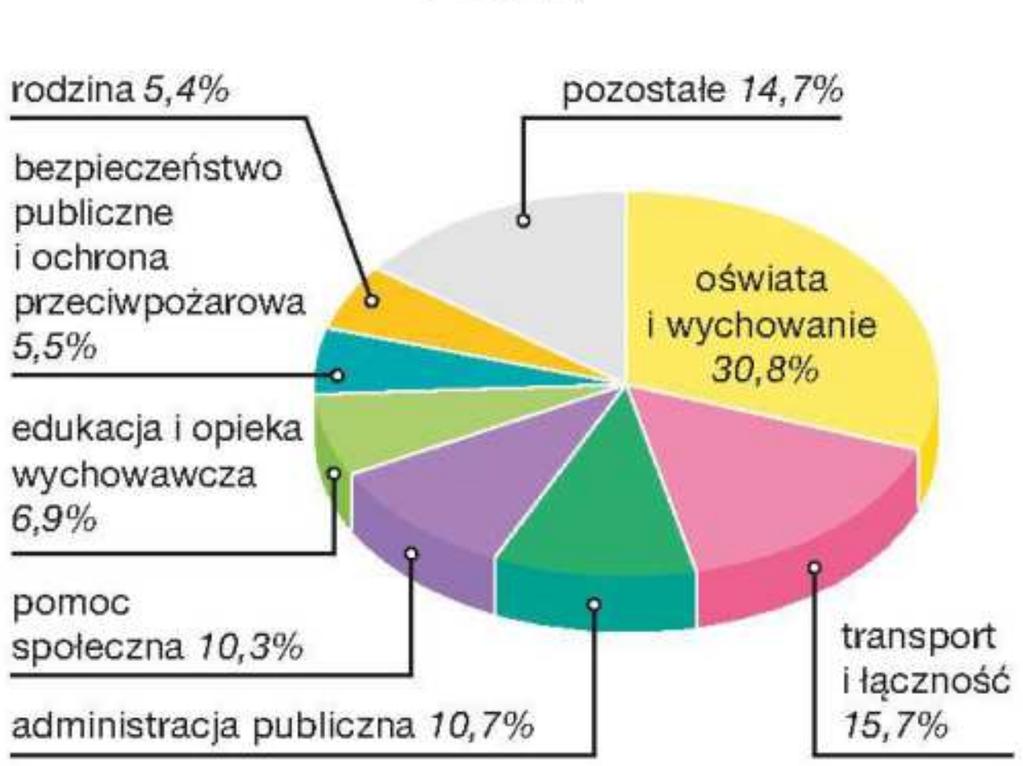
Wydatki JST

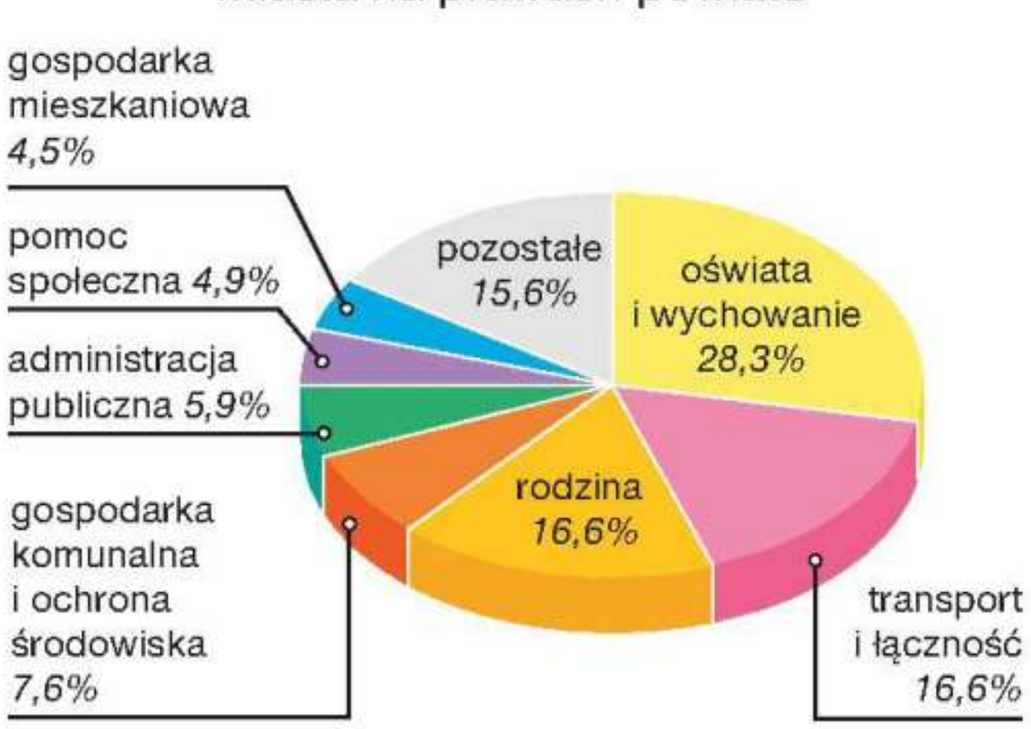
Na **szczeblu gminnym** największą część budżetu (blisko 30%) stanowią środki na oświatę i wychowanie, czyli utrzymanie przedszkoli i szkół podstawowych. Duży udział w budżecie mają także wydatki przeznaczone na wsparcie rodzin i pomoc społeczną. Również w przypadku **powiatów** znaczny udział mają wydatki na oświatę i wychowanie, czyli głównie – prowadzenie szkół ponadpodstawowych. Z kolei w przypadku **województw** ok. 40% wydatków pochłaniają transport i łączność.

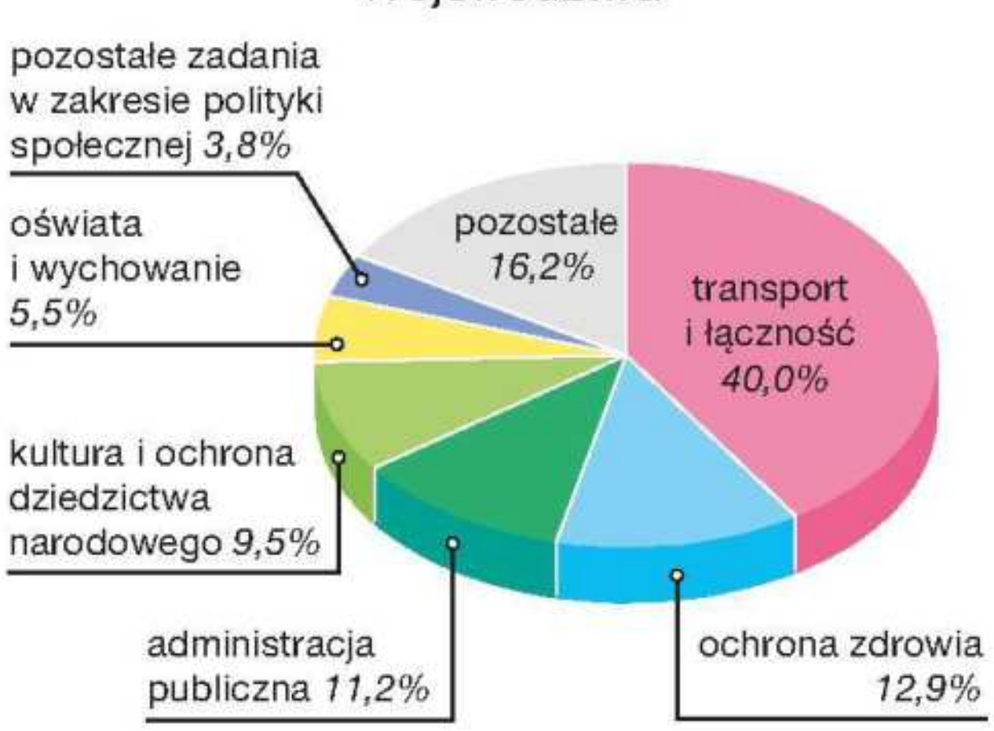
Pozostała niewielka część wydatków JST (kilkanaście procent) to wydatki majątkowe (np. inwestycje w infrastrukturę).

Struktura wydatków w budżetach gmin, powiatów, miast na prawach powiatów i województw w 2021 r.









Wokół nas

Budżet obywatelski

Budżet obywatelski to nieformalna nazwa określająca wydzieloną część budżetu samorządu terytorialnego (najczęściej budżetu miasta), w ramach którego wyznaczona odgórnie kwota wydatków jest przeznaczana na różnego typu inicjatywy społeczne i kulturalne oraz projekty inwestycyjne bezpośrednio zgłaszane przez mieszkańców (osoby indywidualne lub organizacje). To, które projekty będą finansowane, ustala się z reguły w różnego typu plebiscytach i konkursach. Inicjatywę budżetów obywatelskich wdraża się od kilku lat w bardzo wielu miastach i gminach w Polsce. Budżet obywatelski nie ogranicza kompetencji i uprawnień władz lokalnych, które weryfikują i zatwierdzają zgłaszane propozycje projektów inwestycyjnych. Decyzje demokratyczne mieszkańców mają więc formalnie tylko charakter pomocniczy.



► W ramach budżetu obywatelskiego z 2019 r. w Krakowie pojawiły się śmieciomaty, do których mieszkańcy mogą wyrzucić zużyte butelki plastikowe i puszki po napojach. Dzięki temu krakowianie nie tylko działają na rzecz ochrony środowiska, lecz także zdobywają nagrody.

W skrócie

- Budżet państwa to plan zawierający roczne zestawienie dochodów i wydatków państwa. Dochody budżetu państwa to: podatki, dochody niepodatkowe i środki z UE oraz z innych źródeł.
- Deficyt budżetowy to przewaga wydatków budżetu nad jego dochodami. Źródłem finansowania deficytu mogą być m.in.: emisja rządowych papierów wartościowych, podwyżki podatków, prywatyzacja majątku państwowego czy pożyczki od innych rządów i instytucji zagranicznych.
- Dług publiczny (dług państwowy) to zobowiązania finansowe obciążające państwo z tytułu zaciągniętych pożyczek, współcześnie głównie w postaci emisji obligacji skarbowych.
- Jednostki samorządu terytorialnego – gminy, powiaty i województwa – mają swoje budżety. Podczas ich opracowywania władze JST muszą stosować się do tych samych zasad, które stosuje rząd w trakcie przygotowywania i wykonywania budżetu państwa.

Ćwiczenia

1. Zaproponuj i uzasadnij działania, które może podjąć rząd, by zwiększyć dochody budżetowe.
2. Oceń strukturę wydatków budżetu naszego państwa. Zaproponuj zmiany w tej strukturze i uzasadnij konieczność ich przeprowadzenia.
3. Przedstaw argumenty przemawiające za tym, że wysoki, długotrwały deficyt budżetowy i dług publiczny są niekorzystne dla gospodarki i społeczeństwa.
4. Odszukaj najnowsze sprawozdanie budżetowe gminy, w której mieszkasz. Wymień cztery główne źródła jej dochodów oraz cztery największe wydatki.

4. Rynek w gospodarce

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym jest rynek w gospodarce i jakie są jego funkcje,
- nauczysz się rozróżniać rodzaje rynków.

Rynek najczęściej kojarzy się nam z placem otoczonym budynkami, na którym stoi ratusz. Znajdziemy go niemal w każdym mieście. Zabytkowa zabudowa, muzea, stoiska z pamiątkami oraz restauracje powodują, że obecnie mieszkańcy miast i turyści przybywają tam głównie w celach rekreacyjnych.

Znaczenie rynku dawniej i dziś

Dawniej na rynku gromadzili się sprzedawcy i nabywcy z różnych regionów kraju i świata. Jednak z czasem pojęcie rynku rozszerzyło swój zakres i nie oznacza już tylko placu jako fizycznej przestrzeni. Obecnie **rynek** to również ogół transakcji kupna i sprzedaży, a także warunków, w których te transakcje przebiegają.

Czy wiesz, że...

Krakowski Rynek Główny ma powierzchnię ponad 40 tys. m^2 i jest największym powstałym w średniowieczu placem miejskim w Europie. W tamtych czasach pełnił ważne funkcje handlowe.



Sprzedawcy i nabywcy coraz częściej spotykają się za pośrednictwem internetu, m.in. na portalach aukcyjnych. Przeprowadzają tam transakcje po uzgodnionej cenie, którą obie strony uważają za satysfakcjonującą.

Funkcje rynku w gospodarce

Rynek pełni wiele funkcji w gospodarce każdego państwa. Najważniejsze z nich to:

- funkcja informacyjna,
- funkcja równowagi,
- funkcja akceptacji towarów i usług,
- funkcja alokacyjna.

Ich główne cechy opisano na schemacie.

Najważniejsze funkcje rynku

FUNKCJE RYNKU

Informacyjna	Równowagi	Akceptacji towarów i usług	Alokacyjna
Dostarczanie producentom (sprzedawcom) i nabywcom (klientom) podstawowych informacji o popycie, podaży oraz cenie produktu.	Wyrównywanie poziomów i struktury podaży oraz popytu towarów i usług dzięki informacjom o parametrach rynku dostarczanym producentom i nabywcom.	Weryfikacja przydatności wytworzonych towarów i świadczonych usług przez zakup lub zaniechanie zakupu przez nabywców (zaniechanie zakupu, przekłada się na konieczność wycofania produktów z rynku).	Przemieszczanie się pracowników, środków produkcji i kapitałów do tych rodzajów działalności gospodarczej, które przynoszą największy zysk, czyli są najbardziej efektywne.



Na rynku pracy przedmiotem transakcji jest praca, nabywcą – pracodawca, a sprzedającym – pracownik.



Giełda papierów wartościowych to rynek kapitałowy, na którym inwestorów reprezentują pośrednicy – maklerzy.

Rodzaje rynków

Istnieją różne rodzaje rynków. Najczęściej wyróżnia się je na podstawie dwóch kryteriów, którymi są:

- zasięg przestrzenny (geograficzny),
- przedmiot wymiany.

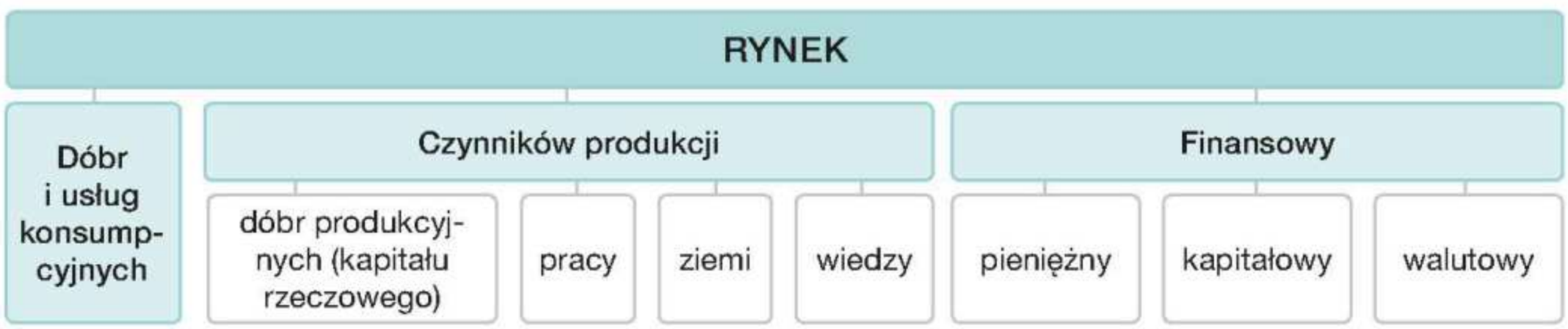
Ze względu na zasięg przestrzenny wyróżnia się rynki:

- **lokalny**, obejmujący niewielki obszar, np. miasta,
- **regionalny**, rozciągający się na większym terenie, np. powiatu czy województwa,
- **krajowy**, obejmujący obszar państwa,
- **międzynarodowy**, rozciągający się na terytorium co najmniej dwóch państw,
- **globalny**, obejmujący obszar całego świata.

Według przedmiotu wymiany rynek dzieli się na:

- **rynek dóbr i usług konsumpcyjnych**, na którym przedmiotem kupna i sprzedaży są produkty zaspokajające potrzeby konsumentów;
- **rynek czynników produkcji**, na którym przedmiotem wymiany jest kapitał rzeczowy (np. maszyny i urządzenia wykorzystywane w produkcji), a także – ziemia, praca, wiedza, innowacje i informacje. Do czynników produkcji zalicza się też kapitał finansowy, będący przedmiotem wymiany na rynku finansowym;
- **rynek finansowy**, na którym przeprowadza się transakcje instrumentami finansowymi. Zależnie od typu transakcji wyróżnia się:
  - rynek pieniężny (operacje środkami pieniężnymi i krótkoterminowymi dłużnymi papierami wartościowymi),
  - rynek kapitałowy (transakcje papierami wartościowymi z prawem do kapitału – akcjami oraz średnio- i długoterminowymi dłużnymi papierami wartościowymi – obligacjami),
  - rynek walutowy (obrót środkami płatniczymi innych państw).

Klasyfikacja rynku według przedmiotu wymiany



Innym kryterium podziału rynku jest **brak równowagi rynkowej**. Wyróżnia się wtedy:

- **rynek producenta** (rynek sprzedawcy) – mówi się o nim w sytuacji nadwyżki popytu nad podażą. Wtedy producent (sprzedawca) ma uprzywilejowaną pozycję. Nabywcy kupią wszystkie oferowane przez niego towary i usługi – bez względu na ich jakość, cenę czy inne cechy;
- **rynek konsumenta** (rynek nabywcy) – występuje podczas względnie trwałej nadwyżki rynkowej, tzn. kiedy podaż jest większa od popytu. Daje to nabywcy uprzywilejowaną pozycję.

Konkurencja i struktury rynkowe

Nieodłącznym elementem rynku jest konkurencja. Dzięki niej lub w wyniku umowy producentów (sprzedawców) kształtują się struktury rynkowe pojedynczych produktów lub ich grup. Wyróżnia się cztery główne modele struktur rynkowych:

- monopol,
- oligopol,
- konkurencję monopolistyczną,
- konkurencję doskonałą.

Ich wybrane cechy zestawiono w tabeli poniżej.

Monopol występuje wtedy, gdy na rynku działa tylko jeden producent lub sprzedawca (w sytuacji odwrotnej – gdy na rynku jest tylko jeden odbiorca – występuje monopson). Ponieważ monopolista ustala i kontroluje poziom cen produktów oferowanych przez siebie, nazywa się go dawcą ceny (ang. *price maker*; wym. prajs mejker).



Na rynku konsumenta to producenci (sprzedawcy) zabiegają o nabywców i konkurują między sobą. Dzięki temu konsument może wybrać najlepszy spośród oferowanych produktów.

Oligopol to sytuacja, w której niewielka grupa producentów ma znaczny udział w rynku. Może ona oferować produkty jednorodne (np. surowce) i zróżnicowane (np. samochody). Ceny są dyktowane przez największe przedsiębiorstwo oligopolu, tzw. **lidera cenowego**, lub ustalane w wyniku porozumienia między producentami – często nielegalnego i tajnego, które ma charakter zmowy.

Czy wiesz, że...

Rynek usług bankowych w Polsce może być uznawany za oligopol. Kilka dużych banków, np. PKO BP, Santander Bank Polska, mBank, Pekao SA, silnie wpływa na panujące na nim ceny i warunki.

Ważniejsze cechy struktur rynkowych

Struktury rynkowe	Liczba firm na danym rynku	Wpływ producenta na cenę	Zróżnicowanie produktów
Monopol	jedna wielka firma	bardzo duży	brak
Oligopol	kilka dużych firm	duży, zwłaszcza lidera cenowego	zależne od typu wyrobu
Konkurencja monopolistyczna	wiele firm różnej wielkości	ograniczony przez dostępność zamienników	duże
Konkurencja doskonała	dużo niezależnych firm	brak (cenę określa rynek)	brak (wyroby są jednorodne)

Konkurencja monopolistyczna charakteryzuje rynek, na który wielu producentów dostarcza podobne, choć nie takie same produkty (np. proszki do prania, buty, mleko). Dzięki różnorodności producenci mogą odrębnie ustalać ceny (pod warunkiem że nie będą one zbytnio odbiegać od cen podobnych produktów na rynku). Główną formą rywalizacji między producentami jest tu konkurencja niecenowa.

Konkurencja doskonała cechuje rynek, na którym występuje wielu sprzedających i kupujących, a oferowane produkty są homogeniczne, czyli postrzegane jako takie same (np. jabłka). Dzięki temu ceny są ustalane przez rynek (wzajemne relacje między popytem a podażą), a nie – przez samych sprzedawców. W tej sytuacji mówi się, że sprzedający są biorcami ceny (ang. *price taker*; wym. prajs tejker).



Konkurencja doskonała w praktyce nie występuje. Zbliżoną do niej sytuację można jednak zaobserwować np. w handlu ziemniakami na targowisku.

Negatywne skutki ograniczonej konkurencji

Ograniczona konkurencja, zwłaszcza monopol lub oligopol, jest bardzo niekorzystna dla konsumenta. Oznacza wysokie ceny, często też mniejszy wybór towarów i usług, a czasem – ich niską jakość. Ponieważ klient musi zakupić dane dobro, producent czy sprzedawca nie stara się zaspokoić jego potrzeb i doskonalić swojej oferty. Dlatego w rozwiniętych państwach świata (także na poziomie Unii Europejskiej) funkcjonują **urzędy antymonopolowe**, które starają się przeciwdziałać tworzeniu takich struktur. W Polsce powstał w tym celu **Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów** (UOKiK).

W skrócie

- Rynek to ogół transakcji kupna i sprzedaży, a także warunków, w których te transakcje przebiegają.
- Rynek pełni wiele funkcji w gospodarce każdego państwa. Są to funkcje: informacyjna, równowagi, akceptacji towarów i usług, alokacyjna.
- Według przedmiotu wymiany rynek dzieli się na: rynek dóbr i usług konsumpcyjnych, rynek czynników produkcji oraz rynek finansowy.
- Wyróżnia się cztery główne modele struktur rynkowych: monopol, oligopol, konkurencję monopolistyczną, konkurencję doskonałą.

Ćwiczenia

1. Omów rolę rynku w gospodarce. Która z jego funkcji wydaje Ci się najważniejsza z punktu widzenia konsumenta? Uzasadnij odpowiedź.
2. Wyjaśnij różnicę między rynkiem producenta a rynkiem konsumenta.
3. Uzasadnij, że warto wspierać konkurencję i walczyć z próbami jej ograniczania.
4. Wyjaśnij, dlaczego w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych zarówno konkurencja doskonała, jak i monopol w praktyce nie istnieją.

5. Popyt, podaż i cena

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym są popyt, podaż i cena,
- scharakteryzujesz zależności między popytem i podażą a ceną.

Dla większości z nas zasadniczy wpływ na wybór towarów ma cena. Gdy uznamy, że dany produkt jest zbyt drogi, nie zdecydujemy się na jego zakup. Natomiast jeśli jego cena będzie dla nas atrakcyjna, to kupimy go, i to nieraz w większej ilości. W ten sposób kształtujemy popyt i – pośrednio – podaż, a tym samym wpływamy na cenę produktów.

Popyt i jego miara

Popyt to zależność między ceną dobra a jego ilością, którą skłonni są zakupić nabywcy. Miarą popytu jest **wielkość popytu**, czyli ilość towarów i usług, którą klienci są gotowi zakupić przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie. Wielkość popytu jest odwrotnie proporcjonalna do ceny. Oznacza to, że wraz ze wzrostem ceny maleje ilość zakupionych towarów i usług. Tę zależność określa się mianem **prawa popytu**. Jej graficznym odwzorowaniem jest **krzywa popytu**, której przykład znajduje się na s. 104.

Czy wiesz, że...

Istnieją dwa ciekawe przypadki zaprzeczające prawu popytu. Pierwszym z nich jest **paradoks Veblena**. Zjawisko to dotyczy zapotrzebowania na dobra prestiżowe, takie jak sportowe samochody, zaspokajające potrzebę demonstrowania statusu materialnego nabywcy. Popyt na te produkty zwiększa się wraz ze wzrostem ich cen. Drugi przypadek to **paradoks Giffena**. Dotyczy on osób o bardzo niskich dochodach i dwóch rodzajów dóbr zaspokajających tę samą potrzebę – tańszych (np. chleb) oraz droższych (np. mięso). W sytuacji gdy zdrożeją wszystkie te dobra, często wzrasta popyt na tańsze z nich, gdyż ich ceny i tak pozostaną niższe od cen drugiej grupy dóbr, na których zakup nie mogą pozwolić sobie osoby gorzej sytuowane.

To Ci się przyda

Prawo popytu – wielkość popytu na dany towar lub usługę maleje wraz ze wzrostem ich ceny (pod warunkiem, że inne czynniki się nie zmieniają).

Cena – wartość rynkowa towaru lub usługi wyrażona w pieniądzach.

Pozacenowe czynniki kształtujące wielkość popytu

Wielkość popytu jest kształtowana także przez czynniki pozacenowe, takie jak:

- wysokość dochodów nabywców (wraz ze wzrostem dochodów zwiększa się popyt),
- moda, gust oraz preferencje konsumentów (np. ubrania w modnych fasonach lub kolorach będą się sprzedawać najlepiej),
- liczba ludności (im większa liczba konsumentów, tym większy może być popyt na dany towar lub usługę) i struktura ludności według np. płci, wieku czy wykształcenia.



Na wielkość popytu na niektóre towary wpływają m.in. pora roku czy pogoda w danym dniu. Przykładowo w upalne letnie dni ludzie kupują więcej lodów.

Wielkość popytu na dane dobro zależy również od cen dóbr komplementarnych i substytucyjnych. **Dobra komplementarne** to dobra uzupełniające się, czyli takie, które zaspokajają określone potrzeby konsumentów tylko wtedy, gdy są używane łącznie (np. samochód i paliwo). Wzrost ceny i zmniejszenie popytu na jedno z takich dóbr powodują, że zmniejsza się popyt także na drugie dobro. Przykładowo gdy samochody drożeją, maleje zapotrzebowanie na paliwo. Natomiast **dobra substytucyjne** to dobra się zastępujące. Wzrost ceny jednego z substytutów powoduje, że zwiększa się popyt na drugi substytut, który w tej sytuacji staje się stosunkowo tańszy. Na przykład podniesienie ceny masła skutkuje wzrostem popytu na margarynę.

Podaż i jej miara

Podaż to zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez producentów. Miarą podaży jest **wielkość podaży**, czyli ilość towarów lub usług oferowanych na sprzedaż przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie. Wielkość podaży jest wprost proporcjonalna do ceny. Oznacza to, że wraz ze wzrostem ceny wzrasta też ilość produktów dostarczanych na rynek. Taką prawidłowość określa się mianem **prawa podaży**. Graficznym obrazem tej zależności jest **krzywa podaży**, której przykład znajduje się na s. 104.

Pozacenowe czynniki kształtujące wielkość podaży

Najważniejszymi pozacenowymi czynnikami kształtującymi wielkość podaży są:

- koszty produkcji (m.in. koszty surowców),
- liczba producentów (sprzedawców) danego towaru lub usługi,
- czynniki klimatyczne w wypadku niektórych działalności (np. w rolnictwie),
- polityka rządu (np. w zakresie opodatkowania danych dóbr).

To Ci się przyda

Prawo podaży – wielkość podaży danego towaru lub usługi zwiększa się wraz ze wzrostem ceny (pod warunkiem, że inne czynniki się nie zmieniają).

Jak są ustalane ceny?

Ceny towarów i usług kształtują się w wyniku wzajemnego oddziaływania popytu i podaży. Gdy wielkość podaży jest wyższa od wielkości popytu, występuje **nadwyżka rynkowa**. W tej sytuacji konkurencja między producentami (sprzedającymi) powoduje spadek ceny, który pociąga za sobą wzrost wielkości popytu i spadek wielkości podaży.

W odwrotnej sytuacji, gdy wielkość popytu przewyższa wielkość podaży, występuje **niedobór rynkowy**. Konkurencja, w tym wypadku między konsumentami (kupującymi), prowadzi do wzrostu cen, który powoduje spadek wielkości popytu i wzrost wielkości podaży. Rezultatem nieustannych procesów dostosowawczych jest **cena równowagi rynkowej**, przy której wielkość popytu równa się wielkości podaży. Uproszczony sposób osiągnięcia ceny równowagi rynkowej na przykładzie teoretycznego rynku smartfonów przedstawiono na następnej stronie.

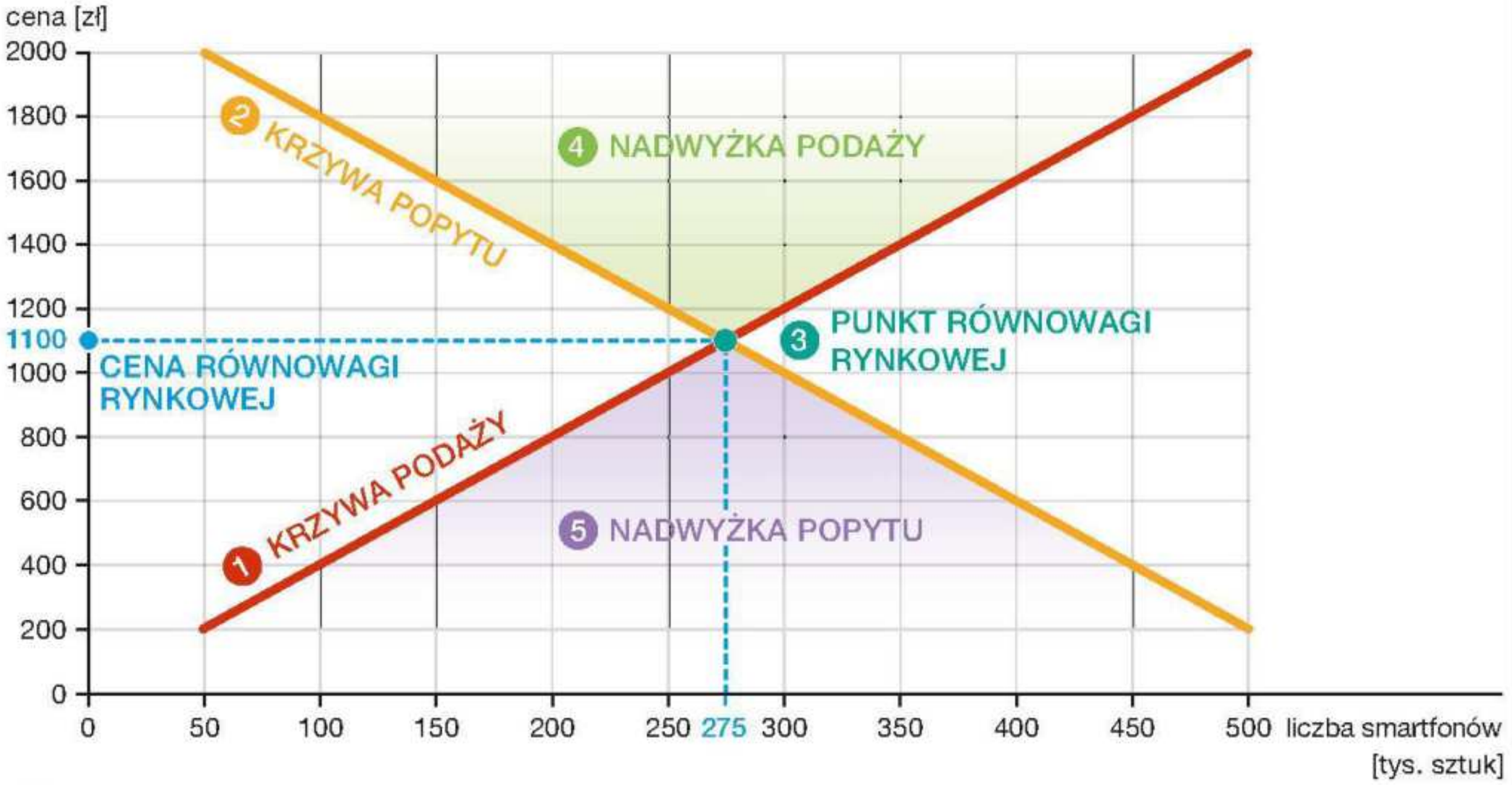


Podaż artykułów rolno-spożywczych w dużej mierze zależy od wielkości zbiorów, np. urodzaj jabłek zwiększa ich podaż, a nieurodzaj ją ogranicza.

Przykład

Równowaga, nadwyżka i niedobór na rynku smartfonów

Analiza krzywych popytu i podaży wymaga założenia, że pozacenowe czynniki określające wielkość popytu i podaży są stałe, a krzywe (dla uproszczenia na rysunku przedstawione jako proste) wyznaczają zależność między ceną towaru wyrażoną w jednostkach pieniężnych a jego ilością.



1 **Krzywa podaży** przedstawia zależność między ceną a wielkością podaży danego modelu smartfona. Zależność ta przejawia się tym, że wraz ze wzrostem ceny smartfona rośnie wielkość jego podaży. Przykładowo wzrost ceny z 1000 zł do 1400 zł prowadzi do zwiększenia wielkości podaży na smartfony średniej klasy z 250 tys. do 350 tys. sztuk. Dzieje się tak, ponieważ jest to po prostu opłacalne dla producentów.

Zależność ta dotyczy także sytuacji odwrotnej, kiedy wraz ze spadkiem ceny smartfona maleje wielkość jego podaży. Przykładowo spadek ceny z 800 zł do 600 zł prowadzi do zmniejszenia wielkości podaży na smartfony z 200 tys. do 150 tys. sztuk. Dzieje się tak, ponieważ produkcja i sprzedaż takich smartfonów staje się wtedy mniej opłacalna.

2 **Krzywa popytu** przedstawia zależność między ceną a wielkością popytu na dany model smartfona. Krzywa ta informuje, że wraz ze wzrostem ceny zmniejsza się wielkość popytu na ten produkt i odwrotnie – spadek ceny skutkuje wzrostem wielkości popytu. Przykładowo zwiększenie ceny z 1000 zł do 1400 zł przekłada się na zmniejszenie wielkości popytu z 300 tys. do 200 tys. sztuk, a spadek ceny z 1400 zł do 1000 zł prowadzi do wzrostu wielkości popytu z 200 tys. do 300 tys. sztuk.



3 **Punkt równowagi rynkowej** to punkt przecięcia się krzywej popytu z krzywą podaży. Wyznacza on cenę równowagi rynkowej, przy której popyt na dany produkt równoważy jego podaż. Cena równowagi rynkowej tego modelu smartfona wynosi 1100 zł. Oznacza to, że konsumenci (nabywcy) kupią taką liczbę smartfonów (łącznie 275 tys. sztuk), jaką chcą i mogą kupić za daną cenę (czyli 1100 zł), a producenci (sprzedawcy) zaoferują taką liczbę smartfonów, jaką są skłonni sprzedać za tę cenę.

Przykład

4. **Nadwyżka podaży** (nadwyżka rynkowa) występuje przy przewadze wielkości podaży nad wielkością popytu. Pojawia się wtedy, gdy cena danego modelu smartfona jest wyższa od ceny równowagi. Przykładowo przy cenie 1400 zł konsumenci kupiliby 200 tys. smartfonów, mimo że producenci (sprzedawcy) oferują aż 350 tys. W efekcie producenci (sprzedawcy) obniżają cenę smartfona, co z kolei prowadzi do wzrostu wielkości popytu i spadku wielkości podaży.

5. **Nadwyżka popytu** (niedobór rynkowy) oznacza przewagę wielkości popytu nad wielkością podaży. Pojawia się wtedy, gdy cena danego modelu smartfona jest niższa od ceny równowagi. Przykładowo przy cenie 600 zł konsumenci kupiliby 400 tys. smartfonów, mimo że producenci (sprzedawcy) oferują jedynie 150 tys. W takiej sytuacji producenci (sprzedawcy) podwyższają cenę tak długo, aż zmniejszająca się wielkość popytu i rosnąca wielkość podaży doprowadzą do ustalenia ceny równowagi.



W skrócie

- Popyt to zależność między ceną dobra a jego ilością, którą skłonni są zakupić nabywcy. Miarą popytu jest wielkość popytu, czyli ilość towarów i usług, którą klienci są gotowi zakupić przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie.
- Podaż to zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez producentów. Miarą podaży jest wielkość podaży, czyli ilość towarów lub usług oferowanych na sprzedaż przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie.
- Zgodnie z prawem popytu wielkość popytu na dany towar lub usługę maleje wraz ze wzrostem ich ceny (pod warunkiem że inne czynniki się nie zmieniają).
- Zgodnie z prawem podaży wielkość podaży danego towaru lub usługi zwiększa się wraz ze wzrostem ceny (pod warunkiem że inne czynniki się nie zmieniają).
- Ceny towarów i usług, czyli ich wartości rynkowe wyrażone w pieniądzach, kształtują się w wyniku wzajemnego oddziaływania popytu i podaży.

Ćwiczenia

1. Wymień pozacenowe czynniki kształtujące wielkość popytu i podaży. Który z nich wydaje Ci się najistotniejszy w przypadku owoców i warzyw?
2. Uzasadnij twierdzenie, że konsument w gospodarce rynkowej ma wpływ na ceny towarów i usług.
3. Ustal cenę równowagi rynkowej soku pomarańczowego sprzedawanego w szkolnym sklepiku. W tym celu określ, ile kartoników tego soku są skłonni kupić uczniowie przy różnych cenach (wielkość popytu) oraz ile kartoników po tych cenach są skłonni sprzedać prowadzący sklepik (wielkość podaży). Sprawdź, czy sok sprzedaje się po cenie równowagi rynkowej.
4. Wyjaśnij, jak popyt i podaż wpływają na cenę paliwa na stacji benzynowej. Weź pod uwagę działania państwa wynikające z polityki podatkowej oraz działania OPEC regulujące ilość dostaw surowca.

6. Konsument na rynku

Na tej lekcji:

- poznasz podstawowe prawa konsumenta,
- nauczysz się rozróżniać organizacje i instytucje chroniące konsumentów,
- przygotujesz przykładową reklamację,
- określisz, czym jest patriotyzm zakupowy oraz jakie są jego przejawy w życiu codziennym.

Jak wynika z teorii ekonomii, w gospodarce rynkowej bardzo ważny jest konsument. To on wpływa na rodzaj oraz ilość dostępnych na rynku towarów i usług. Dlatego w warunkach konkurencji producenci i sprzedawcy zabiegają o konsumenta. Jednak nie zawsze ich działania są uczciwe i legalne. Powoduje to, że konsument potrzebuje ochrony prawnej.

Konsument, czyli kto?

W świetle polskiego prawa **konsument** to osoba, która nabywa od przedsiębiorcy towary lub usługi w celach niezwiązanych bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Konsumentem jest więc każdy, kto np. kupi komputer, aby wykorzystywać go do nauki. Natomiast nie można nazwać konsumentem osoby, która nabyła komputer np. na potrzeby firmy, czyli do prowadzenia działalności gospodarczej.

Dlaczego konsumenci potrzebują ochrony?

Konsumentom jest niezbędna ochrona prawna, ponieważ w kontaktach z producentami i sprzedawcami zazwyczaj znajdują się oni w mniej korzystnym położeniu, co wynika m.in. z mniejszej wiedzy o swoich prawach. W naszym państwie konsumentom ochronę gwarantuje *Konstytucja RP*, a w sposób bardziej szczegółowy – inne ustawy, głównie ustawa o prawach konsumenta.

Podstawowe prawa konsumenta

Prawo do informacji	• Konsument ma prawo do otrzymania dokładnych informacji o kupowanym towarze lub usłudze oraz o niebezpieczeństwach związanych z korzystaniem z nich. • Konsument ma prawo znać pełne warunki sprzedaży i związane z nią przepisy prawne.
Prawo do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia	• Produkty nie mogą zagrażać zdrowiu i życiu konsumenta. • W razie wystąpienia wady produktu zagrażającej zdrowiu i życiu konsumentów przedsiębiorcy powinni jak najszybciej o tym poinformować i wycofać wadliwe produkty z rynku.
Prawo do ochrony interesu ekonomicznego	• Konsument ma prawo do ochrony przed naruszaniem przez przedsiębiorców jego interesów ekonomicznych, m.in. przed narzucaniem niekorzystnych warunków umów.
Prawo do zrzeszania się i reprezentacji	• Konsumenci mają prawo do zrzeszania się i prezentowania swojego stanowiska we wszystkich sprawach, które ich dotyczą. Mogą być też reprezentowani przez organizacje konsumenckie i organy administracji państwowej.
Prawo do efektywnego systemu dochodzenia roszczeń	• Konsument ma prawo do tego, aby procedury dochodzenia roszczeń wobec przedsiębiorców były łatwo dostępne, szybkie i tanie. • Konsument powinien otrzymać fachową pomoc w egzekwowaniu jego praw.

Kto chroni konsumentów?

Na mocy prawa konsumentów chronią konkretne instytucje, w tym:

- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).
- Inspekcja Handlowa (IH),

Inspekcja Handlowa (IH) zajmuje się kontrolą jakości towarów, rzetelności miar i wag oraz poziomu obsługi konsumentów.

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) dba o zbiorowe prawa konsumentów m.in. przez nadzór nad bezpieczeństwem produktów oraz zapobieganie praktykom monopolistycznym. Wybrane działania UOKiK – formalnie ujęte jako kompetencje prezesa tego urzędu – przedstawiono poniżej.

Jednym z najważniejszych zadań UOKiK jest **przeciwdziałanie zmowom cenowym**, czyli porozumieniom przedsiębiorców w sprawie cen sprzedaży towarów lub usług. Zmowy traktuje się jako najpoważniejsze i najgroźniejsze działania ograniczające konkurencję. Dlatego, by im przeciwdziałać, na uczestników zmów są nakładane wysokie kary finansowe, często o wartości przekraczającej miliony złotych. Najwyższą w historii karę (w wysokości 339 mln zł) UOKiK nałożył w 2013 r. na sześciu spośród siedmiu producentów cementu, którzy co najmniej w latach 1998–2006 ustalali między sobą ceny (w tym m.in. wysokość podwyżek, terminy i kolejność ich wprowadzania) oraz udziały w polskim rynku produkcji i sprzedaży cementu.

Przykład

Wybrane kompetencje Prezesa UOKiK

W zakresie ochrony konkurencji:

- zwalczanie antykonkurencyjnych praktyk stosowanych przez przedsiębiorców – niedozwolonych porozumień oraz nadużywania pozycji dominującej,
- kontrola koncentracji przedsiębiorców,
- monitorowanie pomocy publicznej udzielanej przez państwo,
- eliminowanie praktyk nieuczciwie wykorzystujących przewagę kontraktową,
- przeciwdziałanie zatorom płatniczym – nadmiernemu opóźnianiu się ze spełnianiem świadczeń pieniężnych w transakcjach handlowych.

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

W zakresie ochrony konsumentów:

- eliminowanie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów oraz niedozwolonych klauzul wzorców umów,
- nadzór nad Inspekcją Handlową,
- nadzór rynku, zapewnianie bezpieczeństwa produktów nieżywnościowych, zarządzanie systemem monitorowania i kontrolowania jakości paliw i paliw stałych,
- monitorowanie systemu polubownego rozwiązywania sporów konsumenckich,
- finansowanie poradnictwa dla konsumentów w ramach infolinii i systemu e-porad,
- poradnictwo w sprawach transgranicznych świadczone w ramach Europejskiego Centrum Konsumenckiego.

Źródło: https://uokik.gov.pl/kompetencje_prezesa_uokik_bip.php#faq3470 (dostęp: 11.04.2023).

Pomoc konsumentowi mogą świadczyć również miejscy lub powiatowi **rzecznicy konsumentów**, którzy – w przeciwieństwie do UOKiK – zajmują się sprawami indywidualnymi. Ich głównym zadaniem jest udzielanie bezpłatnych porad prawnych dotyczących problemów konsumenckich. W uzasadnionych przypadkach mogą także pełnić funkcję mediatorów w sporze konsumenckim lub wnieść powództwo sądowe przeciwko nieuczciwemu przedsiębiorcy.

Ponadto dla rynków o szczególnej specyfice ustanowiono odrębne instytucje konsumenckie. Ich wykaz znajduje się w poniższej tabeli.

Ochroną konsumentów zajmują się również instytucje pozarządowe, np. **Federacja Konsumentów**. Ich działalność obejmuje m.in.: udzielanie bezpłatnych porad prawnych, upowszechnianie wiedzy dotyczącej praw konsumenckich i pomoc w prowadzeniu sporu sądowego z nieuczciwym sprzedawcą.

Pozasądowe rozwiązywanie sporów

Większość z wymienionych instytucji prokonsumenckich ma uprawnienia do pozasądowego (polubownego) **rozwiązywania sporów pomiędzy konsumentami a przedsiębiorcami**. Ta procedura jest szybsza, mniej sformalizowana niż proces sądowy i zazwyczaj bezpłatna.

W osiągnięciu porozumienia pomagają **mediatorzy** lub **arbitrzy**, którzy są niezależnymi ekspertami, starającymi się bezstronnie patrzeć na sprawę. Postępowanie można wszcząć, kiedy spór pomiędzy konsumentem a przedsiębiorcą nie został zakończony oraz gdy obie strony wyrażają na to zgodę. W celu rozpoczęcia postępowania należy złożyć wniosek napisany samodzielnie lub według wzoru opublikowanego przez daną instytucję. Ważne jest w nim dokładne wskazanie stron sporu (dane konsumenta i przedsiębiorcy) oraz określenie, jakiego rozstrzygnięcia sporu się oczekuje.

Wybrane instytucje konsumenckie

Instytucja		Adresat pomocy
Rzecznik Finansowy www.rf.gov.pl	Rzecznik Finansowy	konsumenci – klienci podmiotów rynku finansowego (np. banków, zakładów ubezpieczeń)
CIK | Centrum Informacji Konsumenckiej	Centrum Informacji Konsumenckiej przy Urzędzie Komunikacji Elektronicznej	konsumenci korzystający z usług telekomunikacyjnych (np. operatorów sieci komórkowej, dostawców internetu) i pocztowych
Urząd Regulacji Energetyki	Punkt Informacyjny dla Odbiorców Energii i Paliw Gazowych Urzędu Regulacji Energetyki	konsumenci będący w sporach z dostawcami energii i gazu
Urząd Lotnictwa Cywilnego	Komisja Ochrony Praw Pasażerów Urzędu Lotnictwa Cywilnego	konsumenci – klienci linii lotniczych
RP Rzecznik Praw PK Pasażera Kolei	Rzecznik Praw Pasażera Kolei	konsumenci – pasażerowie kolei
Rzecznik Praw Pacjenta	Rzecznik Praw Pacjenta	pacjenci (konsumenci – klienci usług w zakresie ochrony zdrowia)
Europejskie Centrum Konsumenckie Polska ECC-Net	Europejskiej Centrum Konsumenckie	konsumenci kupujący w krajach Unii Europejskiej, w Norwegii oraz Islandii

Jak konsument może korzystać ze swoich praw?

Jeżeli towary lub usługi oferowane przez sprzedawcę mają jakąś **wadę** (np. niespodziewanie w kupionym mieszkaniu jest ktoś zameldowany), to konsument może złożyć u producenta lub sprzedawcy **reklamację**. Jest to zawiadomienie o niezgodności rzeczy sprzedanej z umową (wystąpieniu wady towaru lub nieprawidłowym wykonaniu usługi). Reklamację można jednak złożyć tylko wtedy, gdy w chwili zakupu nie wiedziało się o wadzie produktu. W reklamacji można domagać się w pierwszej kolejności naprawy lub wymiany wadliwego produktu, w drugiej kolejności – zwrotu części lub całości pieniędzy.

Gwarancja

Przy umowie kupna-sprzedaży, dotyczącej zazwyczaj towaru o znacznej wartości lub skomplikowanego technicznie (np. sprzętu AGD), producenci lub sprzedawcy mogą dobrowolnie udzielić **gwarancji** na produkt. Polega ona na zapewnieniu naprawy lub wymiany danej rzeczy w razie wystąpienia usterki w okresie objętym gwarancją (z wyjątkiem sytuacji, w której uszkodzenie nastąpiło w wyniku nieprawidłowego użytkowania tej rzeczy).

Reklamować produkt czy skorzystać z gwarancji?

Podczas wyboru trybu dochodzenia odpowiedzialności od producenta czy sprzedawcy należy wziąć pod uwagę, że reklamacja, przysługująca ustawowo, zapewnia z góry określone uprawnienia. Pozwala też bardzo dokładnie przewidzieć postępowanie sprzedawcy z wadliwym towarem. Wybór gwarancji, której zakres ustala producent (sprzedawca), może okazać się mniej korzystny. Gwarant będzie starał się ograniczyć swoją odpowiedzialność, co jest niemożliwe w przypadku złożenia reklamacji. Gwarancja okazuje się natomiast przydatna, kiedy wygasła już możliwość złożenia reklamacji. Więcej różnic między reklamacją a gwarancją opisano w tabeli poniżej.

To Ci się przyda

Reklamacja – zawiadomienie producenta lub sprzedawcy o wystąpieniu niezgodności rzeczy sprzedanej z umową (wady towaru lub nieprawidłowym wykonaniu usługi).

Gwarancja – dobrowolna odpowiedzialność sprzedawcy lub producenta za wady fizyczne towaru, polegająca na naprawie lub wymianie danej rzeczy, jeśli jej wady ujawnią się w określonym terminie.

Różnice między reklamacją niezgodności towaru z umową a gwarancją

Reklamacja	Gwarancja
Obowiązuje z mocy prawa.	Nie ma obowiązku jej udzielania.
Obowiązuje bez względu na to, czy produkt ma gwarancję.	Udziela jej gwarant, czyli producent, importer, hurtownik lub sprzedawca.
Odpowiedzialność ponosi sprzedawca.	Odpowiedzialność ponosi gwarant.
Obowiązuje przez 2 lata od chwili zakupu (jeśli niezgodność z umową stwierdzono przed upływem 2 lat od zakupu, to istnieje domniemanie, że była ona już w tamtej chwili).	Okres objęcia gwarancją zależy od gwaranta (domyślnie wynosi 2 lata, jeśli w karcie gwarancyjnej nie określono inaczej).
Nie ulega przedłużeniu (ale w przypadku wymiany na nowy towar przysługuje kolejna dwuletnia możliwość złożenia reklamacji).	Okres gwarancji rozpoczyna się na nowo po każdej naprawie ważnej części lub dostarczeniu nowego produktu pozbawionego wad.
Efekt uznania reklamacji: • naprawa lub wymiana produktu na produkt nieuszkodzony, • częściowy lub całkowity zwrot pieniędzy za wadliwy produkt.	Efekty skorzystania z gwarancji: • wymiana produktu na produkt nieuszkodzony, • naprawa produktu.

W praktyce

Jak złożyć reklamację towaru?

1 Do kiedy można składać reklamację?

- Reklamację możesz złożyć do 2 lat od chwili zakupu. Termin ten obowiązuje także dla rzeczy używanych oraz rzeczy kupionych przez internet.
- W przypadku nieruchomości reklamację można złożyć w ciągu 5 lat.
- Zaleca się zgłaszanie reklamacji bez zbędnej zwłoki, czyli najlepiej od razu po wykryciu wady lub nieprawidłowości.

2 W jakiej formie składać reklamację i jakie informacje w niej ująć?

- Reklamację najlepiej złożyć w formie pisemnej i zachować jej kopię (co jest ważne np. w razie sporu sądowego).
- Większość sprzedawców, zwłaszcza prowadzących sprzedaż przez internet, ma przygotowane własne formularze reklamacji.
- Podczas zakupów przez internet najczęściej reklamację można złożyć przez konto klienta założone na stronie sprzedawcy.
- W reklamacji podaj następujące informacje:
  - swój adres zamieszkania, numer telefonu oraz adres e-mail,
  - dane sprzedawcy,
  - datę sporządzenia reklamacji,
  - nazwę reklamowanego produktu oraz opis jego wad.

3 Który sposób reklamacji wybrać?

- Uwaga! W pierwszej kolejności masz prawo zażądać usunięcia wady lub wymiany na towar nowy, wolny od wad. Dopiero kiedy niemożliwe jest spełnienie przez sprzedawcę tych roszczeń, możesz domagać się częściowego lub całkowitego zwrotu pieniędzy za towar.

4 O czym pamiętać?

- Pamiętaj, że koszty wymiany lub naprawy towaru ponosi sprzedawca. Obejmuje to koszty robocizny i materiałów, a czasem też dojazdu do miejsca naprawy lub demontażu, dostarczenia rzeczy oraz ponownego zamontowania i uruchomienia (np. zmywarki do zabudowy).
- Reklamacja powinna kończyć się Twoim własnoręcznym podpisem.

5 Co dołączyć do reklamacji?

- Do reklamacji dołącz dowód zakupu. Może to być kopia paragonu, wydruk z terminalu kart płatniczych lub wyciąg z karty kredytowej.

6 Gdzie złożyć reklamację?

- Reklamację możesz złożyć osobiście u sprzedawcy (poproś o potwierdzenie jej przyjęcia na kserokopii z pieczątką sklepu, datą i podpisem sprzedawcy), wysłać na adres sklepu listem poleconym za potwierdzeniem odbioru lub przez internet (np. za pośrednictwem konta klienta).

7 Odpowiedź sprzedawcy

- Sprzedawca musi ustosunkować się do Twoich żądań w ciągu 14 dni kalendarzowych, liczonych od dnia następującego po złożeniu reklamacji lub jej wpłynięciu.
- Niedotrzymanie tego terminu odbierane jest jako uznanie reklamacji.
- Prawo nie określa okresu, w którym towar musi zostać naprawiony lub wymieniony na nowy. Powinno to jednak nastąpić niezwłocznie.
- Jeśli nie uda Ci się porozumieć ze sprzedawcą w kwestii terminu, to możesz wezwać go do naprawy lub wymiany towaru: skieruj do niego pismo, w którym wyznaczysz datę dopełnienia tego obowiązku.

SKLEP MEGASPORT
UL. ROWEROWA 135
02-950 WARSZAWA
NIP 123-456-78-00
TEL. 22 98 76 543

ZGŁOSZENIE REKLAMACJI TOWARU NR 86/2023

Sporządzony w dniu 20.03.2023 w związku ze zgłoszeniem reklamacji nr 86

3

Imię i nazwisko nabywcy: Agata Radosna

Adres zamieszkania*: 05-077 Warszawa, ul. Wesoła 5/7

Numer telefonu*: 500 22 33 44 Data wydania towaru: 13.03.2023

Numer dowodu zakupu: 123/2022 z dnia 13.03.2023

Rodzaj towaru: plecak Typ: miejski

Cena: 179,90 Rok produkcji: 2022 Inne cechy: -

Producent: Backpack 4Ever

Dokładny opis wady towaru: niewłaściwe zszycie szelek i ucha do przenoszenia plecaka spowodowało, że te elementy oderwały się.

Wada została stwierdzona w dniu 17.03.2023

4

Żądanie nabywcy wysuwane na podstawie art. 43d oraz 43e ustawy z dnia 16 listopada 2022 r. o prawach konsumenta (Dz.U. z 2022 r. poz. 2337):

- [x] wymiana towaru na nowy;
- [ ] nieodpłatna naprawa towaru;
- [ ] zwrot gotówki. UWAGA! Kupujący może żądać zwrotu gotówki tylko w przypadku, kiedy sprzedający nie ma możliwości naprawy wadliwego towaru oraz jego wymiany na nowy.

Proszę o zwrot ceny towaru na konto .....

6

Piotr Nowak
podpis sprzedawcy

Agata Radosna
podpis nabywcy

7

Decyzja sprzedawcy: Reklamacja została uznana. Towar został niezwłocznie naprawiony.

Uzasadnienie: Towar został naprawiony, gdyż wada go nie dyskwalifikowała, tzn. nie wykluczała dalszego użytkowania. Wada była zbyt drobna, aby kwalifikować towar do wymiany na nowy. Wynikała z omyłkowego zastosowania zbyt słabych nici w procesie produkcji. Szelki i ucho zostały poprawnie przyszyte.

31.03.2023 Piotr Nowak
data i podpis sprzedawcy

Agata Radosna
podpis nabywcy

* Uwaga! Gwiazdką oznaczono opcje do wyboru. Podanie adresu i numeru telefonu nie jest konieczne, ale w takim wypadku nabywca powinien osobiście odebrać odpowiedź od sprzedawcy.

Jak bezpiecznie kupować przez internet?

Podczas zakupów przez internet można stać się ofiarą oszustwa. Aby zminimalizować to ryzyko, należy m.in.:

- weryfikować wiarygodność sprzedawcy (np. szukać o nim opinii, sprawdzać, czy na stronie internetowej znajdują się jego dane kontaktowe),
- czytać uważnie regulamin sklepu, warunki zakupu i dostawy oraz ewentualnego zwrotu towaru,
- podawać dane osobowe tylko wtedy, gdy jest to konieczne,
- podczas transakcji upewniać się, że połączenie jest bezpieczne (świadczą o tym symbol zamkniętej kłódki i oznaczenie protokołu https, które są widoczne w pasku adresu strony internetowej),
- zachowywać wszelką korespondencję ze sprzedawcą.



Zakupy w sieci

W ostatnich latach upowszechniły się zakupy za pośrednictwem internetu. Głównymi powodami skłaniającymi konsumentów do nabywania towarów tą drogą są z reguły niższe ceny niż w tradycyjnych sklepach, a także wygoda (możliwość dokonywania zakupów bez wychodzenia z domu). Przez internet kupuje się przede wszystkim odzież, obuwie, książki oraz elektronikę, w tym sprzęt RTV i AGD. Zakupy w sieci mają wiele zalet, ale wiążą się też z ryzykiem. Dlatego warto znać przysługujące e-konsumentom prawa oraz przestrzegać podstawowych zasad, aby nie stać się ofiarą oszustwa. Przykłady takich zasad wymieniono powyżej.

Prawa e-konsumenta

Osoba robiąca zakupy na odległość, w tym także przez internet, ma większe prawa niż kupujący w tradycyjnych sklepach, np.:

- e-konsument może zrezygnować z zakupu towaru lub usługi bez podania przyczyny w ciągu 14 dni od otrzymania towaru lub zamówionej usługi,
- sprzedawca w ciągu 14 dni musi oddać pieniądze z tytułu zwrotu towaru lub usługi.

Od tych reguł są pewne wyjątki. Przykładowo nie można zwrócić produktów spersonalizowanych, takich jak kalendarz ze zdjęciami rodziny, produktów spożywczych z krótką datą przydatności do spożycia ani rozpakowanych płyt CD i DVD.

Patriotyzm gospodarczy, czyli świadome wybory konsumentów

Konsumenci w Polsce mają do wyboru produkty i usługi niemal z całego świata. Z reguły kierują się w swoich decyzjach zakupowych przede wszystkim ceną, jakością, funkcjonalnością czy wyglądem danego produktu i usługi. Kiedy jednak mają do dyspozycji produkty krajowe lub zagraniczne o porównywalnych parametrach i zbliżonej cenie, to pojawia się dylemat, co wybrać. Wtedy warto się zastanowić nad wpływem swojego wyboru na gospodarkę. Produkty krajowe wybierają często Szwajcarzy i Hiszpanie, którzy są bardzo przywiązani do rodzimych towarów.

Wybierając produkty i usługi krajowe, w większym stopniu przyczyniamy się do **wzrostu gospodarczego** naszej ojczyzny. Wynika to z faktu, że w przypadku produktów i usług krajowych na wszystkich etapach wytwarzania tego dobra płacone są podatki zasilające krajowy budżet. Występuje też, wspomniany na wcześniejszych lekcjach, tzw. **efekt mnożnikowy**, czyli rozwój firm powiązanych (np. dostawców podzespołów czy usług). Tworzone są także dzięki temu **miejsca pracy**. Zatem kupując polskie produkty i usługi, utrzymujemy obecne i tworzymy nowe miejsca pracy w Polsce, a wybierając produkty zagraniczne, tworzymy miejsca pracy głównie za granicą. Tymczasem im więcej zaawansowanych etapów produkcji czy prac badawczo-rozwojowych będzie odbywać się w Polsce, tym lepiej dla **rozwoju polskiego kapitału ludzkiego**.

To Ci się przyda

Efekt mnożnikowy – w jednym z ujęć: rozwój firm funkcjonujących w otoczeniu innego rozwijającego się przedsiębiorstwa.

Wokół nas

Oznaczenia polskich produktów

Aby ułatwić konsumentowi podejmowanie decyzji zakupowych oraz identyfikację produktów pochodzenia polskiego, producenci używają specjalnych znaków tekstowo-graficznych. Niestety nie ma w naszym kraju jednorodnego wzoru oznaczeń takich produktów. Do najbardziej rozpoznawalnych należą oznaczenia przedstawione poniżej.







W skrócie

- Konsument to osoba, która nabywa od przedsiębiorcy towary lub usługi w celach niezwiązanych bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.
- Reklamacja to zawiadomienie producenta lub sprzedawcy o wystąpieniu wady towaru albo o nieprawidłowym wykonaniu usługi. Gwarancja to dobrowolna odpowiedzialność sprzedawcy lub producenta za wady fizyczne towaru, polegająca na naprawie lub wymianie danej rzeczy, jeśli jej wady ujawnią się w określonym terminie.
- Na mocy prawa konsumentów chronią konkretne instytucje, w tym: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) oraz Inspekcja Handlowa (IH).
- Wybierając produkty i usługi krajowe, w większym stopniu przyczyniamy się do wzrostu gospodarczego w naszym kraju.

Ćwiczenia

1. Na podstawie tekstu z podręcznika scharakteryzuj kompetencje UOKiK.
2. Wyobraź sobie, że w Twoim nowym smartfonie kupionym przez internet od samego początku nie działa gniazdo słuchawkowe. Do tego pechowo podczas użytkowania smartfon upadł Ci na podłogę i pękł w nim ekran. Nie minęło jeszcze 14 dni od daty zakupu. Czy możesz reklamować smartfon u sprzedawcy? Jeżeli tak, to czego możesz się domagać i co powinno znaleźć się w piśmie reklamacyjnym?

Podsumowanie

- Przedsiębiorczość **odgrywa dużą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym**. Przyczynia się m.in. do:
  – tworzenia nowych miejsc pracy,
  – poprawy poziomu życia mieszkańców,
  – podnoszenia konkurencyjności i poprawy wizerunku danego układu przestrzennego,
  – przyciągania osób o wysokich kwalifikacjach zawodowych,
  – zwiększania wpływów z podatków, co przyczynia się do tworzenia inwestycji ze środków publicznych.
- **Gospodarka rynkowa** to system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie działania mechanizmu rynkowego. Gospodarka rynkowa opiera się na trzech głównych filarach.

NAJWAŻNIEJSZE FILARY GOSPODARKI RYNKOWEJ

własność prywatna	system cen kształtowany przez popyt i podaż	wolność gospodarcza (swoboda działalności gospodarczej dla każdego) i konkurencja

- **Patriotyzm gospodarczy** polega na tworzeniu i rozwijaniu firm oraz płaceniu podatków w swoim kraju. Przyczynia się to do rozwoju społeczno-gospodarczego ojczyzny, ponieważ następuje:
  – wzrost liczby miejsc pracy dla lokalnych pracowników,
  – rozwój prac badawczo-rozwojowych, a tym samym rozwój nowoczesnych technologii krajowych,
  – rozwój krajowych firm współpracujących z danym przedsiębiorstwem.
- **Popyt** to zależność między ceną dobra a jego ilością, którą skłonni są zakupić nabywcy (klienci).
- **Podaż** to zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez sprzedawców.
- **Rynek** to ogół transakcji kupna i sprzedaży regulowanych mechanizmem rynkowym oraz warunków, w których te transakcje przebiegają.
- Ważniejsze **zalety gospodarki rynkowej** to:
  – większy wybór dóbr i usług dla klientów,
  – konkurencja wymuszająca na przedsiębiorcach dbanie o potrzeby klientów,
  – swoboda działalności gospodarczej dla każdego,
  – większa innowacyjność,
  – mniejsze marnotrawstwo zasobów.
- Najważniejsze **podmioty gospodarki rynkowej** to:
  – przedsiębiorstwa,
  – gospodarstwa domowe,
  – państwo.
- **Ruch okrężny w gospodarce rynkowej** to system zależności między najważniejszymi podmiotami gospodarki.
- Funkcjonowanie gospodarki rynkowej można opisywać za pomocą różnorodnych **parametrów**, takich jak: **produkt krajowy brutto (PKB)**, **wskaźnik stopy inflacji**, **wskaźnik zatrudnienia** oraz **wskaźnik stopy bezrobocia**.
- **Budżet państwa** lub **jednostki samorządu terytorialnego** (JST) to dokument zawierający roczne zestawienie dochodów i wydatków państwa lub JST.

Ważniejsze źródła dochodów budżetu państwa

źródła podatkowe	źródła niepodatkowe	inne
• podatek od towarów i usług (VAT) • akcyza – podatek od niektórych wyrobów • podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) • podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)	• z wypłat z zysku i z akcji • z opłat administracyjnych i udziału w cłach	• środki z UE • środki z innych źródeł niepodlegające zwrotowi

- **Nadwyżka budżetowa** zachodzi wtedy, gdy wydatki państwa w danym roku budżetowym są mniejsze niż jego dochody.
- **Deficyt budżetowy** to przewaga wydatków nad dochodami.
- Blisko **połowa dochodów JST to ich dochody własne**. Pozostała część pochodzi z subwencji ogólnej i dotacji celowych z budżetu centralnego.
- Najważniejsze **funkcje rynku** to:
  – funkcja informacyjna,
  – funkcja równowagi,
  – funkcja akceptacji towarów i usług,
  – funkcja alokacyjna.
- Miarą popytu jest **wielkość popytu**, czyli ilość towarów i usług, którą klienci są gotowi zakupić przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie.
- Miarą podaży jest **wielkość podaży**, czyli ilość towarów lub usług oferowanych na sprzedaż przy określonym poziomie ceny w danym miejscu i czasie.
- Cena **równowagi rynkowej** to taka cena, przy której wielkość popytu równa się wielkości podaży.
- **Konsument** to osoba, która nabywa od przedsiębiorcy towary lub usługi w celach niezwiązanych bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.
- **Praw konsumentów** chronią: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), Inspekcja Handlowa (IH), rzecznicy konsumentów oraz instytucje pozarządowe.
- **Reklamacja** to zawiadomienie producenta lub sprzedawcy o wystąpieniu niezgodności rzeczy sprzedanej z umową (wystąpieniu wady towaru lub nieprawidłowym wykonaniu usługi). Dzięki niej towar może zostać naprawiony, wymieniony na nowy lub, gdy nie będzie to możliwe, można uzyskać za niego zwrot pieniędzy
- **Gwarancja** to dobrowolna odpowiedzialność sprzedawcy lub producenta za wady fizyczne towaru, umożliwiająca naprawę lub wymianę danej rzeczy, jeśli jej wady ujawnią się w określonym terminie.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie uzupełnij ją przykładami czynników warunkujących rozwój przedsiębiorczości na podstawie przedsiębiorstwa działającego jako franczyza restauracji typu fast food, zlokalizowanego w Twoim lub sąsiednim mieście. (0–3 p.)

Czynniki zewnętrzne	Przykłady	Czynniki zależne od samorządów	Przykłady
uwarunkowania makroekonomiczne	?	włączenie przedsiębiorstwa do wizji rozwoju danej jednostki	?
uwarunkowania polityczne	?	likwidacja barier dla działalności gospodarczej	?
uwarunkowania prawne	?	wspieranie aktywizacji gospodarczej mieszkańców	?

2 Wskaż, które stwierdzenia dotyczące gospodarki rynkowej są prawdziwe, a które – fałszywe. (0–4 p.)

A. Gospodarka rynkowa to system ekonomiczny, w którym ceny są kształtowane przez polityków.
B. Mechanizm rynkowy jest tworzony za pomocą ceny i podaży.
C. Rynek to ogół transakcji kupna-sprzedaży wraz z warunkami, w których te transakcje zachodzą.
D. Wielkość popytu to ilość dóbr i usług, którą konsumenci są w stanie nabyć w określonym czasie i po określonej cenie.

3 Uzupełnij zdania. (0–3 p.)

Trzy parametry, którymi można scharakteryzować gospodarkę, to: PKB, ? oraz bezrobocie. PKB to skrót od ? ? . Jest to wskaźnik pokazujący wielkość gospodarki za pomocą wartości dóbr i usług ? w określonym czasie. Inflację definiuje się jako ? ogólnego poziomu ? towarów i usług. Bezrobocie jest opisywane za pomocą ? bezrobocia.

4 Przerysuj schematy do zeszytu. Następnie podaj po jednym przykładzie przepływów pieniężnych i niepieniężnych w podanych zależnościach między podmiotami gospodarki. (0–3 p.)

A. przepływ niepieniężny:

przedsiębiorstwo → państwo

B. przepływ niepieniężny:

przedsiębiorstwo ← rynek czynników produkcji

C. przepływ pieniężny:

państwo → gospodarstwo domowe

5 Wskaż poprawne zakończenie zdania. (0–1 p.)

Jedną z funkcji rynku jest
A. bycie miejscem transakcji.
B. funkcja alokacyjna.
C. generowanie przychodów.
D. zapewnianie miejsc pracy.

6 Przerysuj diagram do zeszytu. Następnie uzupełnij go przykładami podatków i opłat wpływających do budżetu Twojej miejscowości. (0–2 p.)

Dochody jednostek samorządu terytorialnego z podatków i opłat

- podatki: ? ? ?
- opłaty: ? ? ?

7 Przerysuj tabelę do zeszytu, następnie przyporządkuj podane niżej dochody odpowiednim kategoriom dochodów budżetu państwa. (0–2 p.)

dywidendy z tytułu akcji spółek skarbu państwa, VAT, podatek od czynności cywilnych, akcyza, podatek od osób prawnych, wpłaty wnikające z zysku przedsiębiorstw państwowych, podatek dochodowy od osób fizycznych, podatek od spadków i darowizn

Dochody niepodatkowe	Dochody podatkowe
?	?

8 Przepisz do zeszytu podane informacje w podziale na informacje dotyczące reklamacji z powodu niezgodności z umową zakupu oraz informacje dotyczące gwarancji. (0–2 p.)

udziela jej dobrowolnie producent;
ustawowo trwa 2 lata; obowiązuje zawsze, bez względu na to, czy sprzedawca nas o tym poinformuje, czy nie;
jest nieobowiązkowa;
odpowiedzialność ponosi sprzedawca;
jest obowiązkowa;
udzielić jej może producent, importer, hurtownik, sprzedawca;
czas jej trwania nie jest zawsze taki sam

V. Finanse osobiste

1. Pieniądz
2. Postawy wobec pieniędzy
3. Budżet domowy
4. Podatki
5. Rozliczenie podatku dochodowego (PIT)



1. Pieniądz

Na tej lekcji:

- poznasz formy pieniądza występujące na przestrzeni dziejów,
- określisz cechy i funkcje pieniądza,
- przeanalizujesz obieg pieniądza w gospodarce,
- dowiesz się, jakie znaczenie ma inflacja w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Pieniądze są nieodzownym elementem nowoczesnej gospodarki i codziennego życia. Jednak czy zawsze pieniądze wyglądały tak samo? Tego m.in. dowiesz się na tej lekcji.

Pieniądz – od barteru po pieniądz elektroniczny

Współcześnie mianem **pieniądza** określa się powszechnie akceptowany środek płatniczy za towary i usługi, wyrażający ich wartość. Oznacza to, że dzięki pieniądzom łatwo określić, ile wart jest dany towar lub usługa, i dokonać szybkiej wymiany pieniędzy za towar. W dawnych czasach ludzie nie używali pieniędzy. Pojawiły się one dopiero wraz z rozwojem cywilizacyjnym i aż do współczesności przybierały różną formę. Kolejno był to:

- pieniądz towarowy (barter),
- pieniądz kruszcowy,
- pieniądz papierowy,
- pieniądz elektroniczny.

Pierwotnie podstawę gospodarki stanowił **barter**, czyli wymiana towaru na towar, np. zboże na skóry. Jednak barter był mało praktyczny m.in. ze względu na trudności w przechowywaniu i transporcie towarów. Dlatego stopniowo wypierał go **pieniądz kruszcowy**, który ostatecznie przyjął formę monet. Tworzone były one z metali, miały określone wymiary i wagę oraz były trwalsze i łatwiejsze w przewożeniu. Jeszcze wygodniejszy w użyciu okazał się **pieniądz papierowy**, który zaczął dominować po II wojnie światowej. Wraz z rozwojem technologii pojawił się **pieniądz elektroniczny**.

To Ci się przyda

Pieniądz – powszechnie stosowany i akceptowany środek płatniczy za towary i usługi, trwale wyrażający ich wartość oraz bezpośrednio na nie wymienialny.

Ewolucja form pieniądza



Pieniądz towarowy

Miał formę towaru (np. zboża, skór) wymienianego na inny towar, co określa się mianem barteru. Z czasem ta forma została wyparta przez pieniądz kruszcowy.



Pieniądz kruszcowy

Funkcję pieniądza pełnił kruszec (np. złoto, srebro). Początkowo miał on postać bryłek o różnej wadze. Następnie przyjął formę monet o określonych wymiarach, opatrzonych znakiem władcy.



Pieniądz papierowy

Ma postać banknotów i monet, które emituje bank centralny danego państwa. W odróżnieniu od pieniądza kruszcowego jego wartość nie zależy od materiału, z którego został wykonany.



Pieniądz elektroniczny

Ma postać elektronicznych zapisów na rachunkach bankowych. Podczas transakcji, np. przez użycie karty płatniczej, następuje zmiana zapisu na rachunku bankowym.

Czy wiesz, że...

Już za Bolesława Chrobrego były bite monety używane w rodzącym się państwie polskim. Nie był to złoty, a denar, który tworzono z czystego srebra. Denar *Princes Polonie* to najstarszy pieniądz z zachowanym w oryginale zapisem z nazwą Polski i książęcym tytułem jej władcy. Współcześnie wizerunek denara znajduje się na banknocie o nominale 20 zł.



Właściwości pieniądza

Forma pieniądza podlegała ewolucji po to, aby jego właściwości, zwane **cechami pieniądza**, przekładały się na coraz lepsze zaspokajanie potrzeb ludzi. Mimo że mianem pieniądza można nazwać wszystko, co powszechnie zaakceptuje się jako formę płatności, to ze względów praktycznych pieniądz powinien być:

- stabilny – jego wartość nie powinna podlegać dużym wahaniom w czasie,
- trwały – materiał, z którego jest wykonany pieniądz, nie powinien się szybko zużywać,
- jednolity – monety lub banknoty o takich samych nominałach powinny mieć jednakową wartość,
- poręczny – pieniądz powinien być łatwy w użytkowaniu i przechowywaniu,
- podzielny – pieniądz powinien być podzielny na mniejsze jednostki (np. złotówki dzielą się na grosze),
- rozpoznawalny – pieniądze powinny być łatwo rozpoznawalne oraz trudne do podrobienia, a w postaci elektronicznej – odpowiednio zabezpieczone.

Wokół nas

Czym są kryptowaluty?

Kryptowaluty mogą błędnie kojarzyć się z pieniądzem elektronicznym ze względu na wirtualną formę, w której występują. Jednak nie nazwiemy ich ani pieniądzem elektronicznym, ani prawdziwą walutą. Czym więc są?

Kryptowaluta to wirtualna waluta o umownej wartości przyjętej przez jej użytkowników. W przeciwieństwie do tradycyjnych walut, takich jak polski złoty, nie jest ona emitowana ani gwarantowana przez żaden bank centralny i nie występuje w fizycznej postaci. Jednym ze sposobów pozyskania kryptowalut jest ich zakup za pieniądze na giełdach internetowych. Jednak sytuacja na tym rynku jest trudna do przewidzenia, poza tym brak instytucji chroniących konsumentów przed zagrożeniami związanymi z użyciem kryptowalut sprawia, że istnieje duże ryzyko utraty własnego kapitału. Najbardziej znaną kryptowalutą jest bitcoin (BTC).



► O popularności kryptowalut świadczą m.in. bankomaty bitcoinów. Za ich pomocą możemy kupić i sprzedać kryptowalutę lub wypłacić jej równowartość w realnej walucie, np. w złotówkach. W dniu 24 listopada 2022 r. umowna wartość 1 BTC wynosiła ok. 75 000 zł.

Funkcje i obieg pieniądza

Pieniądz to ważny gospodarczy wynalazek człowieka. To, w jaki sposób jest wykorzystywany, określa jego znaczenie i najważniejsze **funkcje**. Jednocześnie umożliwia on funkcjonowanie gospodarki oraz uczestniczy w wielu przejawach życia gospodarczego. Codzienne transakcje i regulowanie należności powoduje, że pieniądz znajduje się w nieustannym **obiegu**.

Funkcje pieniądza

Pieniądz bez względu na formę, w której występuje, pełni cztery podstawowe funkcje.



Środek płatniczy

Istotą tej funkcji jest powszechne wykorzystanie pieniędzy w codziennych transakcjach. Możliwość dokonywania płatności za określone towary bądź usługi jest uważana za główną funkcję środków finansowych. Funkcja ta jednocześnie umożliwia odraczanie płatności w czasie, tj. pozyskanie dóbr nie jest równoczesne z pełną zapłatą za nie.



Środek tezauryzacji

Pieniądz może być gromadzony i przechowywany w postaci oszczędności, które wykorzystuje się w dogodnym momencie. Poza pieniądzem bogactwo jest gromadzone m.in. w formie nieruchomości, złota, dzieł sztuki czy drogocennej biżuterii.

Miernik wartości

Pieniądz pozwala wyrazić wartość towarów i usług. Niemal każdego dnia sprawdzamy ceny produktów i usług, zatem pieniądz umożliwia nam porównywanie ich wartości zarówno w czasie, jak i w przestrzeni (na różnych rynkach).



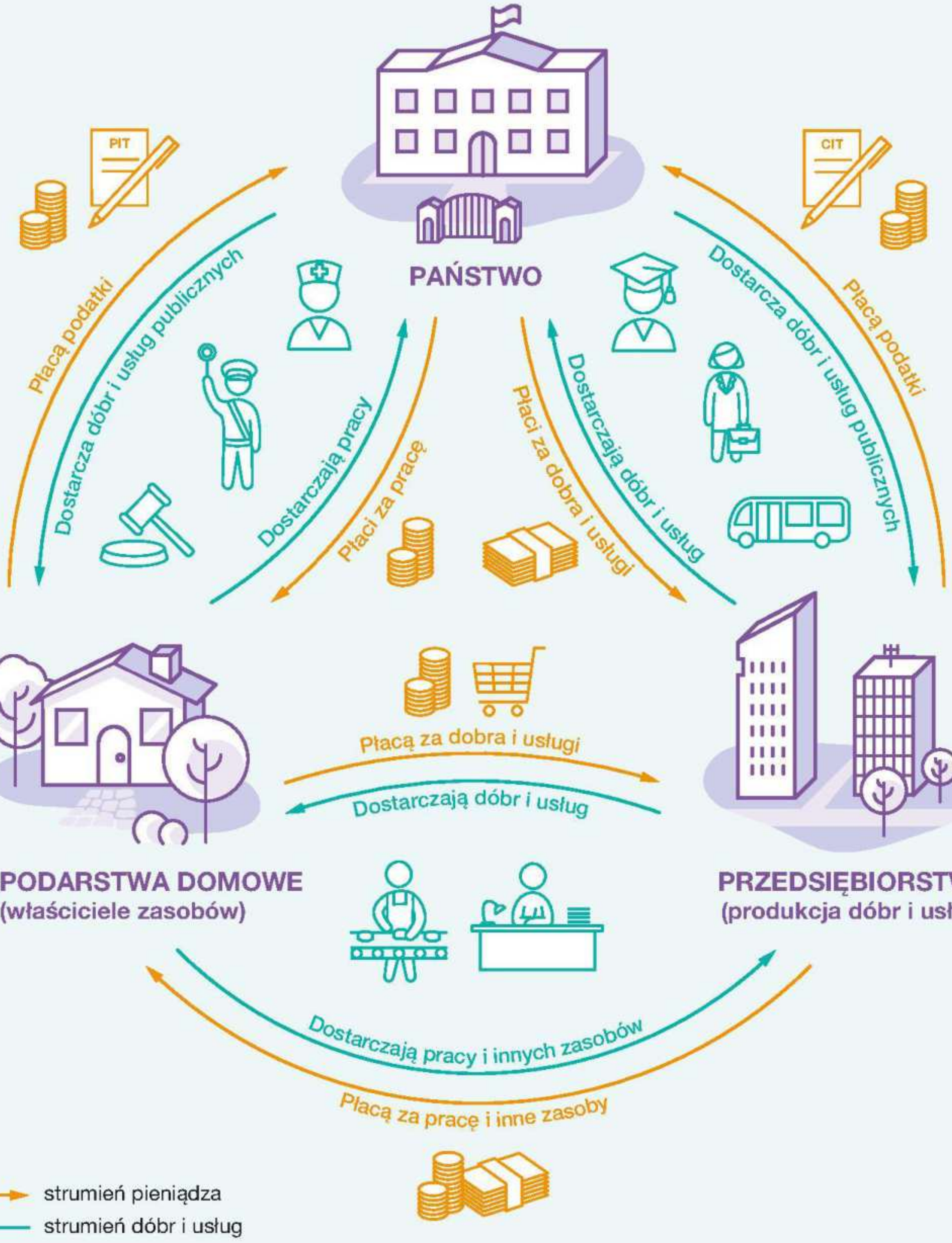


Środek wymiany

Pieniądz uczestniczy w transakcjach wymiany. Najczęściej w tej wymianie dochodzi do równoczesnego wzajemnego przekazania towaru lub wykonania konkretnej usługi (np. wymiany żarówki w aucie) za pieniądze.

Obieg pieniądza w gospodarce

Pieniądz jako środek wymiany znajduje się cały czas w obiegu między poszczególnymi podmiotami gospodarki. Zauważ, że strumień pieniądza w tym obiegu płynie w przeciwną stronę niż strumień dóbr i usług.



? Dlaczego przepływ strumienia pieniądza jest zawsze odwrotny do przepływu strumienia dóbr i usług?

Ile wart jest pieniądz?

Pieniądz jest wart tyle, ile w danym czasie można za niego kupić towarów i usług. Wartość pieniądza mierzy się jego **siłą nabywczą**. Kiedy rosną ceny, zmniejsza się liczba towarów i usług, które można nabyć za daną kwotę – maleje siła nabywcza pieniądza. Przyczyną tego stanu może być **zjawisko inflacji** (→s. 91). Gdy ceny spadają, dzieje się odwrotnie – rośnie siła nabywcza pieniądza, co oznacza, że za daną kwotę można nabyć więcej towarów i usług.

Przyczyny inflacji

Z inflacją mamy do czynienia wtedy, gdy wzrasta cena towarów (np. w 2021 r. napój kosztował 2 zł, a w 2022 r. – 2,5 zł, czyli cena wzrosła o 25%) i usług. W zależności od przyczyn wystąpienia inflacji wyróżnia się:

- **inflację popytową**, wiążącą się z nadmierną ilością pieniądza w obiegu, która prowadzi do wzrostu popytu na towary i usługi do poziomu przewyższającego możliwości jego zaspokojenia (w efekcie następuje wzrost cen). Przyczynami zwiększenia popytu mogą być:
  – zwiększenie wydatków państwa,
  – wzrost liczby pieniędzy pochodzących z kredytów bankowych,
  – wzrost płac pracowników;
- **inflację kosztową** (podażową), związaną ze wzrostem kosztów produkcji, powodującym wzrost cen towarów i usług. Ten wzrost ogranicza chęć ich zakupu (spada popyt) i w rezultacie przedsiębiorstwa ograniczają produkcję oraz sprzedaż towarów i usług – następuje spadek podaży.

W przypadku wysokiej inflacji może występować zjawisko spirali płacowo-cenowej. Wzrost cen prowadzi wtedy do wzrostu płac, a wzrost płac wpływa na dalszy wzrost cen. To rodzaj błędnego koła, w którym wzrost jednego czynnika wzmacnia wzrost drugiego, co prowadzi do spirali wzrostu płac i cen.

Wskaźnik inflacji

Najczęściej stosowaną miarą inflacji jest **wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych** – CPI (ang. *Consumer Price Index*; wym. konsjumer prajs indeks). Informuje on o tym, o ile wzrosły lub zmniejszyły się ceny w danym okresie i najczęściej jest wyrażany w procentach jako **stopa inflacji**. Typy inflacji zależnie od jej stopy przedstawiono poniżej.

W Polsce dane dotyczące inflacji publikuje Główny Urząd Statystyczny (GUS), który np. co miesiąc porównuje ceny z tzw. **koszyka konsumpcyjnego**. Koszyk obejmuje artykuły i usługi nabywane przez przeciętne gospodarstwo domowe.

Typy inflacji w zależności od stopy inflacji





W 2022 r. w koszyku dóbr konsumpcyjnych największy udział miały: żywność i napoje bezalkoholowe (26,59%), użytkowanie mieszkania i nośniki energii (19,33%) oraz transport (9,54%).

Skutki inflacji

Najważniejsze negatywne skutki społeczno-ekonomiczne inflacji to:

- **spadek siły nabywczej pieniądza** – zmniejsza się ilość towarów i usług, które można nabyć za daną kwotę,
- **„ucieczka" od pieniądza** – spadająca siła nabywcza pieniądza skłania ludzi do pozbywania się gotówki i poszukiwania innych form oszczędności,
- **osłabienie aktywności gospodarczej** – niepewność dotycząca dalszych zmian cen powoduje, że część przedsiębiorstw rezygnuje ze zwiększania aktywności gospodarczej.

Sposoby przeciwdziałania inflacji

Ze względu na skutki, które niesie za sobą inflacja, państwo stara się ją ograniczać. Działania na rzecz obniżenia inflacji polegają m.in. na:

- prowadzeniu przez państwo odpowiedniej polityki w zakresie kształtowania dochodów społeczeństwa, m.in. przez ograniczanie wzrostu płac,
- ograniczaniu deficytu budżetowego (polityka fiskalna),
- kontroli emisji pieniądza przez bank centralny (polityka pieniężna),
- ograniczaniu dostępu do pieniądza kredytowego przez banki (polityka pieniężna).

W efekcie tych działań poziom inflacji może się zmniejszyć. Gdy jednak przeciętny poziom cen towarów i usług spada, mamy do czynienia z deflacją.

W skrócie

- Pieniądz to powszechnie akceptowalny środek płatniczy za towary i usługi, wyrażający ich wartość oraz bezpośrednio na nie wymienialny.
- Pierwotnie wymiana towarów i usług odbywała się na zasadzie barteru (wymiany towaru na towar). Znacznym ułatwieniem stało się wprowadzenie pieniądza kruszcowego (np. bryłek złota, później w formie monet), a następnie – papierowego i elektronicznego.
- Pieniądz jest: miernikiem wartości, środkiem wymiany, środkiem tezauryzacji (gromadzenia i przechowywania) oraz powszechnym środkiem płatniczym.
- Pieniądz jako środek wymiany znajduje się cały czas w obiegu między poszczególnymi podmiotami gospodarki, czyli państwem, przedsiębiorstwami i gospodarstwami domowymi.
- Wartość pieniądza mierzy się jego siłą nabywczą. Kiedy rosną ceny, zmniejsza się ilość towarów i usług, które można nabyć za daną kwotę – maleje siła nabywcza pieniądza. Przyczyną tego stanu może być zjawisko inflacji. Kiedy ceny towarów i usług maleją, to mamy do czynienia z deflacją.

Ćwiczenia

1. Przedstaw najważniejsze funkcje pieniądza.
2. Omów, w jaki sposób następuje przepływ pieniądza między gospodarstwami domowymi a państwem.
3. Na podstawie sprawdzonych stron internetowych (np. Narodowego Banku Polski) sprawdź, ile wynosi stopa inflacji, a następnie wyjaśnij, co to oznacza.

2. Postawy wobec pieniędzy

Na tej lekcji:

- nauczysz się rozróżniać wybrane typy postaw ludzi wobec pieniędzy,
- zidentyfikujesz własną postawę wobec pieniędzy,
- wymienisz wady i zalety wybranych typów postaw ludzi wobec pieniędzy,
- dowiesz się, czym jest dojrzałość finansowa i określisz jej poziomy.

W naszym otoczeniu są ludzie, którzy mają różny stosunek do pieniędzy. Jedni nie przejmują się finansami, łatwo i szybko wydają pieniądze na różne cele oraz przyjemności. Inni wręcz przeciwnie – liczą każdą złotówkę, zastanawiają się nad każdym wydatkiem oraz gromadzą oszczędności. Są też tacy, którzy widzą w pieniądzu źródło szczęścia lub wręcz przeciwnie – samo zło. Dla wielu osób pieniądze oznaczają zniewolenie, a dla innych są gwarancją prawdziwej wolności i środkiem do osiągnięcia odpowiedniego statusu społecznego. Postaw wobec pieniędzy może być więc bardzo dużo.

Czym jest postawa wobec pieniędzy?

Najogólniej można przyjąć, że **postawa człowieka wobec pieniędzy** to zbiór względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach pieniędzy, emocjonalnego stosunku do nich, ich oceny oraz względnie trwałych, określonych zachowań związanych z pieniędzmi. Postawa wobec pieniędzy ma zatem trzy wymiary:

- **wymiar poznawczy** – dotyczy np. wiedzy o funkcjach pieniędzy w gospodarce i społeczeństwie,
- **wymiar emocjonalny** – obejmuje stosunek człowieka do pieniędzy (np. pieniądz jako dobro lub zło),
- **wymiar behawioralny** – dotyczy różnych zachowań związanych z pieniędzmi (takich jak pożyczanie czy inwestowanie).

To Ci się przyda

Postawy wobec pieniędzy – zbiór względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach pieniędzy, emocjonalnego stosunku do nich, ich oceny oraz określonych zachowań związanych z pieniędzmi.

Typy postaw wobec pieniędzy

Istnieje wiele klasyfikacji postaw ludzi wobec pieniędzy, co wynika z różnych składowych (aspektów) branych pod uwagę w trakcie badań. Mimo tej różnorodności badacze starają się wyróżnić pewne typy mające podobne cechy. Wśród polskich badań dominują dwa modele, które różnią się składowymi postaw wobec pieniędzy. Są to:

- **model warszawski**, w którym wzięto pod uwagę takie składowe postaw, jak: kontrola spraw finansowych, pieniądz jako źródło poczucia winy, pożyczanie pieniędzy dla zysku, dobrostan finansowy i inwestowanie pieniędzy, pieniądz jako środek do osiągania celów oraz znaczenie pieniędzy dla danej osoby;
- **model wrocławski**, w którym uwzględniono takie składowe postaw, jak: kontrola finansowa, władza płynąca z pieniędzy, niepokój finansowy, awersja do zobowiązań finansowych, łapanie okazji, zło płynące z pieniędzy oraz preferowanie gotówki. Na podstawie tego podejścia wyróżniono **cztery typy postaw wobec pieniędzy**, omówione na następnej stronie.

Postawy wobec pieniędzy

W modelu wrocławskim (wg Agaty Gąsiorowskiej) wyróżnia się cztery typy (profile) postaw wobec pieniędzy.

Niespokojni wielbiciele pieniędzy



- Postrzegają pieniądze jako symbol władzy i prestiżu.
- Skupiają się na planowaniu wydatków, kontrolowaniu i budżetowaniu.
- Odczuwają bardzo duży niepokój w sytuacjach związanych z pieniędzmi (np. obawa przed utratą pieniędzy na przyszłe godne życie).
- Szukają okazji do zarobienia pieniędzy.
- Są świadomi tego, że pieniędzy może kiedyś zabraknąć, dlatego wydają je rozważnie.
- Wolą posługiwać się gotówką niż płatnościami bezgotówkowymi.

Refleksyjni zarządcy pieniędzmi



- Zarządzają sumiennie i w przemyślany sposób swoimi zasobami finansowymi.
- Realizują konsekwentnie postawione sobie cele finansowe, podchodzą racjonalnie do pieniędzy.
- Traktują pieniądze jako narzędzie do realizacji celów, w sposób bardziej instrumentalny niż emocjonalny.
- Wybierają płatności bezgotówkowe, wolą nie posługiwać się gotówką.

Negujący znaczenie pieniędzy



- Są przekonani, że pieniądze są źródłem wszelkiego zła i niepowodzeń.
- Nie uznają znaczenia pieniędzy w swoim życiu.
- Nie pozwalają sobie na spontaniczność w kwestiach finansowych.
- Mają najmniejszą spośród wszystkich typów niechęć do zobowiązań finansowych.
- Preferują gotówkę, co może wynikać z małej wiedzy na temat finansów.

? Do którego typu postawy wobec pieniędzy jest Ci najbliżej? Uzasadnij odpowiedź.

Niezaangażowani hedoniści



- Nie przejmują się kwestiami finansowymi, prawie nie kontrolują wydatków.
- Są raczej nastawieni na wydawanie pieniędzy dla własnej przyjemności niż na efektywne zarządzanie nimi.
- Ich zdaniem posiadanie pieniędzy nie jest miarą sukcesu i podstawą do porównań z innymi. Nie oceniają jednak tej postawy negatywnie.
- Posługują się w znacznym stopniu pozagotówkowymi formami pieniądza i często zaciągają zobowiązania finansowe.

Zalety i wady typów postaw

Każdy z wyróżnionych typów postaw ma swoje **zalety** i **wady**. W zależności od sytuacji może to osobom zaliczanym do danego typu utrudniać lub ułatwiać podejmowanie decyzji finansowych i powodować, że są one mniej lub bardziej zadowolone. Ważniejsze zalety i wady typów postaw ludzi wobec pieniędzy przedstawiono w tabeli poniżej.

Czym jest dojrzałość finansowa?

Za **dojrzałość finansową** uznaje się zdolność do odpowiedzialnego i rozsądnego zachowania związanego z pieniędzmi podczas wykonywania określonych zadań (np. wydatków, oszczędzania). Na dojrzałość finansową składają się nie tylko nawyki i określone zachowania, lecz także sposób postrzegania pieniędzy. W tym względzie ważne jest zrozumienie roli, jaką pieniądze odgrywają w świecie, oraz możliwości i obowiązków, które za sobą niosą.

Dojrzałość finansowa nie zawsze jest związana z wiekiem. Nie tylko osoby starsze potrafią oszczędzać czy inwestować pieniądze. Dotyczy to także młodych, którzy myślą m.in. o założeniu rodziny czy o emeryturze. Dojrzałość finansowa jest więc cechą osobowości i nie jest związana z ilością posiadanych pieniędzy. Nawet bowiem ci, którzy nie zarabiają dużo, są w stanie regularnie odkładać niewielkie sumy. Jednocześnie też potrafią rozsądnie wydawać pieniądze i cieszyć się życiem.

To Ci się przyda

Dojrzałość finansowa – zdolność do odpowiedzialnego i rozsądnego zachowania związanego z pieniędzmi w trakcie wykonywania określonych zadań.

Zalety i wady typów postaw ludzi wobec pieniędzy

Typy postaw	Zalety	Wady
Niespokojni wielbiciele pieniędzy	• Dobre kontrolowanie własnych finansów. • Umiejętność znajdowania okazji do zarobku. • Rozumienie roli pieniądza pozwalające z reguły osiągnąć dobrą sytuację finansową. • Niechęć do zaciągania pożyczek skutkująca rzadko bankructwami.	• Zbytnie uwielbienie pieniędzy mogące powodować niedostrzeganie innych aspektów życia i wartości niematerialnych. • Stres wynikający z niepokoju o finanse. • Bycie odbieranym jako osoba arogancka, chciwa, chcąca wykorzystywać pieniądze do sprawowania władzy nad innymi.
Refleksyjni zarządcy pieniędzmi	• Bardzo duże umiejętności zarządzania finansami. • Ostrożne wydawanie pieniędzy. • Niski poziom niepokoju związanego z finansami. • Duża wiedza z zakresu bezgotówkowych form pieniądza ułatwiająca funkcjonowanie we współczesnym świecie.	• Bycie postrzeganym jako osoba „ciułająca" (odkładająca każdy grosz) i skąpa, zbyt ostrożnie wydająca pieniędze. • Zaawansowane myślenie ekonomiczne mogące ograniczać spontaniczne zachowania (czasem potrzebne w życiu).
Negujący znaczenie pieniędzy	• Łatwe dostrzeganie innych aspektów życia i wartości pozamaterialnych. • Poczucie szczęścia wynikające z nieprzejmowania się kwestiami finansowymi (zwykle krótkotrwałe).	• Stosunkowa wysoka chęć do zaciągania zobowiązań finansowych, która może wpędzić w nadmierne zadłużenie. • Niezrozumienie roli pieniądza, co może spowodować kłopoty finansowe. • Z reguły niska wiedza finansowa.
Niezaangażowani hedoniści	• Umiarkowane, ale dość swobodne, podejście do wydawania pieniędzy. • Ugodowość, otwartość na otoczenie. • Radość z życia i traktowania pieniędzy jako środka do czerpania tej radości.	• Wydawanie zbyt wielu pieniędzy na przyjemności, co może skutkować wpadnięciem w spiralę zadłużenia. • Niewielkie zainteresowanie możliwościami dodatkowego zarobku czy inwestowania.

Poziomy dojrzałości finansowej

Osiąganie dojrzałości finansowej w przypadku większości osób jest **procesem zachodzącym w czasie**. Jednocześnie nie ma egzaminu czy testu, który pozwoliłby określić jednoznacznie, czy człowiek jest już dojrzały finansowo. Możemy mówić jednak o pewnych **poziomach dojrzałości finansowej**, które z reguły zdobywa się po kolei. Zdarza się jednak, że istotne czynniki życiowe, np. nagłe zwolnienie z pracy czy założenie rodziny, przyspieszają ten proces i prowadzą do osiągnięcia kilku poziomów na raz.



Jednym z czynników przyspieszających osiągnięcie dojrzałości finansowej jest wyjazd do szkoły lub pracy do innego miasta lub nawet za granicę.

Poziomy dojrzałości finansowej

W jednej z koncepcji wyróżniono siedem poziomów dojrzałości finansowej.

7 Przeniesienie uwagi na innych
Skierowanie uwagi na potrzeby finansowe innych, np. dzieci, rodziców lub dziadków wymagających opieki. Myślenie o sytuacji finansowej najbliższych, kiedy nas zabraknie.

6 Przejście od planowania krótkoterminowego do długoterminowego
Zmiana myślenia prowadząca do oszczędzania i inwestowania w dłuższym czasie, np. odkładania środków na emeryturę czy zapewnienie dzieciom odpowiedniego startu w życie.

5 Bycie przygotowanym na sytuacje awaryjne
Przygotowanie funduszy możliwych do wykorzystania w trudnej sytuacji, np. utraty pracy, wzrostu rat kredytu, a także właściwe ubezpieczenie się, np. na życie.

4 Oddzielanie potrzeb od zachcianek
Ustalanie priorytetów w wydatkach, tak aby odróżniać realne potrzeby od marzeń. Właściwe zarządzanie wydatkami umożliwiające inwestowanie lub oszczędzanie.

3 Konsekwencja
Wyrobienie stałych nawyków finansowych, np. związanych z płaceniem rachunków czy oszczędzaniem. Rozwiązywanie problemów finansowych, a nie ucieczka przed nimi.



2 Chęć rozwoju
Chęć zdobywania wiedzy i umiejętności finansowych. Oznacza to m.in. uczenie się, jak inwestować i rozliczyć podatek, oraz wytrwanie w obliczu drobnych niepowodzeń.

1 Branie odpowiedzialności
Odpowiadanie za własne finanse. Początkowo za kieszonkowe i rozliczenia z rodzicami oraz ze znajomymi, aż do podjęcia pracy i usamodzielnienia się finansowego.

Moja postawa wobec pieniędzy

Aby ocenić swoją postawę wobec pieniędzy, można poddać się specjalistycznemu badaniu z wykorzystaniem kwestionariuszy opracowanych przez psychologów zajmujących się tą problematyką. Znalezienie takich osób nie jest jednak łatwe. Dlatego można spróbować odpowiedzieć na pewne podstawowe pytania o swój stosunek do pieniędzy w zakresie podanych niżej zagadnień, uwzględniających wymienione wcześniej typy postaw.

Moje podejście do pieniędzy

Aby określić swój stosunek do pieniędzy, spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania.

Kontrolowanie pieniędzy

- Czy kontroluję dokładnie stan moich pieniędzy?
- Czy oszczędzam na tzw. czarną godzinę, na przyszłość?
- Czy powstrzymuję się od pochopnego wydawania pieniędzy?
- Czy mam plan wydatków i go przestrzegam?

Postrzeganie pieniędzy jako źródła władzy

- Czy uważam, że ludzie bogaci cieszą się większym poważaniem?
- Czy uważam, że ludzie bogaci mają większą władzę nad innymi?
- Czy pieniądze są dla mnie symbolem sukcesu?

Odczuwanie niepokoju finansowego

- Czy martwię się o swoją sytuację finansową?
- Czy po zakupach przejmuję się tym, że można było coś kupić gdzieś indziej w lepszej cenie?
- Czy czuję się źle, gdy ktoś pyta mnie o moje finanse?

Niechęć do zobowiązań

- Czy pożyczanie uważam za przykrą konieczność?
- Czy oddaję długi lub pożyczki w terminie?
- Czy pożyczam pieniądze od rodziny i znajomych tylko wtedy, gdy koniecznie muszę?

Łapanie okazji finansowych

- Czy szukam okazji do dodatkowych zarobków?
- Czy wykorzystuję sytuacje, w których można dodatkowo zarobić?
- Czy wykorzystuję możliwość inwestycji, aby osiągnąć zysk?

Nieufność wobec pieniędzy

- Czy czuję pogardę wobec pieniędzy?
- Czy postrzegam pieniądze jako zło przynoszące nieszczęście?
- Czy postrzegam pieniądze jako coś wartościowego?



? Ustal, jaki jest Twój stosunek do pieniędzy. Jak je postrzegasz i czym one dla Ciebie są?

Ocenę swojego podejścia do pieniędzy można uzupełnić o ocenę dojrzałości finansowej. Warto się zastanowić, czy jest się choć częściowo na pierwszym lub drugim poziomie. Wejście na drugi poziom jest niezmiernie ważne, ponieważ oznacza, że jest się świadomym swojej niezbyt dużej wiedzy oraz konieczności rozwijania inteligencji finansowej.

Czym jest inteligencja finansowa?

Inteligencja finansowa jest zdolnością podejmowania racjonalnych i właściwych decyzji finansowych oraz planowego, przemyślanego dysponowania dostępnymi środkami pieniężnymi. Pozwala ona na budowanie **niezależności finansowej** przy ograniczonych środkach, dlatego warto ją rozwijać od najmłodszych lat. Trzeba podkreślić, że miarą inteligencji finansowej nie jest zgromadzone bogactwo czy wysokość wypłaty, lecz to, ile człowiek może zaoszczędzić pieniędzy, aby je zainwestować.

Zdaniem niektórych ekonomistów wzrost inteligencji finansowej zauważa się u siebie wtedy, gdy pieniądze dają więcej wolności,



Rozwój inteligencji finansowej warto zacząć od odpowiedniego nastawienia oraz chęci zdobywania wiedzy, np. o giełdzie, a następnie w praktyce przekonać się, jak to jest podejmować pierwsze decyzje finansowe.

szczęścia, zdrowia i możliwości wyboru. Według nich, to nie same pieniądze czynią człowieka bogatym, ale umiejętność mądrego zarządzania nimi. Dlatego, aby żyć w prawdziwej wolności (czyli mieć swobodę wyboru miejsca pracy, zamieszkania, organizowania sobie różnych spraw życiowych wg własnego uznania), trzeba osiągnąć niezależność finansową, a do tej dochodzi się właśnie poprzez rozwój inteligencji finansowej.

W skrócie

- Postawy wobec pieniędzy są zbiorem względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach pieniędzy, emocjonalnego stosunku do nich, ich oceny oraz względnie trwałych, określonych zachowań związanych z pieniędzmi.
- Najczęściej wyróżnia się cztery typy (profile) postaw wobec pieniędzy. Są to: niespokojni wielbiciele pieniędzy, negujący znaczenie pieniędzy, refleksyjni zarządcy pieniędzmi, niezaangażowani hedoniści. Każda z tych postaw ma swoje zalety i wady.
- Dojrzałość finansowa dotyczy zdolności do odpowiedzialnego i rozsądnego zachowania związanego z pieniędzmi podczas wykonywania związanych z nim zadań. Jedną z koncepcji na jej osiągnięcie jest przejście siedmioetapowego procesu dorastania.
- Aby ustalić swój stosunek wobec pieniędzy, warto odpowiedzieć na kilka pytań związanych z takimi aspektami, jak: kontrolowanie pieniędzy, postrzeganie pieniędzy jako źródła władzy, odczuwanie niepokoju finansowego, niechęć do zobowiązań, łapanie okazji finansowych, nieufność wobec pieniędzy.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym jest postawa wobec pieniędzy i przedstaw swoją postawę w wymiarze emocjonalnym.
2. Wyjaśnij, czym się cechuje typ refleksyjnego zarządcy pieniędzmi. Przedstaw zalety i wady tej postawy.
3. Oceń, na którym poziomie dojrzałości finansowej się znajdujesz.
4. Przygotuj krótki plan (np. na wakacje), który pomoże Ci zwiększyć dojrzałość finansową.

3. Budżet domowy

Na tej lekcji:

- poznasz podstawowe zasady tworzenia budżetu gospodarstwa domowego,
- określisz podstawowe kategorie dochodów i wydatków gospodarstwa domowego,
- dowiesz się, jak zarządzać budżetem domowym,
- sformułujesz rady dotyczące unikania spirali zadłużenia oraz możliwości wyjścia z tej spirali.

Tworzenie budżetu gospodarstwa domowego to jedna z podstawowych umiejętności zarządzania finansami, ale wiele osób nie przywiązuje do niej zbyt dużej wagi. Niestety może to mieć dla nich bardzo przykre konsekwencje, zwłaszcza wtedy, kiedy ich miesięczne wydatki zaczną przekraczać dochody. W dłuższym czasie taka sytuacja może doprowadzić do nadmiernego zadłużenia, czego efektem może być konieczność naruszenia majątku, np. sprzedaż nieruchomości. Dlatego znajomość zasad tworzenia budżetu i zarządzania nim jest bardzo ważna.

Czym jest budżet gospodarstwa domowego?

Budżet gospodarstwa domowego jest planem finansowym obejmującym wszystkie dochody i wydatki osób tworzących to gospodarstwo. Można zatem powiedzieć, że budżet domowy jest takim narzędziem, które uświadamia nam, jak duże są dochody rodziny. Jednocześnie pozwala ustalić, jakie kwoty pieniędzy są wydawane w określonym czasie. Tworzenie takiego budżetu wydaje się ważne dla codziennego funkcjonowania gospodarstwa domowego, niezależnie od tego, czy jest ono jednoosobowe, czy też – wieloosobowe.

To Ci się przyda

Budżet gospodarstwa domowego – plan finansowy obejmujący wszystkie dochody oraz wydatki tego gospodarstwa.

Zasady tworzenia budżetu domowego

Przy tworzeniu budżetu domowego należy pamiętać, aby był on:

- kompletny,
- zrównoważony,
- przejrzysty i jawny.

Kompletny budżet to taki, który obejmuje wszystkie planowane dochody i wydatki w określonej jednostce czasu. W Polsce budżet domowy najlepiej tworzyć co miesiąc, ponieważ z taką częstotliwością z reguły osiąga się dochody i dokonuje opłat (w niektórych krajach pensja jest wypłacana co tydzień). Warto przygotować również budżet na cały rok, aby uwzględnić w nim większe wydatki ponoszone raz w roku, takie jak ubezpieczenie samochodu czy koszty wyjazdu na wakacje. Jeśli jednak członkowie gospodarstwa nie sporządzają budżetu rocznego, powinni



Tworzenie budżetu dla dużego gospodarstwa domowego, zwłaszcza wielopokoleniowego, wymaga zgodnej współpracy dorosłych.



Zbliżający się początek roku szkolnego z reguły wiąże się z większymi wydatkami. Ma to wpływ na równowagę (zbilansowanie) budżetu domowego.

uwzględnić dużą zmienność wydatków w poszczególnych miesiącach. Mogą też w każdym miesiącu zapisać część kwoty potrzebnej na duży jednorazowy wydatek (np. 1/12 kosztów wakacji, aby dzięki temu przez cały rok zaoszczędzić potrzebną kwotę).

Drugą zasadą przy tworzeniu budżetu domowego jest **zasada równowagi** oznaczająca konieczność dopasowania dochodów i wydatków tak, by kwota planowanych wydatków nie była większa od kwoty oczekiwanych dochodów. Oczywiście w pewnych miesiącach może wystąpić deficyt w domowych finansach, ale dobrze, aby był on równoważony w innych miesiącach nadwyżką dochodów. Nie można sobie pozwolić na ciągły deficyt, dlatego w każdym budżecie konieczne jest uwzględnienie pewnej nadwyżki, która utworzy tzw. **poduszkę finansową**.

Trzecią zasadą jest zachowanie **przejrzystości** i **jawności budżetu** przynajmniej dla osób dorosłych tworzących gospodarstwo domowe. Dobrze jest, jeżeli w pewnym zakresie w tworzeniu budżetu uczestniczą starsze dzieci, gdyż dzięki temu będą sobie zdawać sprawę z możliwości finansowych rodziny.

Dochody i wydatki w budżecie oraz zarządzanie nimi

Podstawą każdego budżetowania jest określenie **źródeł dochodów** i **kierunków wydatków** gospodarstwa domowego. Aby je ustalić, powinno się zadbać o dobrą komunikację i wzajemne zaufanie osób tworzących budżet. Dzięki zgodnej współpracy łatwiej będzie też **efektywnie zarządzać budżetem**, czyli planować i kontrolować wydatki, reagować na zmiany, oszczędzać i inwestować w celu uzyskania niezależności finansowej.

Przykład

Jak zadbać o poduszkę finansową?

Poduszka finansowa to pewna pula pieniędzy (oszczędności), po którą można sięgnąć w sytuacji kryzysowej, np. w razie utraty pracy, znacznego spadku dochodów, ciężkiej choroby. Dzięki temu osoba (lub rodzina), którą dotknął kryzys finansowy, może być spokojna o swój los. Przyjmuje się, że wartość poduszki finansowej powinna wynosić minimum trzymiesięczne dochody. Najlepiej jednak, gdy są to dochody sześciomiesięczne.



Podstawowe dochody i wydatki budżetu gospodarstwa domowego

Dochody i wydatki to indywidualna sprawa każdego gospodarstwa domowego. Ich przykładowe kategorie znajdziesz poniżej.

Dochody

Wynagrodzenie za pracę
- ze stosunku pracy
- z umów cywilnoprawnych (np. umowa o dzieło, umowa-zlecenie)
- z działalności gospodarczej

Wpływy z różnego typu świadczeń
- świadczenia rodzinne (np. z programu Rodzina 500+)
- zasiłki (np. dla bezrobotnych)
- pomoc państwa (np. dodatek pielęgnacyjny, wyprawka szkolna)

Z praw autorskich, patentów i umów licencyjnych, wynikających z pracy twórczej
(np. pisarzy, muzyków, inżynierów)

Wpływy z emerytur i rent

Pozostałe
- np. z wynajmu nieruchomości, odsetki z depozytów bankowych



Wydatki

Konsumpcyjne
- żywność
- odzież i artykuły przemysłowe (np. środki czystości)
- medyczne (np. wizyty lekarskie, leki)
- transport (np. paliwo, bilety, naprawy)
- inne (np. wakacje, prezenty, wyjście do kina)

Mieszkaniowe
- czynsz lub koszty najmu/dzierżawy (w przypadku wynajmowania domu, mieszkania)
- energia, woda, ogrzewanie
- odbiór śmieci (jeśli nie jest wliczony w czynsz)
- telewizja, telefon i internet (np. abonamenty, kablówka)
- remonty i inwestycje w większe wyposażenie (np. meble)

Edukacyjne
- czesne za szkołę (jeśli jest płatna), opłata za przedszkole
- materiały szkolne (np. podręczniki, zeszyty)
- dodatkowe kursy, szkolenia, płatne kółka zainteresowań

Zobowiązania finansowe
- raty kredytów hipotecznych lub pożyczek
- raty ubezpieczeń (np. mieszkania, samochód, dodatkowe zabezpieczenie emerytalne)
- inne zobowiązania, np. zaległe rachunki rozłożone na raty lub z przesuniętym terminem płatności



W praktyce

Najważniejsze etapy w zarządzaniu budżetem gospodarstwa domowego

1 Zrozumienie finansów domowych	• Wstępne określenie, skąd pochodzą dochody gospodarstwa domowego. • Wstępne ustalenie podstawowych kategorii wydatków. • Ocena posiadanego majątku pod kątem możliwego wykorzystania go do tworzenia dochodu (np. mieszkanie lub pokój, które można wynająć). • Ustalenie, czy jest inna możliwość zwiększenia dochodów. • Uświadomienie sobie, dlaczego jest ważne posiadanie nawyku systematycznego notowania wpływów i wydatków.
2 Planowanie	• Określenie celów finansowych, które chce się osiągnąć (ważne zwłaszcza wtedy, gdy chodzi o duże wydatki). • Precyzyjne określenie wysokości wszystkich dochodów (w tym tych dodatkowych, wynikających np. z wynajmu czy odsetek od lokat bankowych) w układzie miesięcznym i/lub rocznym. • Precyzyjne zaplanowanie wydatków: ustalenie kosztów wg kategorii nie tylko bieżących, lecz także długoterminowych, wynikających z ustalonych celów finansowych. • Jeżeli jest taka konieczność, uwzględnienie pożyczki na realizację celów finansowych (np. remont mieszkania) wraz z wcześniejszą oceną zdolności kredytowej. • Ustalenie możliwości zaoszczędzenia – obniżki kosztów. • W miarę możliwości – zaplanowanie zwiększenia dochodów.
3 Realizacja i kontrola budżetu	• Wydatkowanie pieniędzy zgodnie z planem. • Kontrolowanie, czy wydatki nie przekraczają założonych limitów. • Utrzymywanie dochodów zgodnie z planem, a w razie ich utraty – poszukiwanie możliwości ich zastąpienia innymi wpływami. • Zmiana budżetu w przypadku istotnych okoliczności wpływających na wielkość dochodów i wydatków. • Takie gospodarowanie budżetem, aby wydatki były niższe od dochodów i było możliwe oszczędzanie.
4 Oszczędzanie i inwestowanie	• Racjonalne, adekwatne do możliwości oszczędzanie części pieniędzy (choćby małych kwot), nawet jeśli wiąże się to z rezygnacją z niektórych dóbr konsumpcyjnych. • Tworzenie poduszki finansowej w sytuacji, gdy się jej jeszcze nie posiada. • Inwestowanie oszczędności tak, aby osiągnąć dochód (w przypadku poduszki finansowej muszą to być aktywa, z których będzie się można łatwo wycofać w razie potrzeby). • Uwzględnienie dochodów z inwestycji w dochodach gospodarstwa domowego.

Jak uniknąć deficytu w finansach domowych?

Podstawową sprawą w unikaniu deficytu w domowych finansach jest **tworzenie i kontrolowanie budżetu domowego** zgodnie z opisaną wyżej zasadą równowagi. Jeżeli deficyt się pojawi, można go pokryć, biorąc pożyczkę lub kredyt. Nie jest to jednak najlepsze rozwiązanie, dlatego aby ustrzec się przed trwałym brakiem pieniędzy w kolejnych miesiącach, należy zastanowić się nad możliwością zmniejszenia wydatków. W praktyce oznacza to, że można:

- **wyeliminować zbędne wydatki**, np. zrezygnować z płatnej telewizji, jeśli większość domowników i tak z niej nie korzysta, czy z zakupu nowej odzieży, jeśli obecna odzież jest w dobrym stanie,
- **zachowywać dyscyplinę w trakcie zakupów**, czyli kupować potrzebne rzeczy z listy zakupów, a nie przypadkowe, czy też zbędne produkty będące w promocji,
- **wprowadzić oszczędności w zużyciu mediów** (energii, gazu, wody, ogrzewania), gdyż nawet mała zmiana zachowań (np. odłączanie ładowarek z sieci, gdy się z nich nie korzysta) i niewielkie inwestycje (np. w żarówki energooszczędne, końcówki kranów oszczędzające wodę) mogą pomóc oszczędzić rocznie sporą kwotę,



Z badań wynika, że średnia temperatura w domach Polaków to 22°C. Obniżenie temperatury do 20°C może spowodować zmniejszenie zużycia ciepła nawet o 15%, co wpłynie na mniejsze rachunki za ogrzewanie.

- **przeanalizować koszty transportu** – np. korzystanie z biletu miesięcznego na transport publiczny może okazać się tańsze niż używanie samochodu,
- **rozpatrzyć możliwości zmiany umów z dostawcami** – np. usług telefonicznych czy internetowych – na tańsze,
- **zrezygnować z droższych rozrywek** lub **zamienić je na tańsze** – np. zamiast wyjść na uroczystą kolację do restauracji można taką kolację przygotować w domu,
- **renegocjować umowy** kredytu lub pożyczki, aby zmniejszyć miesięczne raty.

Powyższe działania dobrze jest wprowadzić również wtedy, gdy budżet się bilansuje, ale brakuje już funduszy na poduszkę finansową.



Osobom, które mają problem z kontrolowaniem wydatków, zaleca się płacenie za zakupy gotówką, a nie kartą płatniczą. Dzięki temu cały czas będą znać górny limit wydatków.



Aby podreperować budżet domowy, można zrezygnować z wyjścia całą rodziną do kina. W zamian można obejrzeć film za mniejszą kwotę na jednej z legalnych platform internetowych.

Jak zwiększyć dochody w budżecie domowym?

Aby uniknąć deficytu w budżecie domowym, można nie tylko zmniejszyć wydatki, lecz także zastanowić się, czy istnieje możliwość zwiększenia dochodów. Jest to ważne zwłaszcza wtedy, gdy zmniejszenie wydatków okaże się niewystarczające.

Do możliwości zwiększenia dochodów zalicza się:

- podjęcie pracy (choćby dorywczej) przez niepracujących członków rodziny, którzy mogą ją wykonywać,
- rozpoczęcie działalności gospodarczej lub przyjęcie dodatkowych zleceń,
- prośbę o podwyższenie pensji,
- prośbę o płatne godziny ponadwymiarowe (w miejscach pracy, w których to jest możliwe),
- sprawdzenie możliwości uzyskania dochodów z posiadanego majątku, np. wynajęcia jednego pokoju lub mieszkania osobie studiującej,
- sprawdzenie możliwości uzyskania świadczeń socjalnych od państwa dla osób mniej zamożnych lub z innych tytułów (np. niepełnosprawności jednego z członków rodziny).



Czym jest spirala zadłużenia i jak jej unikać?

Najczęściej mianem **spirali zadłużenia** określa się sytuację popadania w coraz większe długi, bez zdolności do regularnej spłaty kolejnych zobowiązań. Oznacza to, że osoba, która wpadła w spiralę zadłużenia, spłaca swoje długi przez zaciąganie nowych, z reguły droższych pożyczek i kredytów, a na spłatę tych ostatnich nie ma już środków.

Spirala zadłużenia w gospodarstwie domowym najczęściej może powstać w przypadku pojawienia się deficytu w domowym budżecie. Niekiedy taka sytuacja jest naturalna i wynika np. z niespodziewanych kryzysów pojawiających się w życiu. Jednak utrzymujący się deficyt jest niebezpiecznym zjawiskiem, ponieważ może zacząć się pogłębiać. Dlatego, aby nie wpaść w spiralę zadłużenia, należy jak najszybciej starać się **zbilansować budżet domowy**, czyli doprowadzić do tego, aby wydatki nie były wyższe od dochodów. Na przykład należy jeszcze raz zweryfikować plan koniecznych wydatków, gdyż może się okazać, że trzeba się chwilowo wstrzymać z zakupem nowego telewizora czy auta.

To Ci się przyda

Spirala zadłużenia – zjawisko popadania w coraz większe długi, bez zdolności regularnej spłaty kolejnych zobowiązań.



Gdy ma się problem ze spłatą zobowiązań finansowych, nie powinno się dalej zadłużać. Należy zwłaszcza uważać na ogłoszenia osób prywatnych, które oferują pomoc w spłacie długów, ponieważ często proponowane przez nie warunki są bardzo niekorzystne.

Jak wyjść ze spirali zadłużenia?

Jeżeli wpadło się w spiralę zadłużenia, należy postarać się jak najszybciej z niej wyjść. W pierwszej kolejności powinno się podjąć **próbę negocjacji** z dotychczasowymi wierzycielami (np. bankiem, w którym od lat ma się kredyt i być może również korzysta się z innych jego usług), aby ustalić nowy, możliwy do zrealizowania, harmonogram spłacania zadłużenia. Istnieje także możliwość wzięcia tzw. kredytów konsolidacyjnych na spłatę zadłużenia innych zobowiązań. Z tej oferty należy jednak korzystać bardzo rozważanie, ponieważ taki kredyt może zmniejszyć nieco miesięczne raty, ale może się wiązać z dużymi kosztami.

Powinno się także mieć świadomość tego, że jeżeli nie ma się możliwości spłaty bieżących zobowiązań, nie można unikać kontaktu z wierzycielami, ponieważ naraża się na **windykację**. Polega ona na zgodnym z obowiązującymi przepisami dochodzeniu do odzyskania należnych rzeczy lub pieniędzy od dłużnika. W takiej sytuacji warto zwrócić się o pomoc do kancelarii prawnej (część kancelarii oferuje bezpłatne porady).



Jednym ze sposobów wyjścia z trudnej sytuacji finansowej jest skorzystanie z pomocy różnych instytucji pozarządowych (np. fundacji), które zajmują się pomocą osobom zadłużonym.

To Ci się przyda

Windykacja – proces odzyskiwania w sposób określony w przepisach prawa przedmiotów lub należności finansowych od dłużnika.

W skrócie

- Budżet gospodarstwa domowego jest planem finansowym obejmującym wszystkie wydatki i dochody tego gospodarstwa. Budżet powinien być kompletny, zrównoważony oraz przejrzysty i jawny.
- W zarzadzaniu budżetem domowym najważniejsze są: zrozumienie finansów, odpowiednie zaplanowanie dochodów i wydatków, właściwa realizacja i kontrola budżetu (np. wydatków) oraz oszczędzanie i inwestowanie.
- Spirala zadłużenia to zjawisko popadania w coraz większe długi, bez zdolności do regularnej spłaty kolejnych zobowiązań. Aby w nią nie wpaść, należy zbilansować budżet domowy, czyli doprowadzić do sytuacji, w której wydatki nie będą większe od dochodów. Jednym ze sposobów wyjścia ze spirali zadłużenia jest próba negocjacji terminów spłat zobowiązań z wierzycielami.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, na czym polega zasada równowagi przy tworzeniu budżetu gospodarstwa domowego i dlaczego jej przestrzeganie jest takie ważne.
2. Wyjaśnij, jakie skutki może przynieść nieprzestrzeganie zasady kompletności w tworzeniu budżetu.
3. Ustal własny budżet na najbliższy miesiąc. Uwzględnij w nim źródła dochodów i najważniejsze wydatki.
4. Małgosia i Paweł to małżeństwo z dwojgiem dzieci. Ich gospodarstwo domowe ma miesięczne dochody w wysokości 9000 zł (po 4000 zł z pracy i 1000 zł z programu Rodzina 500+), a wydatki wynoszą ok. 8500 zł. Niestety Małgosia straciła pracę z okresem wypowiedzenia jednego miesiąca, a poduszka finansowa małżeństwa wynosi tylko 2 tys. zł. Sformułuj poradę dotyczącą tego, co powinno zrobić małżeństwo, aby nie wpaść w spiralę zadłużenia.

4. Podatki

Na tej lekcji:

- dowiesz się, czym są podatki,
- nauczysz się rozróżniać podatki występujące w Polsce,
- zidentyfikujesz podatki płacone przez gospodarstwa domowe,
- określisz wpływ podatków na gospodarkę kraju, przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe.

Kiedy pracujemy, robimy zakupy czy prowadzimy własną firmę, płacimy różnego rodzaju podatki. O nieuchronności tego stanu rzeczy mówił już w XVIII w. Benjamin Franklin. Bardzo celnie stwierdził on, że na świecie pewne są tylko dwie rzeczy: śmierć i podatki.

Czym są podatki i kto je płaci?

Podatki to obowiązkowe, bezzwrotne świadczenia pieniężne pobierane przez państwo lub inne uprawnione do tego instytucje publiczne. Obowiązek ich płacenia spoczywa na podatnikach, którymi są:

- **osoby fizyczne**,
- **osoby prawne** (np. spółka akcyjna),
- **jednostki organizacyjne**, które nie mają osobowości prawnej, ale mają **zdolność prawną** i we własnym imieniu prowadzą działalność gospodarczą (np. spółka jawna).

To Ci się przyda

Osoba fizyczna – w rozumieniu prawa każdy człowiek, który po urodzeniu nabywa tzw. zdolności prawnej, czyli ma zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków z zakresu prawa cywilnego. Osoba fizyczna po ukończeniu 13. roku życia nabywa niepełnej, a po osiągnięciu pełnoletniości – pełnej zdolności do czynności prawnych.

Osoba prawna – wyodrębniona jednostka organizacyjna, która na mocy odpowiednich przepisów ma osobowość prawną, czyli ma zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych.

Zdolność do czynności prawnych – możliwość samodzielnego zaciągania zobowiązań i nabywania praw wynikających z prawa cywilnego, czyli np. zaciągnięcie pożyczki, kupno samochodu.

Funkcje podatków

Do podstawowych funkcji podatków pobieranych przez państwo najczęściej zalicza się:

- **funkcję fiskalną**, która polega na tym, że środki pieniężne pochodzące z podatków są wykorzystywane przez państwo do pokrywania wydatków publicznych;
- **funkcję redystrybucyjną**, która polega na podziale dochodów budżetowych uzyskanych z podatków. Jej najistotniejszym celem jest przeciwdziałanie nadmiernemu rozwarstwieniu społecznemu (np. aby ubodzy obywatele nie stawali się z czasem coraz biedniejsi);
- **funkcję stymulacyjną**, która polega na wykorzystywaniu środków pochodzących z podatków na wpływanie na określone procesy gospodarcze oraz działania obywateli i przedsiębiorców.



Funkcję stymulacyjną mogą pełnić ulgi i zwolnienia podatkowe. Przykładowo państwo może zachęcać podatników do ocieplania domów przez zaoferowanie im ulgi termomodernizacyjnej, którą będą mogli odliczyć w zeznaniu podatkowym.

Rodzaje podatków

Rodzaje podatków zależą od przyjętych kryteriów ich wydzielania. Ze względu na możliwość przeniesienia ciężaru płacenia podatku na inny podmiot opodatkowania wyróżnia się:

- **podatki bezpośrednie** – obliczane i pobierane od dochodu lub majątku posiadanego przez podatnika, płacone bezpośrednio do urzędu skarbowego:
  - **podatki dochodowe** – obliczane od dochodów,
  - **podatki majątkowe** – obliczane na podstawie majątku podatnika,
  - **inne podatki**, np. od instytucji finansowych, środków transportowych, wydobycia niektórych kopalin, sprzedaży detalicznej;
- **podatki pośrednie** – ciężar ich płacenia jest przerzucany na inny podmiot. Choć podatnikiem jest najczęściej podmiot prowadzący działalność gospodarczą, to nabywca ponosi ich ciężar w chwili dokonywania zakupów (są zawarte w cenie produktów, np. VAT, podatek akcyzowy).

Innym kryterium podziału podatków jest organ, którego budżet jest nimi zasilany. Wyróżnia się wtedy:

- **podatki centralne** – zasilające budżet państwa,
- **podatki lokalne** – wpływające do budżetu jednostek samorządu terytorialnego.

Klasyfikację podatków w Polsce przedstawiono na poniższym schemacie. Natomiast charakterystykę wybranych rodzajów podatków zamieszczono w tabeli na kolejnej stronie.

To Ci się przyda

Podmiot podatku (podatnik) – osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, podlegająca obowiązkowi podatkowemu.

Podstawa opodatkowania – wartość, od której nalicza się podatek według ogólnie przyjętej stawki podatkowej.

Stawka podatkowa – ustalona wielkość (kwotowa lub procentowa), według której od podstawy opodatkowania oblicza się wysokość podatku.

Klasyfikacja podatków w Polsce

PODATKI

bezpośrednie			pośrednie
dochodowe	majątkowe	inne	od obrotu i konsumpcji
• podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), w tym tzw. ryczałt od przychodów ewidencjonowanych oraz podatek opłacany w formie karty podatkowej • podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) • podatek tonażowy (podatek dla armatorów) • podatek od produkcji okrętowej (zryczałtowany podatek od przychodów z budowy i przebudowy statków)	• podatek od spadków i darowizn • podatek od czynności cywilnoprawnych • podatek rolny • podatek leśny • podatek od nieruchomości • podatek od środków transportu	• podatek od niektórych instytucji finansowych (np. banków, SKOK-ów), • podatek od środków transportowych (pojazdy pow. 3,5 t), • podatek od wydobycia niektórych kopalin (np. miedzi, ropy naftowej), • podatek od sprzedaży detalicznej (pow. 17 mln zł/mies.).	• podatek od towarów i usług (VAT) • podatek akcyzowy • podatek od gier hazardowych

Charakterystyka ważniejszych podatków bezpośrednich i pośrednich

Podatki bezpośrednie	
Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT, ang. *Personal Income Tax*)	• Opodatkowanie dochodów uzyskanych przez osoby fizyczne, w tym prowadzące działalność gospodarczą, wybierające opodatkowanie przy zastosowaniu progresywnej skali podatkowej, tj. 12% lub 32% (+4% daniny solidarnościowej na rzecz osób niepełnosprawnych od dochodów przekraczających 1 mln zł rocznie). Osoby młode (do 26. roku życia), po spełnieniu pewnych warunków i do wysokości określonego limitu, są zwolnione z podatku.
Podatek dochodowy liniowy od osób fizycznych (opcja podatkowa)	• Opodatkowanie dochodów uzyskanych przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą i wybierające opodatkowanie według jednolitej stawki podatku (19%). Tym podatkiem są objęte także dochody z kapitałów pieniężnych, m.in. z odpłatnego zbycia papierów wartościowych czy odsetek z lokat, oraz dochody uzyskane z odpłatnego zbycia nieruchomości.
Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	• Podstawę opodatkowania stanowi przychód. • Mogą go opłacać podatnicy, którzy są osobami fizycznymi osiągającymi przychody z działalności gospodarczej, lub spółki cywilne bądź spółki jawne, których jedynymi wspólnikami są osoby fizyczne o przychodach w poprzednim roku podatkowym nieprzekraczających limitu 2 mln euro. Z tej formy opodatkowania są wyłączone niektóre rodzaje działalności (np. apteki, handel częściami samochodowymi). • Stawka ryczałtu mieści się między 2% a 17% i zależy od rodzaju działalności. • Ryczałtem są opodatkowane także przychody z tytułu najmu i dzierżawy (np. mieszkania), także osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej. W tym przypadku obowiązuje stawka ryczałtu 8,5% lub 12,5%, zależnie od wysokości przychodów.
Karta podatkowa	• Najprostsza forma opodatkowania działalności gospodarczej prowadzonej na niewielką skalę przez osoby fizyczne, np. fryzjerów, kosmetyczki. • Wysokość podatku jest ustalana według ustawowych składek miesięcznych, niezależnie od wysokości przychodu. • Wysokość miesięcznych składek jest uzależniona m.in. od rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych pracowników oraz liczby mieszkańców miejscowości, w której jest prowadzona działalność.
Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT, ang. *Corporate Income Tax*)	• Podstawą naliczania podatku jest przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania. • Stawka podatku wynosi 19% dla przedsiębiorców będących osobami prawnymi oraz jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej, niezależnie od wysokości ich dochodu, lub 9% w przypadku tzw. małych podatników oraz podatników rozpoczynających działalność (jeśli ich przychody w roku podatkowym nie przekraczają 2 mln euro). • Istnieje wariant, tzw. estoński CIT, w którym stosuje się uproszczoną księgowość, a podatek płaci tylko od wypłacanych wspólnikom zysków (dywidendy) w wysokości 10% i 20% (w zależności od wielkości spółki). Zatem w sytuacji, w której reinwestuje się wszystkie zyski, nie płaci się podatku CIT.
Podatki pośrednie	
Podatek od towarów i usług (VAT – ang. *Value Added Tax* – podatek od wartości dodanej)	• Jest obliczany od wartości netto towarów lub usług. • Stawki podatku VAT w Polsce w 2023 r.: – 23% – podstawowa wysokość stawki podatkowej, – 8% – stawka ulgowa stosowana przy opodatkowaniu niektórych towarów (np. artykułów dziecięcych i produktów spożywczych), – 5% – stawka ulgowa stosowana przy opodatkowaniu produktów rolnictwa, – 0% – stawka stosowana przy opodatkowaniu niektórych usług (np. transportu międzynarodowego), przy wewnątrzwspólnotowej dostawie towarów (pomiędzy krajami UE) oraz przy eksporcie towarów i usług poza UE.
Podatek akcyzowy	• Jest nakładany na niektóre artykuły spożywcze (np. alkohol, papierosy), energię elektryczną, paliwa i inne towary, dawniej uważane za luksusowe (np. samochody). • Wlicza się go w cenę produktu wprowadzanego do obrotu. • Stawki podatku są zróżnicowane, ustalane kwotowo lub procentowo, a ich wysokość reguluje ustawa o podatku akcyzowym.

Podatki można również podzielić na:

- **podatki progresywne** – o rosnącej stawce podatkowej. Wraz ze wzrostem dochodów rośnie udział podatku w całkowitym dochodzie podatnika (np. PIT),
- **podatki proporcjonalne** (nazywane też liniowymi) – o stałej stawce podatkowej. Udział podatku w dochodzie podatnika jest taki sam, niezależnie od wielkości osiąganych dochodów (np. CIT),
- **podatki regresywne** – o stawce podatkowej malejącej wraz ze wzrostem dochodów.

Podatki gospodarstwa domowego

Każde gospodarstwo domowe podlega obowiązkowi płacenia różnego typu podatków, choć nie zawsze mamy tego świadomość. Do podatków tych należą m.in.:

- podatek od osób fizycznych (PIT),
- podatek VAT oraz podatek akcyzowy,
- podatek od czynności cywilnoprawnych,
- podatek od spadków i darowizn,
- podatki lokalne.

Ważnym podatkiem jest **podatek od osób fizycznych** (PIT). Jest on płacony już wtedy, gdy tylko jeden z członków gospodarstwa osiąga dochody, np. z pracy. W przypadku, gdy gospodarstwo wynajmuje innym osobom drugie mieszkanie lub dom, płaci podatek zryczałtowany od przychodów ewidencjonowanych.

Podatek VAT jest zawarty w cenie każdego dobra i usługi. Natomiast **podatkiem akcyzowym** objęte są wybrane wyroby (np. energia elektryczna, napoje alkoholowe, wyroby tytoniowe). Jednak ciężar płacenia tych podatków pośrednich ponosi konsument, a nie przedsiębiorca.

Niekiedy dorośli członkowie gospodarstwa domowego płacą też **podatek od czynności cywilnoprawnych** (np. kiedy kupują nieruchomość lub używany samochód). Jeżeli podatek dotyczy czynności cywilnoprawnych dokonanych w formie aktu notarialnego, podatnik nie ma obowiązku składania deklaracji i opłaty podatku, ponieważ robi to za niego notariusz. W przypadku otrzymania darowizny lub spadku po zmarłej osobie należy zapłacić **podatek od spadków i darowizn**. W pewnym zakresie zwolniona jest z tego najbliższa rodzina, pod warunkiem jednak, że złożyła stosowną deklarację podatkową.

W przypadku posiadania nieruchomości wiele gospodarstw domowych podlega także **podatkom lokalnym** na rzecz gminy. Są to: podatek od nieruchomości (od gruntów innych niż rolne i leśne oraz od budynków), podatek rolny (jeśli posiadają ziemię rolną) i podatek leśny (jeśli posiadają grunty leśne). Ponadto ponosimy różnego typu **opłaty**, np. skarbowe od wielu czynności urzędowych, i lokalne, np. od posiadania psa.



Jednym z najczęstszych podatków, które płaci gospodarstwo domowe, jest podatek od nieruchomości (np. dom, grunty). Jego wysokość zależy od powierzchni oraz stawek obowiązujących w danej gminie.



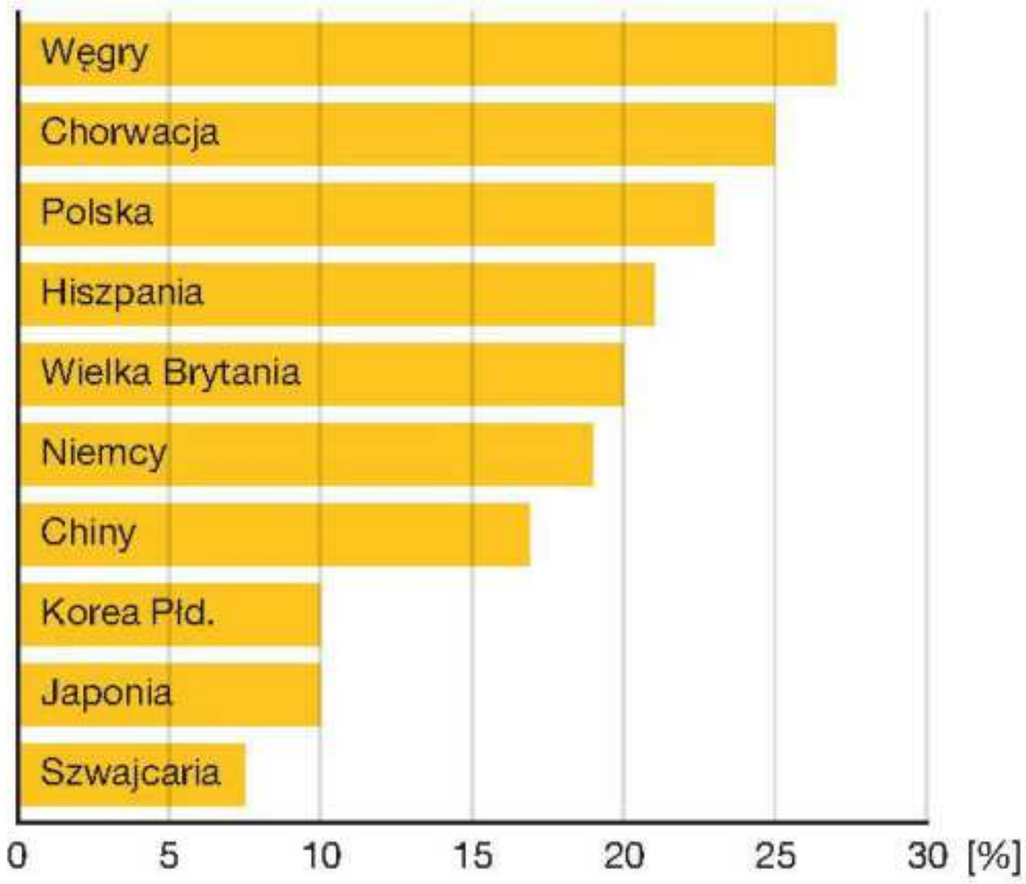
Wiele miejscowości turystycznych pobiera tzw. opłatę miejscową za dzień pobytu z noclegiem. W przypadku uzdrowisk, takich jak Krynica-Zdrój, opłata od turystów – kuracjuszy może być wyższa.

VAT, czyli podatek od towarów i usług

Najważniejszą rolę w polskim systemie podatkowym odgrywa **podatek od towarów i usług – VAT**. Jest tak, ponieważ ma on największy udział we wpływach do budżetu państwa (w 2021 r. było to 46%). Ponadto jest on podatkiem:

- **powszechnym**, ponieważ obowiązek jego odprowadzania spoczywa na każdym, kto produkuje lub sprzedaje towary i usługi (kosztami podatku są obciążeni kupujący),
- **wielostopniowym i obrotowym**, gdyż jest płacony w każdej fazie produkcji i sprzedaży.

VAT nakłada się na towary i usługi na terytorium danego państwa (także na pochodzące z importu), natomiast towary przeznaczone na eksport podlegają opodatkowaniu w kraju importera. Stawki podatku VAT na świecie są zróżnicowane.



Stawki podstawowe podatku VAT w wybranych krajach w 2021 r.

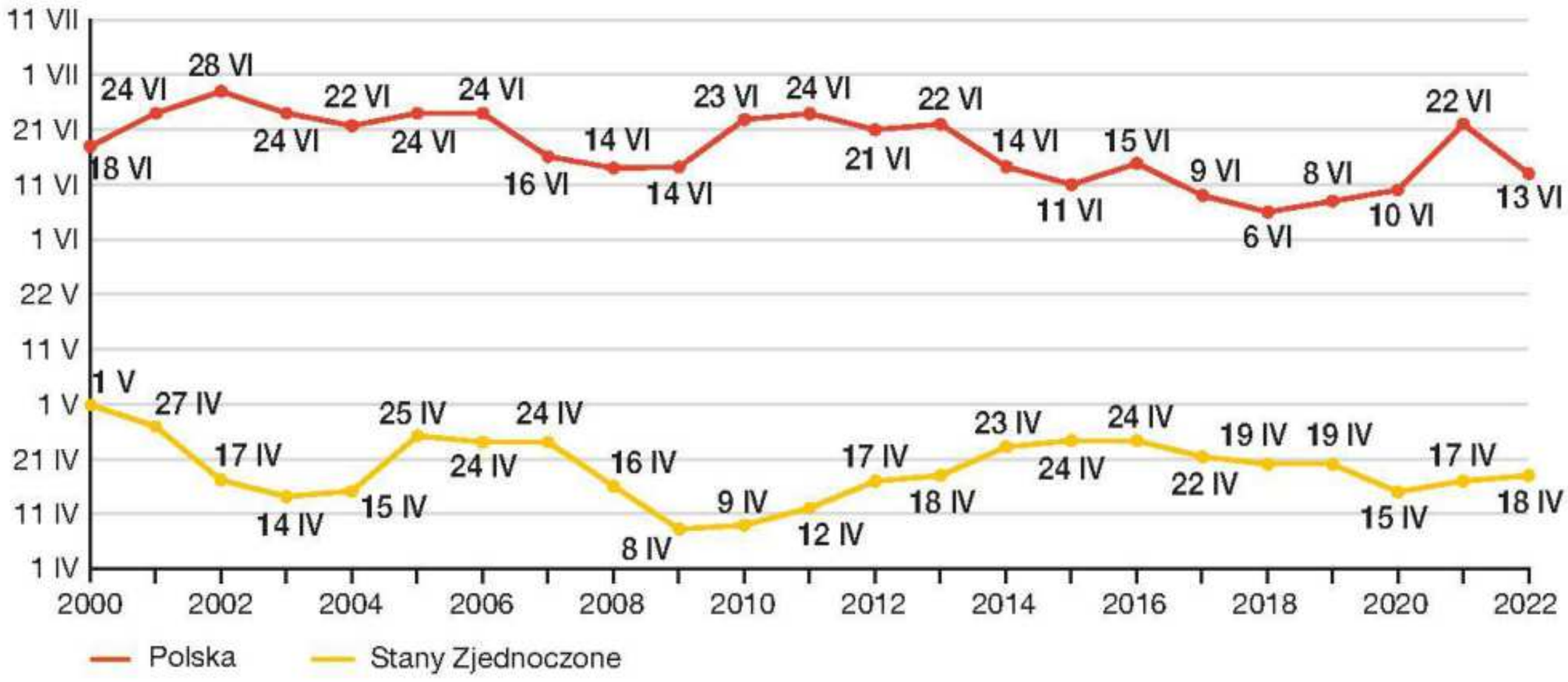
Czy wiesz, że...

Podatek VAT został po raz pierwszy wprowadzony w 1954 r. we Francji. Od 1967 r. jest on powszechnie obowiązującym podatkiem w państwach Unii Europejskiej. W Polsce ten rodzaj podatku pojawił się w 1993 r.

Wokół nas

Dzień wolności podatkowej

Miernikiem tego, jak bardzo jesteśmy obciążeni podatkami, jest tzw. dzień wolności podatkowej. Od tego dnia przeciętny pracujący obywatel symbolicznie przestaje płacić podatki państwu, a zaczyna pracować na siebie. Termin, w którym wypada ten dzień, daje wyobrażenie o wysokości wszystkich podatków płaconych w danym kraju.



Daty, w których przypadał dzień wolności podatkowej w Polsce oraz w Stanach Zjednoczonych w latach 2000–2022.

Wpływ podatków na funkcjonowanie gospodarki, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych

Najważniejszym celem pobierania podatków jest zapewnienie **źródeł finansowania wydatków publicznych**. Dzięki podatkom państwo wypełnia swoje powinności wobec obywateli, np. zapewnia bezpieczeństwo i rozwija infrastrukturę (drogową, kolejową), a na poziomie samorządów lokalnych dba np. o oświatę czy transport miejski. Te działania stymulują funkcjonowanie gospodarki, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

Bardzo istotna jest wysokość stawek podatkowych. Jeśli są one zbyt wysokie, to **hamują rozwój gospodarczy**. Przedsiębiorcy są mniej skłonni do inwestycji i rozwijania swojego biznesu. Jeśli podatki nie są wygórowane, to sprzyjają zakładaniu, rozwijaniu i unowocześnianiu firm. Zachęcają obywateli do podejmowania pracy, czasem też dodatkowej. Przyspiesza to rozwój gospodarczy i często jeszcze zwiększa wpływy podatkowe, które z kolei umożliwiają realizację celów społecznych. Przykładowo: dzięki podatkom gospodarstwa domowe korzystają z wielu darmowych usług, np. edukacyjnych, zdrowotnych, związanych z kulturą, a czasem też z transportu publicznego. Ponadto część wpływów podatkowych jest przeznaczana na wsparcie najuboższych rodzin. Zatem część wpłaconych podatków wraca do gospodarstw domowych. Podatki stymulują także zachowania ekonomiczne członków gospodarstw domowych. Przykładowo, jeśli podatki od nieruchomości oraz od najmu są niskie, wiele osób będzie chciało zainwestować w zakup mieszkań na wynajem. Daje to impuls do rozwoju sektora budownictwa i przedsiębiorstw z nim powiązanych (np. remontowych).



Cześć wpływów podatkowych państwo przeznacza na działania prorodzinne takie jak dofinansowania do pobytu dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna.

W skrócie

- Podatki to obowiązkowe, bezzwrotne świadczenia pieniężne pobierane przez państwo lub inne uprawnione do tego instytucje publiczne. Podatki płacą osoby fizyczne, osoby prawne (np. spółka akcyjna, uczelnia) i jednostki organizacyjne (np. spółka jawna).
- W Polsce wyróżnia się m.in. podatki bezpośrednie (np. dochodowe, majątkowe) i podatki pośrednie (od obrotu i konsumpcji). Innym kryterium podziału podatków jest organ, do którego budżetu wpływają podatki (podatki centralne, podatki lokalne).
- PIT oraz VAT to najważniejsze rodzaje podatków dotyczące gospodarstw domowych.
- Podatki pochodzące od przedsiębiorstw i gospodarstw domowych stanowią ważne źródło finansowania wydatków budżetu państwa.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, czym są podatki i jakie rodzaje podatków występują w Polsce.
2. Sprawdź na paragonie dowolnego zakupu wielkość opłaconego podatku, a następnie wyjaśnij, w jaki sposób podatki wpływają na gospodarkę.
3. Przedstaw trzy przykłady wpływu podatków na życie Twojej rodziny.

5. Rozliczenie podatku dochodowego (PIT)

Na tej lekcji:

- dowiesz się, jakie są ogólne zasady dotyczące rocznego rozliczenia podatku dochodowego,
- zapoznasz się ze sposobami rozliczenia podatku dochodowego oraz możliwościami zastosowania ulg w tych rozliczeniach.

Występujące w naszym kraju różne rodzaje podatków sprawiają, że przeciętny obywatel z reguły nie zdaje sobie sprawy z tego, w jakich sytuacjach je płaci. Jednak podatnicy powinni kojarzyć podatek dochodowy (PIT), ponieważ każdego roku większość z nich rozlicza się z tego podatku z urzędem skarbowym. Warto zatem poznać sposoby rozliczania PIT-u, zwłaszcza dotyczące ulg i odliczeń, dzięki którym można znacząco zmniejszyć jego wielkość.

Kto i od czego płaci podatek PIT?

Podatek dochodowy płacą **osoby fizyczne** (np. każdy pracownik, przedsiębiorca), które w danym roku podatkowym osiągnęły **dochód**. Dochód oblicza się na podstawie przychodów z jednego lub kilku źródeł (gdy zarabia się w kilku miejscach), które pomniejsza się o koszty uzyskania (np. koszt dojazdu do pracy). Podatnicy podlegają jednemu z dwóch obowiązków podatkowych. Są to:

- **nieograniczony obowiązek podatkowy** – podlegają mu osoby mieszkające w Polsce, czyli przebywające w naszym kraju dłużej niż 183 dni w danym roku podatkowym, albo posiadające w Polsce centrum interesów osobistych lub gospodarczych. Osoby te obliczają podatek od całości uzyskanych dochodów – bez względu na to, czy część z nich została uzyskana za granicą;
- **ograniczony obowiązek podatkowy** – dotyczy on osób fizycznych niemieszkających w Polsce. Osoby te podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów osiągniętych na terytorium Polski.

Sposoby obliczania podatku PIT

Podstawową formą obliczania należności podatkowych jest **skala podatkowa**. W Polsce są dwie stawki podatkowe – **12%** i **32%**.

To Ci się przyda

Przychód – środki finansowe otrzymane przez podatnika lub postawione do jego dyspozycji.

Koszty uzyskania przychodu – nakłady pieniężne poniesione w celu osiągnięcia przychodu.

Dochód – różnica między przychodem a kosztami uzyskania przychodu.

Skala podatku PIT obowiązująca w 2023 r.

Podstawa obliczenia podatku (roczny dochód)	Wysokość podatku
do 30 000 zł	0 zł
od 30 000 zł do 120 000 zł	12% minus kwota zmniejszająca podatek (3600 zł, gdyż: 30 000 zł · 12%)
od 120 000 zł	10 800 zł + 32% od kwoty przekraczającej 120 000 zł
powyżej 1 000 000 zł	dodatkowe 4% od kwoty przekraczającej 1 000 000 zł

Jeżeli spełnione są określone warunki, podatek może być obliczany przy zastosowaniu jednej stawki o wysokości 19% (tzw. podatek liniowy). W ten sposób są opodatkowane m.in. dochody:

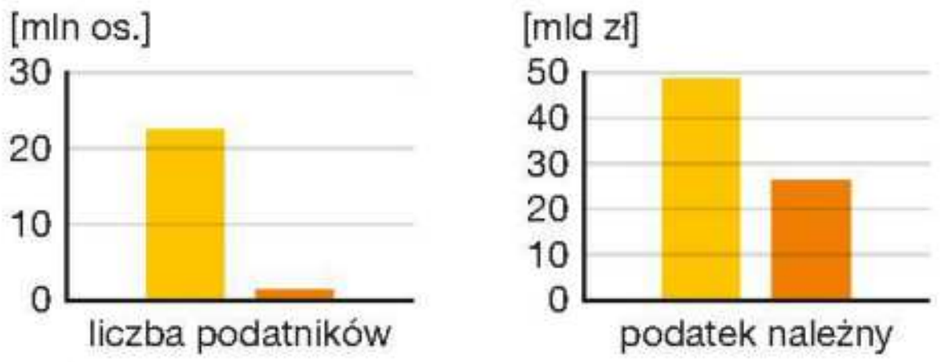
- z pozarolniczej działalności gospodarczej lub działów specjalnych produkcji rolnej (dotyczy to podatników, którzy pisemnie zadeklarowali ten sposób opodatkowania),
- uzyskane z odpłatnego zbycia papierów wartościowych lub pochodnych instrumentów finansowych, czyli od dochodów kapitałowych (tzw. podatek Belki),
- uzyskane z odpłatnego zbycia nieruchomości i praw majątkowych (jeśli sprzedaż nastąpiła przed upływem pięciu lat od ich nabycia lub wybudowania nieruchomości).

Kwota wolna od podatku

Kwota wolna od podatku to ustalona ustawowo wartość dochodu, od której podatnik jest zwolniony z płacenia podatku dochodowego. Od 2022 r. wynosi ona 30 000 zł (→tabela, s. 143). Jeśli uzyskany dochód jest niższy od tej kwoty, to i tak warto złożyć zeznanie podatkowe w celu odzyskania zaliczek, czyli części wynagrodzenia przekazywanych regularnie przez pracodawcę do urzędu skarbowego na poczet podatku.

Czy wiesz, że...

W 2020 r. w Polsce 94,5% podatników płacących podatek PIT na zasadach ogólnych, czyli według skali podatkowej, osiągnęło dochody mieszczące się w pierwszym przedziale skali.



Dochody niepodlegające opodatkowaniu

Pewne kategorie dochodów nie podlegają opodatkowaniu podatkiem PIT. Ich lista obejmuje m.in. dochody:

- osób młodych – do 26 roku życia – zatrudnionych na umowę o pracę lub umowę-zlecenie,
- z różnego typu świadczeń społecznych (np. programu Rodzina 500+),
- ze stypendiów dla uczniów, studentów i doktorantów,
- z działalności rolniczej (z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej),
- z gospodarki leśnej.



W 2023 r. zwolniona z płacenia PIT-u będzie osoba prowadząca małą działalność gospodarczą, z której comiesięczny dochód przez cały 2022 r. nie przekroczył 2500 zł (do 30 tys. zł w ciągu roku).



Opodatkowaniu nie podlegają różnego rodzaju stypendia (np. naukowe, socjalne) otrzymywane przez uczniów i studentów do kwoty 3800 zł rocznie.

Dobieranie sposobów rozliczeń

Sposób rozliczenia oraz dobór odpowiedniego formularza, na którym tego rozliczenia się dokonuje, zależy od sytuacji, w której znajduje się płatnik podatku. Najbardziej oczywiste są rozliczenia według skali podatkowej z użyciem **podstawowych formularzy**. Tego typu rozliczenia są proponowane na stronie **e-Urzędu Skarbowego**, w usłudze **Twój e-PIT**. Znajduje się tam PIT wypełniony przez urząd skarbowy na podstawie PIT-ów przesłanych do niego przez pracodawców. Formularz ten wystarczy tylko sprawdzić i zaakceptować.

W usłudze Twój e-PIT nie zostały jednak uwzględnione niektóre sytuacje. W wypadku **osób nieprowadzących działalności gospodarczej** dotyczą one przede wszystkim ich wieku. W określonych sytuacjach bowiem osoby, które mają mniej niż 26 lat, oraz emeryci nie muszą składać rocznej deklaracji podatkowej.

Nad doborem odpowiedniego sposobu rozliczenia muszą zastanowić się też **małżonkowie**. Mogą oni rozliczać się wspólnie lub rozdzielnie oraz uwzględnić różne ulgi. Nieco inaczej będzie wyglądało także rozliczenie **osoby samotnie wychowującej** dziecko, której mogą przysługiwać ulgi z tego tytułu.

Osoby prowadzące działalność gospodarczą mogą rozliczać się:

- na zasadach ogólnych wg skali podatkowej,
- w postaci podatku liniowego,
- ryczałtem ewidencjonowanym,
- kartą podatkową.

Ulgi i odliczenia podatkowe

Podczas rozliczania podatku dochodowego od osób fizycznych można skorzystać z **ulg podatkowych**. Od dochodu (przed obliczeniem podatku) odlicza się np. darowizny na cele pożytku publicznego (w tym charytatywne) i kultu religijnego. Natomiast od podatku można odliczyć m.in. **ulgę prorodzinną** z tytułu wychowywania dzieci.

To Ci się przyda

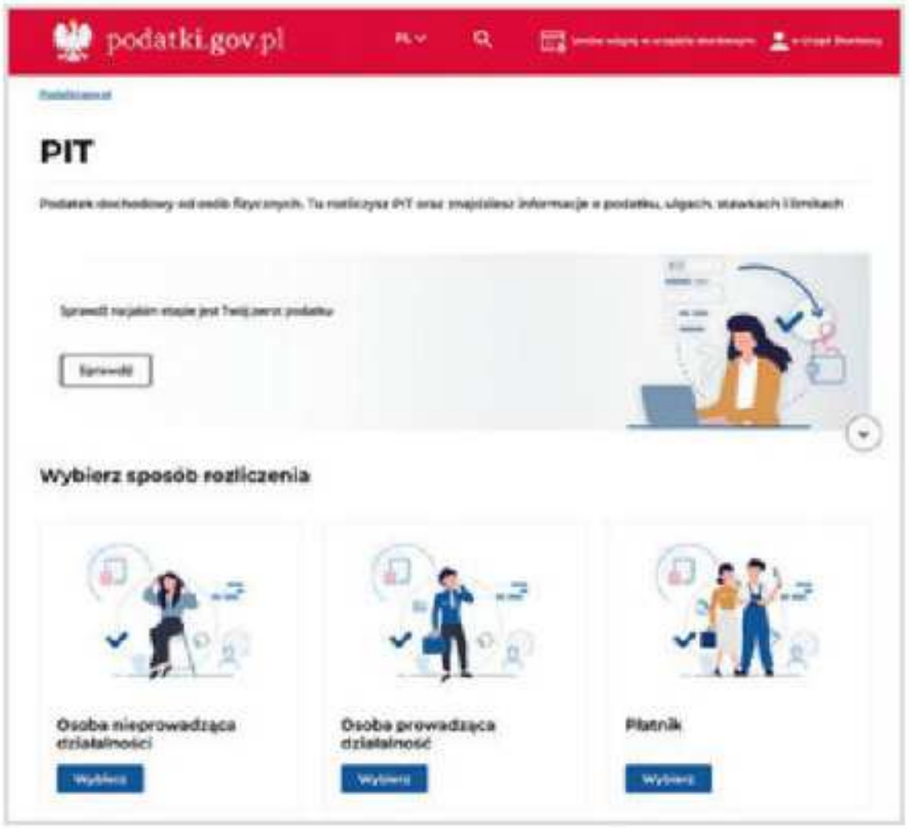
Płatnik podatku – osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, zobowiązana do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

Ulga podatkowa – obniżenie podstawy opodatkowania (odliczenia od dochodu) lub wysokości podatku (odliczenia od podatku).

Wokół nas

Twój e-PIT

Zeznanie podatkowe można złożyć w formie elektronicznej, m.in. za pośrednictwem **e-Urzędu Skarbowego**, na stronie **podatki.gov.pl**. Można je również złożyć w tradycyjnej, papierowej formie, za pośrednictwem poczty lub osobiście, we właściwym dla miejsca zamieszkania urzędzie skarbowym. Jednak obecnie większość deklaracji jest już składana elektronicznie. Jak wynika z danych, deklaracje za 2021 r. w tej formie złożyło aż 19,8 mln (91%) polskich podatników, w tym 11,3 mln (52%) przez usługę Twój e-PIT.



Ważniejsze ulgi podatkowe w gospodarstwie domowym w 2023 r.

Ważniejsze ulgi w podatku dochodowym dla członków gospodarstwa domowego	
Ulga z tytułu wychowywania dzieci	Prawo do ulgi na dzieci ma rodzic (opiekun prawny), jeśli uzyskał dochody opodatkowane według skali podatkowej. Wysokość ulgi na pierwsze i drugie dziecko – po 1 112,04 zł rocznie, na trzecie dziecko – 2 000,04 zł, na czwarte i każde kolejne dziecko – 2 700,00 zł. W przypadku jednego dziecka ulga przysługuje tylko do określonego limitu dochodów (56 000 zł jednego rodzica lub 112 000, jeśli jest się samotnym rodzicem).
Ulga z tytułu darowizn na cele pożytku publicznego lub kultu religijnego	Z ulgi może skorzystać osoba, która przekaże darowiznę na cele pożytku publicznego (np. wsparcie rodzin czy osób niepełnosprawnych). W tym celu powinna odliczyć od dochodu kwotę udokumentowanych darowizn, nie więcej jednak niż do 6% dochodu. Ulgę można zastosować, jeżeli dochody są opodatkowane według skali podatkowej lub zryczałtowanym podatkiem dochodowym od przychodów ewidencjonowanych.
Ulga z tytułu honorowego oddania krwi	Z ulgi można skorzystać, jeśli oddało się krew lub jej składniki, czyli gdy jest się honorowym dawcą krwi. Ulga przysługuje przy dochodach opodatkowanych według skali podatkowej lub zryczałtowanym podatkiem dochodowym od przychodów ewidencjonowanych. Od dochodu odlicza się rekompensatę za każdy 1 litr oddanej krwi, nie więcej jednak niż 6% dochodu.
Ulga na internet	Ulga ta przysługuje osobie, która uzyskuje dochody opodatkowane według skali podatkowej lub ryczałtem ewidencjonowanym i poniosła w roku podatkowym wydatki związane z użytkowaniem internetu. W jej ramach można odliczyć wydatki związane z używaniem internetu niezależnie od miejsca oraz formy korzystania, ale maksymalnie do kwoty 760 zł i jedynie przez dwa kolejne lata.
Ulga termomodernizacyjna	Z ulgi mogą skorzystać osoby, które poniosły wydatki na termomodernizację domu jednorodzinnego. Termomodernizacja polega m.in. na takim ulepszeniu domu, które powoduje zmniejszenie zapotrzebowania na energię dostarczaną na ogrzewanie i podgrzewanie wody użytkowej oraz na ogrzewanie budynków mieszkalnych. Przedsięwzięcie to dotyczy też zamiany źródła energii na odnawialne lub podłączenie do sieci ciepłowniczej. Kwota odliczenia nie może przekroczyć 53 000 zł dla wszystkich przedsięwzięć termomodernizacyjnych. Z odliczenia tej kwoty mogą skorzystać podatnicy opodatkowujący swoje dochody według skali podatkowej lub według liniowej stawki podatku oraz opłacający ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.
Ulga rehabilitacyjna	Z ulgi może skorzystać osoba niepełnosprawna lub taka, która ma na utrzymaniu osobę niepełnosprawną oraz poniosła wydatki na rehabilitację lub inne wydatki związane z ułatwieniem wykonywania czynności życiowych. Uldze podlegają różnego typu koszty (limitowane i nielimitowane) z katalogu wymienionego w szczegółowych przepisach podatkowych. Ulgę odlicza się od dochodu, który jest opodatkowany według skali podatkowej, albo przychodu, który jest opodatkowany ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych. W szczegółowych zasadach stosowania określono zarówno maksymalne dochody osoby niepełnosprawnej, powyżej których nie można zastosować ulgi, jak i limity dla poszczególnych kategorii wydatków.
Ulga na indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego (IKZE)	Gromadzone na emeryturę środki pieniężne w ramach indywidualnego konta zabezpieczenia emerytalnego (IKZE) można odliczyć do określonego limitu od dochodu, który jest opodatkowany według skali podatkowej lub podatkiem liniowym, albo od przychodu, który jest opodatkowany ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych. Ulga przysługuje, jeśli w trakcie roku dokonało się wpłaty na IKZE.
Ulga dla młodych do 26 roku życia	Ulga oznacza zwolnienie od podatku dochodowego młodych członków gospodarstwa domowego, którzy uzyskali przychody przed ukończeniem 26 roku życia z pracy, ze zlecenia, praktyki lub stażu uczniowskiego. Z ulgi mogą jednak skorzystać osoby, które osiągnęły przychód w wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 85 528 zł (wg stanu na 2023 r.). Dochody powyżej tej kwoty są już opodatkowane.

Podstawowe formularze rocznych rozliczeń podatku PIT

PIT-28	Formularz przeznaczony dla podatników uzyskujących przychody z działalności gospodarczej lub najmu, którzy wybrali możliwość opodatkowania w postaci ryczałtu.
PIT-36	Podstawowy formularz rozliczenia podatku PIT na zasadach ogólnych dla osób uzyskujących przychody z różnych źródeł, w tym z pozarolniczej działalności gospodarczej lub działów specjalnej produkcji rolnej, oraz tych, którzy uzyskali dochody z zagranicy.
PIT-36S	Formularz przeznaczony dla podatników będących przedsiębiorstwem w spadku (są to przedsiębiorstwa po śmierci właściciela), którzy prowadzili pozarolniczą działalność gospodarczą opodatkowaną na ogólnych zasadach przy zastosowaniu skali podatkowej.
PIT-36L	Formularz dla podatników, którzy prowadzili pozarolniczą działalność gospodarczą i wybrali tzw. podatek liniowy (19%).
PIT-37	Podstawowy formularz rozliczenia podatku PIT na zasadach ogólnych dla osób uzyskujących przychody z jednego lub różnych źródeł, wyłącznie w Polsce. Dotyczy osób, które nie prowadziły pozarolniczej działalności gospodarczej i nie uzyskały dochodów z najmu.
PIT-38	Formularz dla podatników, którzy uzyskali przychody z tytułu odpłatnego zbycia papierów wartościowych (np. akcji, obligacji) lub innych instrumentów finansowych (np. walut wirtualnych).
PIT-39	Formularz dla podatników, którzy w roku podatkowym uzyskali przychody z tytułu odpłatnego zbycia nieruchomości i praw majątkowych przed upływem pięciu lat od ich nabycia lub wybudowania nieruchomości.

Podstawowe formularze PIT

Do rocznego rozliczenia podatku dochodowego służą dwa podstawowe formularze: **PIT-36** i **PIT-37**. Ten drugi należy do najpopularniejszych formularzy składanych przez podatników. Może się jednak zdarzyć, że podatnik w danym roku uzyskiwał przychody z kilku źródeł, opodatkowanych według odmiennych zasad. Wtedy musi złożyć więcej niż jedno zeznanie podatkowe. Podstawowe formularze PIT omówiono w tabeli powyżej.

Do kiedy składa się zeznanie podatkowe?

Zeznanie podatkowe za upływający rok należy złożyć do 30 kwietnia roku następnego. Zeznania podatkowe przygotowywane przez administrację skarbową są dostępne od 15 lutego. Urząd skarbowy może wezwać podatnika do wyjaśnienia wszelkich wątpliwości. Ponadto przez pięć lat ma prawo skontrolować prawidłowość zeznania. Dlatego tak długo należy zachować właściwe dokumenty.

W skrócie

- Podatek PIT płacą osoby fizyczne (np. każdy pracownik, przedsiębiorca), które w danym roku podatkowym osiągnęły dochód (tj. przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania).
- Podstawową formą obliczania należności podatkowych jest skala podatkowa. W Polsce są dwie stawki podatkowe: 12% i 32%. Od 2022 r. kwota wolna od podatku wynosi 30 000 zł.
- W celu rocznego rozliczenia zeznania podatkowego członkowie gospodarstw domowych stosują podstawowe formularze (np. PIT-37), które często składają za pośrednictwem usługi Twój e-PIT.

Ćwiczenia

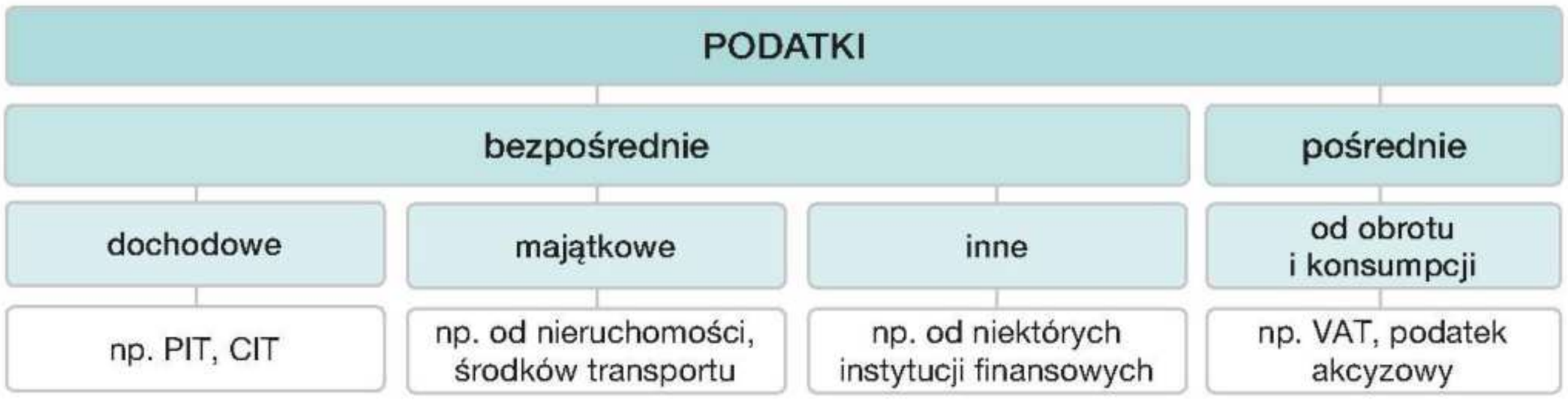
1. Wyjaśnij, czym jest dochód i kto jest objęty obowiązkiem podatkowym w Polsce.
2. Wskaż podstawową formę obliczania należności podatkowych w Polsce.
3. Rozważ, czy warto stosować ulgę podatkową z tytułu darowizn na cele pożytku publicznego i ulgę prorodzinną z tytułu wychowywania dzieci. Przedstaw argumenty za i przeciw.
4. Określ, które formularze PIT wybierzesz dla: a) Tomka zatrudnionego w dwóch zakładach pracy na umowę o pracę; b) Kasi pracującej okazjonalnie (w tym w zagranicznej firmie) na umowę-zlecenie.

Podsumowanie

- **Pieniądz** to powszechnie stosowany i akceptowany środek płatniczy za towary i usługi, trwale wyrażający ich wartość oraz bezpośrednio na nie wymienialny.
- Do podstawowych **form pieniądza** należą:
  – pieniądz towarowy (barter),
  – pieniądz kruszcowy,
  – pieniądz papierowy,
  – pieniądz elektroniczny.
- **Podstawowe funkcje pieniądza.**

Funkcje pieniądza			
środek płatniczy	miernik wartości	środek wymiany	środek tezauryzacji (gromadzenia)

- Do najważniejszych **cech pieniądza** należą:
  – stabilność,
  – trwałość,
  – jednolitość,
  – poręczność,
  – podzielność,
  – rozpoznawalność.
- Pieniądz jako **środek wymiany** znajduje się **cały czas w obiegu** między poszczególnymi podmiotami gospodarki, czyli państwem, przedsiębiorstwami i gospodarstwami domowymi.
- Pieniądz może tracić swoją **siłę nabywczą** w wyniku wzrostu cen towarów i usług, określanego mianem **inflacji**. W zależności od przyczyn wystąpienia wyróżnia się:
  – inflację popytową,
  – inflację kosztową (podażową).
- **Stopa inflacji** to wyrażony w procentach wzrost przeciętnego poziomu cen towarów i usług w gospodarce. Najczęściej wzrost ten jest określany w okresie 1 roku.
- **Wysoka inflacja** powoduje wiele negatywnych skutków w gospodarce, dlatego państwo stara się ją ograniczać i jej przeciwdziałać za pomocą różnorodnych metod.
- **Postawy ludzi wobec pieniędzy** to zbiór względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach pieniędzy, emocjonalnego stosunku do nich, ich własnej oceny oraz określonych zachowań związanych z pieniędzmi.
- **Dojrzałość finansowa** to zdolność do odpowiedzialnego i rozsądnego zachowania związanego z pieniędzmi w celu wykonania określonych zadań (np. inwestowania).
- **Budżet gospodarstwa domowego** jest planem finansowym obejmującym wszystkie dochody i wydatki tego gospodarstwa. Przy tworzeniu budżetu należy zachować kilka ważnych zasad. Powinien on być:
  – kompletny,
  – zrównoważony,
  – przejrzysty.
- **Spirala zadłużenia** to sytuacja, w której zaciąga się coraz większe długi bez zdolności do regularnej spłaty poprzednich zobowiązań. Aby nie wpaść w spiralę zadłużenia, należy starać się jak najszybciej zbilansować budżet domowy. Oznacza to doprowadzenie do sytuacji, gdy wydatki nie są wyższe od dochodów.
- **Wyjście ze spirali zadłużenia** wiąże się z podjęciem odpowiednich kroków (np. negocjowaniem z wierzycielami terminów spłat zadłużenia).
- **Podatki** to obowiązkowe, bezzwrotne świadczenia pieniężne pobierane przez państwo lub inne uprawnione do tego instytucje publiczne. Najogólniej dzielimy je na podatki **pośrednie** i **bezpośrednie**. Najważniejsze podatki to VAT, podatek akcyzowy, PIT oraz CIT.
- **Klasyfikacja podatków w Polsce.**



- **Funkcje podatków.**



- **Podatek dochodowy PIT** płacą osoby fizyczne (np. każdy pracownik, przedsiębiorca), które w danym roku podatkowym osiągnęły **dochód** (różnica między **przychodem** a **kosztami uzyskania przychodu**).
- Podstawową formą opodatkowania dochodów na zasadach ogólnych jest opodatkowanie według **skali podatkowej**. W 2023 r. w naszym kraju obowiązywała dwustopniowa skala podatkowa ze stawkami **12%** i **32%**.
- Do **podatków związanych z gospodarstwem domowym** należą przede wszystkim:
  – podatek od osób fizycznych (PIT),
  – podatek VAT oraz podatek akcyzowy,
  – podatek od czynności cywilnoprawnych,
  – podatek od spadków i darowizn,
  – podatki lokalne.
- Do rocznego **rozliczenia podatku dochodowego** służą dwa podstawowe formularze: **PIT-36** i **PIT-37**.
- Wstępnie wypełnione podstawowe formularze można znaleźć na stronie podatki.gov.pl, w usłudze **Twój e-pit**.
- Osoby **prowadzące działalność gospodarczą** mogą rozliczać się:
  – na zasadach ogólnych wg skali podatkowej,
  – w postaci podatku liniowego,
  – ryczałtem ewidencjonowanym,
  – kartą podatkową.
- **Ulga podatkowa** to obniżenie podstawy opodatkowania (odliczenia od dochodu) lub wysokości podatku (odliczenia od podatku).
- Do ważniejszych **ulg podatkowych**, które można zastosować **w gospodarstwie domowym** w 2023 r., należą m.in.:
  – ulga z tytułu wychowania dzieci,
  – ulga z tytułu darowizn na cele pożytku publicznego lub kultu religijnego,
  – ulga z tytułu honorowego oddania krwi,
  – ulga termomodernizacyjna,
  – ulga rehabilitacyjna.

Sprawdź, czy potrafisz!

WYKONAJ W ZESZYCIE

1 Przepisz zdania (A–D) do zeszytu. Do każdego z nich dopasuj właściwe formy pieniądza wybrane spośród podanych. (0–4 p.)

pieniądz elektroniczny, *bitcoin*, *pieniądz kruszcowy*, *pieniądz papierowy*, *pieniądz towarowy*

A. Tata przesyła mi blikiem pieniądze na kino.
B. Kupuję w NPB monetę kolekcjonerską w celach inwestycyjnych.
C. Babcia na moje urodziny daje mi książkę z „zakładką" w postaci banknotu 100 zł.
D. Influencerzy niekiedy otrzymują od firm na własność produkty, które mają zareklamować na swoich kanałach.

2 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie przyporządkuj podane cechy pieniądza wybrane spośród podanych odpowiednim opisom (A–C). (0–3 p.)

rozpoznawalność, *trwałość*, *trudność w podrobieniu*, *stabilność*

Opis cechy pieniądza	Cecha pieniądza
A. Instytucje zarządzające pieniędzmi powinny dbać o to, aby wartość pieniędzy w danym kraju nie ulegała znacznym wahaniom.	?
B. Odpowiednie zabezpieczenia muszą mieć zarówno gotówka, jak i pieniądz elektroniczny.	?
C. Na całym obszarze, na którym obowiązuje dany pieniądz, ludzie muszą wiedzieć, jak on wygląda.	?

3 Przepisz do zeszytu zdanie opisujące funkcję pieniądza jako środka tezauryzacji. Następnie ułóż podobne zdania do pozostałych funkcji (A–C). (0–3 p.)

Środek tezauryzacji: Czas najwyższy rozbić skarbonkę z drobniakami, które zbieram już od 3 lat.

A. Środek płatniczy.
B. Miernik wartości.
C. Środek wymiany.

4 Na poniższej fotografii przedstawiono jedną z funkcji pieniądza. Zaproponuj opis promujący tę funkcję. (0–1 p.)



5 Wybierz poprawne dokończenie zdania. (0–1 p.)

Osoba, która postrzega pieniądze jako symbol władzy i prestiżu, szuka okazji do zarobienia, ceni sobie kontrolę w wydawaniu pieniędzy oraz woli posługiwać się gotówką, prezentuje postawę charakterystyczną dla

A. niezaangażowanego hedonisty.
B. negującego znaczenie pieniędzy.
C. niespokojnego wielbiciela pieniędzy.
D. refleksyjnego zarządcy pieniędzmi.

6 Wybierz poprawne uzupełnienia zdań. (0–3 p.)

Postawa człowieka wobec pieniądza to zbiór postaw i zachowań związanych z pieniądzem. Jednym z jej wymiarów jest wymiar **behawioralny** / **emocjonalny**, który jest związany z zachowaniem wobec pieniądza, czyli np. z tym, czy od razu wydajemy całą otrzymaną gotówkę, czy może najpierw regulujemy zobowiązania i myślimy o zaoszczędzeniu części pieniędzy. Radosna i spontaniczna reakcja na nagły przypływ dużej gotówki jest elementem wymiaru **poznawczego** / **emocjonalnego**. Najniższym, podstawowym poziomem dojrzałości finansowej jest **troska o potrzeby finansowe np. bliskich** / **branie odpowiedzialności za własne finanse**.

7 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie przyporządkuj poniższe przykłady dochodów źródłom ich pochodzenia. (0–3 p.)

pensja z pracy mamy, kredyt bankowy, pieniądze ze sprzedaży nieużywanych ubrań, 150 zł za makijaż zrobiony koleżance na ważną imprezę, odsetki z lokaty bankowej, prezent od babci na urodziny

Rodzaj dochodu	Źródło pochodzenia dochodu
A. dochody z pracy	?
B. dochody spoza pracy	?
C. dochody z majątku	?

8 Wskaż stwierdzenia prawdziwe i stwierdzenia fałszywe. (0–4 p.)

A. Podatek akcyzowy jest nakładany m.in. na wyroby tytoniowe i alkoholowe oraz energię elektryczną i paliwa.
B. Zjawisko inflacji występuje wtedy, gdy maleją ceny towarów i usług, a rośnie siła nabywcza pieniądza.
C. Kieszonkowe wypłacane dzieciom przez rodziców wpisuje się w budżecie domowym jako dochód.
D. Podatnik to osoba fizyczna, która osiągnęła dochód wyłącznie z pracy.

9 Przerysuj tabelę do zeszytu. Następnie uzupełnij komórki właściwymi nazwami podatków, których wybrane cechy zostały opisane w tabeli. (0–2 p.)

Rodzaje podatków	
?	?
• obliczany od wartości netto towarów lub usług • podstawowa wysokość stawki podatkowej to 23%	• podatek od dochodów osób fizycznych • w 2023 r. stawki podatkowe ustalono na 12% i 32%

Realizacja projektu – warsztat. Wyjazd na szkolną wycieczkę

Jak już wiesz, projekty mogą być prowadzone nie tylko w przedsiębiorstwie, lecz także w domu czy w szkole. Jednym z projektów, w których Ty również możesz uczestniczyć, jest przygotowanie kilkudniowej klasowej wycieczki. Realizacja takiego projektu daje dużo więcej satysfakcji niż skorzystanie z gotowej oferty biura podróży specjalizującego się w szkolnych wyjazdach.

CEL WARSZTATU

Celem warsztatu jest pokazanie na przykładzie klasy ze szkoły ponadpodstawowej w Warszawie, w jaki sposób może ona zrealizować projekt szkolnej wycieczki. Przyjęto następujące założenia:

- wyjazd jest w całości organizowany przez uczniów, wg ich planu,
- klasa wyjeżdżająca (IIa) liczy 24 osoby oraz 2 opiekunów (nauczycieli),
- wyjazd ma odbyć się wiosną i trwać 6 dni z dojazdem i powrotem,
- uczniowie sami wybierają miejsce wyjazdu – mają to być tereny zielone, położone blisko zabytków kultury.

1 Stworzenie koncepcji i zdefiniowanie celu projektu

W pierwszym etapie uczniowie zdefiniowali główny cel i zakres projektu, a także wstępnie określili skład zespołu projektowego, koszty oraz harmonogram wyjazdu.

▸ Określenie celu projektu

Kilku uczniów klasy IIa wraz z wychowawcą wpadło na pomysł, aby samodzielnie przygotować klasowy wyjazd w formie projektu. Po uzyskaniu wstępnej zgody dyrekcji grupa określiła **główny cel projektu.**

Główny cel projektu

Przygotowanie wiosennej, sześciodniowej wycieczki dla uczniów IIa i 2 opiekunów. Wyjazd ma mieć walory: edukacyjne, krajoznawcze, turystyczno-rekreacyjne i kulturalne oraz ma zostać przygotowany przez uczniów, ich rodziców i nauczycieli.

▸ Wstępne ustalenie zespołu projektowego

Na lekcji wychowawczej postanowiono, że do zespołu projektowego wejdą:

- duża grupa uczniów, zainteresowanych organizacją wyjazdu,
- wychowawca oraz nauczycielka geografii,
- rada klasowa rodziców i wicedyrektor do spraw edukacyjnych.

▸ Wstępne oszacowanie kosztów i harmonogramu

Przyjęto, że sponsorami projektu będą rodzice uczniów uczestniczących w wyjeździe, a najważniejsze sprawy finansowe będą uzgadniane ze skarbnikiem trójki klasowej. Wykorzystane zostaną też pieniądze klasowe (2000 zł). Oszacowano, że koszt wyjazdu dla 26 osób (24 uczniów i 2 nauczycieli) powinien zmieścić się w kwocie 30 000–39 000 zł, czyli 1000–1500 zł na osobę.

Ustalono też wstępny harmonogram realizacji projektu.

Wstępny harmonogram realizacji projektu

1. Rozpoczęcie realizacji – pierwszy tydzień listopada.
2. Sporządzenie planu – do końca grudnia.
3. Wykonywanie zadań w zakresie przygotowań do wyjazdu – do końca marca.
4. Wyjazd – między drugą połową kwietnia a początkiem czerwca (6 dni).
5. Podsumowanie realizacji projektu – do końca roku szkolnego (czerwiec).
6. Czas realizacji: 34 tygodnie.



2 Etap planowania

W tym etapie grupa projektowa uczniów wraz z wychowawcą wybrała lidera projektu oraz członków zespołu projektowego, określiła cele szczegółowe projektu, ustaliła strukturę podziału pracy, określiła harmonogram, wybrała miejsce docelowe, opracowała program wyjazdu i określiła budżet projektu.

▸ Wybór lidera projektu i członków zespołu projektowego

Liderem projektu została Justyna – przewodnicząca klasy, ponieważ jest ona m.in. odpowiedzialna, komunikatywna i potrafi podejmować decyzje. Ma też zdolności organizatorskie zdobyte w szkolnym wolontariacie. Wsparciem dla lidera miał być wychowawca klasy, który ma doświadczenie w przygotowywaniu tego typu wyjazdów. Pozostała grupa uczniów (7 osób), która inicjowała ten wyjazd, weszła w skład **zespołu projektowego**.

▸ Określenie celów szczegółowych projektu

Na podstawie celu głównego zespół projektowy pod przewodnictwem Justyny sprecyzował **cele szczegółowe** projektu. Zostały one zapisane poniżej.

Cel główny

Przygotowanie wiosennej, sześciodniowej wycieczki dla uczniów IIa i 2 opiekunów. Wyjazd ma mieć walory: edukacyjne, krajoznawcze, turystyczno-rekreacyjne i kulturalne oraz ma zostać przygotowany przez uczniów, ich rodziców i nauczycieli.

Cele szczegółowe

- Wytypowanie do końca listopada co najmniej trzech różnych propozycji miejsca wyjazdu i wybór miejsca docelowego przez klasę.
- Opracowanie do połowy grudnia ciekawego programu wyjazdu, z uwzględnieniem różnorodnych atrakcji o walorach edukacyjnych, krajoznawczych, turystyczno-rekreacyjnych i kulturalnych.
- Opracowanie budżetu do końca grudnia (w tym jego aktualizacja pod koniec lutego).
- Wybranie i zarezerwowanie do końca stycznia właściwego miejsca noclegowego.
- Wybranie do końca lutego najlepszego środka transportu oraz ubezpieczenia i zamówienie usług.
- Ustalenie i zarezerwowanie do połowy marca wszelkich usług od dostawców (np. biletów wstępu do muzeum).
- Wyjazd na sześć dni między drugą połową kwietnia a początkiem czerwca.
- Prezentacja doświadczeń oraz wniosków z realizacji projektu (w czerwcu).

Struktura podziału prac i harmonogram projektu

Następnie uczniowie określili zadania do realizacji oraz przypisali je członkom zespołu, czyli stworzyli **strukturę podziału pracy**. Ustalono, że Justyna będzie zaangażowana tylko w budżetowanie oraz wykonywanie najważniejszych zadań, co wynikało z dużej ilości pracy, jaką miała ze względu na pełnioną przez siebie funkcję lidera.

Podczas przydzielania zadań konkretnym członkom zespołu wzięto pod uwagę ich kompetencje i doświadczenia (np. załatwianie już wcześniej podobnych spraw albo umiejętności w wyszukiwaniu potrzebnych informacji w internecie). Strukturę podziału pracy rozpisano w poniższej tabeli.

Justyna, jako lider, we współpracy z członkami zespołu projektowego przygotowała **harmonogram projektu**, który przedstawiła wychowawcy. Nauczyciel po przeanalizowaniu harmonogramu zwrócił uwagę na zbyt krótki termin wykonania trzech zadań. Dlatego po rozmowie z nim Justyna wprowadziła konieczne zmiany – wydłużyła terminy realizacji tych zadań.

Struktura podziału pracy

Etapy projektu	Zadania	Wykonawcy
Etap 1. Planowanie wyjazdu	Opracowanie trzech opcji i wybór miejsca docelowego wyjazdu.	Ola, Justyna, Marek
	Opracowanie programu wyjazdu.	Paweł, Magda, Kasia
	Opracowanie budżetu wyjazdu i zatwierdzenie go przez sponsorów.	Justyna, Marysia, Kinga
Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	Wybór i zarezerwowanie miejsca/ miejsc noclegowych.	Ola, Marek (we współpracy z wychowawcą – formalne zamówienie)
	Wybór środka transportu i zamówienie usługi oraz zakup biletów i ubezpieczenia.	Ola, Marek (we współpracy z wychowawcą – formalne zamówienie)
	Ustalenie i zamówienie usług, z których będą korzystać uczniowie, w tym m.in. zakup biletów wstępu.	Marysia, Paweł (we współpracy z wychowawcą – formalne zamówienie)
	Opracowanie programu 3 wieczorów atrakcji, w tym gry terenowej.	Kasia, Magda
Etap 3. Realizacja wyjazdu	Kontrolowanie programu wyjazdu, załatwianie drobnych spraw.	Justyna, Marysia
	Oprowadzanie po trasie i miejscach do zwiedzenia.	Kinga, Paweł (we współpracy z ekspertami zewnętrznymi – uczniowie z klasy spoza zespołu)
	Zorganizowanie gry terenowej.	Magda, Kasia
	Zorganizowanie 3 wieczorów atrakcji (integracyjno-imprezowych) dla klasy.	Marek, Magda, Ola (we współpracy z innymi uczniami)
Etap 4. Zakończenie projektu	Zaprezentowanie doświadczeń z organizacji i samego wyjazdu.	Magda, Paweł
	Sprawozdanie końcowe z realizacji projektu, w tym z wykonania budżetu.	Justyna, Marysia, Kinga

C1 fx

Harmonogram projektu

Rozpoczęcie: pierwszy tydzień listopada, zakończenie – ostatni tydzień czerwca (łącznie 34 tygodnie)

ETAP	DZIAŁANIE	WYKONAWCY	DATY REALIZACJI		PLANOWANY CZAS TRWANIA W TYGODNIACH	
			początek	koniec		
Etap 1. Planowanie wyjazdu	Opracowanie trzech opcji i wybór miejsca/miejsc docelowych wyjazdu.	Ola, Justyna, Marek	01.11	25.11	4	
	Opracowanie programu wyjazdu.	Paweł, Magda, Kasia	28.11	16.12	3	
	Opracowanie budżetu projektu i zatwierdzenie go przez sponsorów.	Justyna, Marysia, Kinga	05.12	30.12	4	
Etap 2. Bezpośrednie przygotowania do wyjazdu	Wybór i zarezerwowanie miejsc noclegowych.	Ola, Marek	02.01	27.01	4	
	Wybór środka transportu i zamówienie usługi oraz wykup ubezpieczenia.	Ola, Marek	02.01	24.02	8	
	Ustalenie i zamówienie lub zarezerwowanie wszelkich usług od dostawców, w tym m.in. biletów wstępu.	Marysia, Paweł	16.01	10.03	8	
	Opracowanie programu 3 wieczorów atrakcji, gry terenowej i planu zwiedzania wraz z informacjami przewodnickimi.	Kasia, Magda	13.02	07.04	8	
Etap 3. Realizacja wyjazdu (6 dni w podanym okresie)	Kontrolowanie programu wyjazdu, załatwianie drobnych spraw organizacyjnych podczas wyjazdu (6 dni).	Justyna, Marysia	10.04	02.06	8	
	Oprowadzenie po trasie i miejscach zwiedzenia (maks. 6 dni).	Kinga, Paweł	10.04	02.06	8	
	Zorganizowanie gry terenowej (1 dzień).	Magda, Kasia	10.04	02.06	8	
	Zorganizowanie 3 wieczorów integracyjno-imprezowych dla klasy (3 dni).	Marek, Magda	10.04	02.06	8	
Etap 4. Zakończenie projektu	Zaprezentowanie doświadczeń z organizacji i samego wyjazdu.	Magda, Paweł	05.06	22.06	3	
	Sprawozdanie końcowe z realizacji projektu, w tym wykonania budżetu.	Justyna, Marysia, Kinga	05.06	22.06	3	

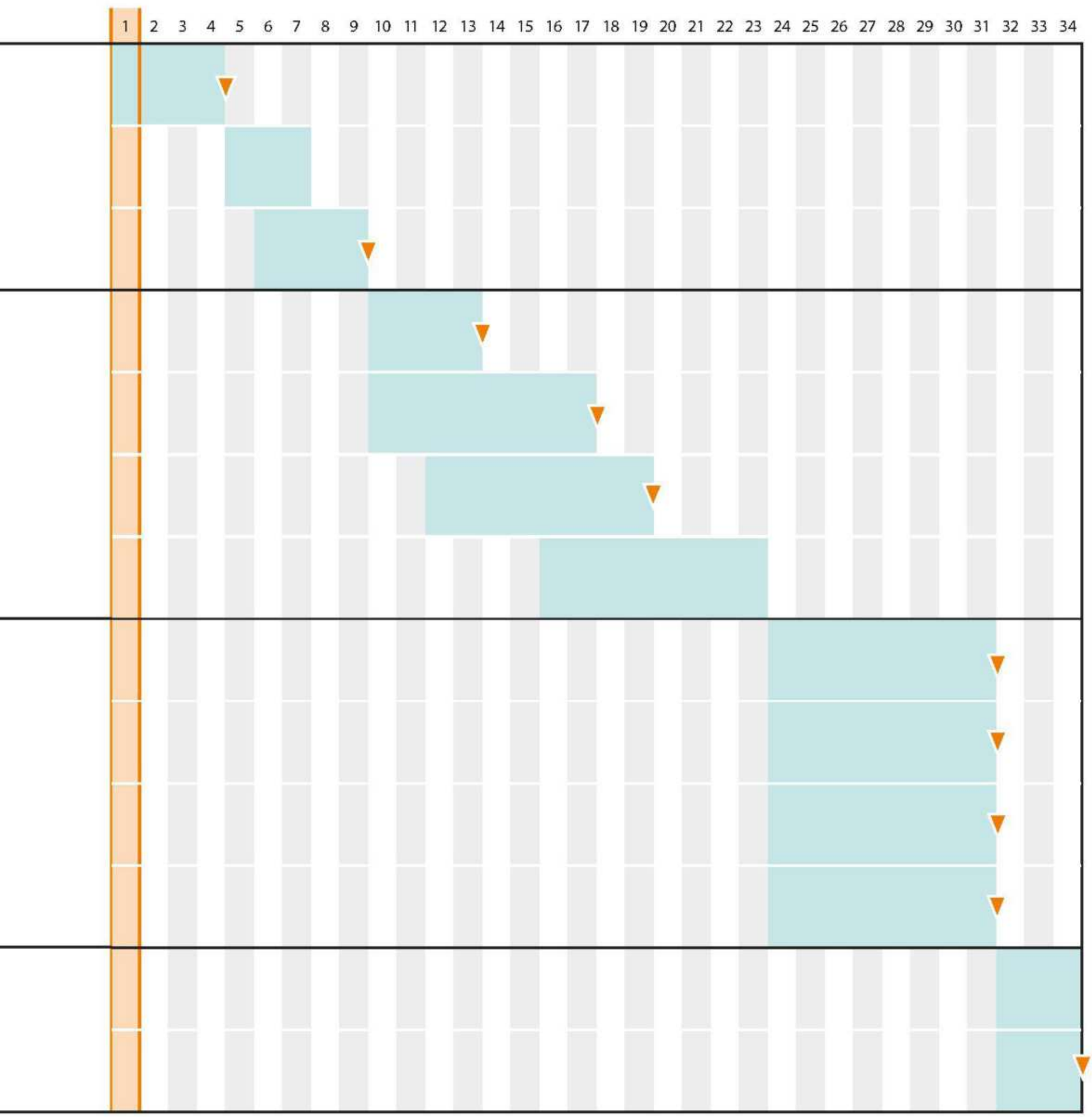
Wyróżniony okres: 1

planowany czas trwania

rzeczywiste rozpoczęcie

kamień milowy

KOLEJNE TYGODNIE W PROJEKCIE



Wybór miejsca i programu wyjazdu

Zespół projektowy sporo czasu poświęcił na opisanie **trzech propozycji miejsc**, do których klasa mogłaby pojechać na wycieczkę. Za Tatrami przemawiały walory krajoznawcze i przyrodnicze oraz atrakcyjność Krakowa. Za okolicami Torunia i Bydgoszczy – znaczna różnorodność i atrakcyjność obu miast, choć poszczególne atrakcje były w nich bardzo rozproszone. Wreszcie Łeba miała atut nadmorskiego położenia i atrakcje związane z bałtycką fauną, co dobrze korespondowało z niektórymi założeniami projektu. Na niekorzyść tej lokalizacji przemawiała konieczność pokonywania znacznych dystansów oraz nieco słabsza niż w pozostałych lokalizacjach baza noclegowa.

Przy wyborze miejsca nie bez znaczenia była wielkość szacowanych wydatków, co Justyna podkreślała od początku zebrań zespołu projektowego. Wiadomo było, iż niezależnie od końcowych ustaleń, środki finansowe będą ograniczone i z pewnością odegrają ważną rolę w wyborze miejsc i realizacji dalszych zadań.

Ostatecznie spośród 3 propozycji miejsc, które przygotował zespół projektowy, uczniowie klasy IIa wybrali **wariant 1 – Tatry**. Zespół mógł zatem przystąpić do opracowania **programu wyjazdu**.

Po zapoznaniu się z programem wyjazdu kolejna grupa zadaniowa rozpisała szczegółowy budżet projektu. Ustalono też, że po wyborze usługodawców budżet zostanie zaktualizowany.

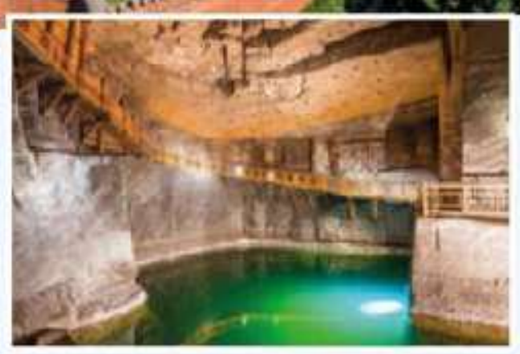
Zaproponowane warianty wycieczki

Wariant 1
Tatry



obrzeża Zakopanego
(4 noclegi)





zwiedzanie Krakowa (1 nocleg)
i kopalni soli w Wieliczce

Wariant 2
okolice Torunia i Bydgoszczy





Toruń, Bydgoszcz
i ich okolice
(4 noclegi)







zwiedzanie Torunia, Chełmna,
Bydgoszczy (1 nocleg)
i spływ kajakowy rzeką Wdą

Wariant 3
Morze Bałtyckie



Łeba
(3 noclegi)







zwiedzanie Trójmiasta
(2 noclegi)

Program wyjazdu

Dzień	Ważniejsze punkty programu	Uwagi
1.	7.00 wyjazd z Warszawy 12.00 przyjazd do Krakowa 12.00–14.00 zakwaterowanie w hostelu, obiad 14.00–19.00 zwiedzanie centrum miasta (rynek i okolice) 19.00–20.00 kolacja i czas wolny	Zwiedzanie będzie się odbywać według planu opracowanego przez uczniów. O poszczególnych atrakcjach opowiedzą wybrani uczniowie.
2.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–13.00 zwiedzanie Zamku Królewskiego na Wawelu 13.00–14.30 obiad i wykwaterowanie 14.30–16.00 wyjazd, po drodze wejście na kopiec Kościuszki 16.00–18.00 przejazd do Zakopanego 18.00–21.00 zakwaterowanie w pensjonacie, kolacja i czas wolny	Zwiedzanie Zamku Królewskiego na Wawelu odbędzie się z przewodnikiem.
3.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–12.00 wjazd kolejką na Butorowy Wierch i spacer pasmem Gubałówki, powrót do pensjonatu 12.00–13.00 obiad 13.00–18.00 spacer po centrum Zakopanego i zwiedzanie muzeów (Muzeum Tatrzańskie, Muzeum Stylu Zakopiańskiego w willi Koliba) 18.00–19.00 kolacja 19.00–21.00 atrakcje w pensjonacie	Po Zakopanem oprowadzą grupę wybrani uczniowie (po uprzednim przygotowaniu merytorycznym). Wieczorne atrakcje w pensjonacie będą przebiegały według programu ustalonego przez uczniów (program może zostać nieco skrócony ze względu na wczesną pobudkę kolejnego dnia).
4.	6.00–7.00 śniadanie, zabranie prowiantu (zamiast obiadu) 7.00–18.00 wyjście w Tatry z przewodnikami górskimi w dwóch grupach: • grupa zaawansowana: Dolina Gąsienicowa z Kuźnic (z Czarnym Stawem Gąsienicowym i Zielonym Stawem Gąsienicowym) • grupa mniej zaawansowana: Dolina Kościeliska (podjazd autobusem pod wejście do doliny) 18.00–19.00 kolacja 19.00–22.00 atrakcje w pensjonacie	Grupa mniej zaawansowana zatrzyma się na postój w Kościelisku, by obejrzeć panoramę Tatr z Giewontem. Wróci do hotelu ok. 1–2 godziny wcześniej niż grupa zaawansowana. W trakcie wyjścia w Tatry jest przewidziana godzinna przerwa na posiłek we własnym zakresie. Wieczorne atrakcje w pensjonacie będą przebiegać według ustalonego programu.
5.	7.00–8.00 śniadanie 8.00–13.00 zwiedzanie Centrum Edukacji Przyrodniczej Tatrzańskiego Parku Narodowego, gra terenowa w okolicy skoczni narciarskiej i drogi pod Reglami 13.00–14.00 obiad 14.00–18.00 wyjazd do kompleksu basenów termalnych w Chochołowie 19.00–20.00 kolacja 20.00–22.00 wieczór pożegnalny z atrakcjami (w pensjonacie)	W termach uczniowie będą przebywać 3 godziny. Należy zabrać ze sobą stroje kąpielowe i ręczniki.
6.	7.00–8.30 śniadanie, wykwaterowanie 8.30–11.00 przejazd do Wieliczki 11.00–14.00 zwiedzanie zabytkowej kopalni soli 14.00–15.00 obiad 15.00–20.00 powrót do Warszawy	

Określenie budżetu

Justyna w efekcie wielu spotkań z nauczycielami, członkami zespołu i radą rodziców ustaliła, że **całkowity koszt wyjazdu** nie może przekroczyć **1300 zł na osobę**. Co prawda sponsorzy (rodzice) proponowali kwotę w granicach 1000–1100 zł na osobę, ale Justyna jako dobra negocjatorka przekonała ich do podwyższenia tej kwoty ze względu na możliwość uatrakcyjnienia programu wyjazdu. Pozwoliło to ustalić maksymalny budżet projektu na poziomie **33 800 zł** (26 osób x 1300 zł). Ustalenia te pozwoliły na **zaplanowanie ostatecznego budżetu projektu**.

Budżetu projektu (ostateczny)*

Lp.	Kategoria wydatku	Koszt (grupa w zł)	Uwagi
1.	Usługi transportowe, ubezpieczenie uczestników wycieczki	6 000	Cena po negocjacjach z firmą transportową jednego z rodziców i udzielonym rabacie. Uwzględnia konieczne przejazdy na miejscu.
2.	Nocleg w Krakowie w hostelu z pełnym wyżywieniem	3 900	Cena po negocjacjach wynosi 150 zł/os.
3.	Nocleg w pensjonacie w Zakopanem z wyżywieniem	14 300	Wyżywienie od kolacji drugiego dnia wyjazdu (wtorek) do śniadania szóstego dnia (sobota). Czwartego dnia uczestnicy zabierają ze sobą prowiant na wyjście w góry (zamiast obiadu). W wyniku negocjacji ustalono cenę 550 zł/os. za cały pobyt.
4.	Obiady: drugiego dnia wyjazdu (w Krakowie) i w dniu powrotu (w Wieliczce)	1 560	Obiady zarezerwowano w cenie 33 zł/os. (Kraków) i 27 zł/os. (Wieliczka).
5.	Bilety wstępu w Krakowie: Zamek Królewski na Wawelu z przewodnikiem oraz kopiec Kościuszki	2 470	Cena jest zgodna z aktualnymi cennikami.
6.	Bilety wstępu do muzeów w Zakopanem i do Tatrzańskiego Parku Narodowego	1 210	Cena jest zgodna z aktualnymi cennikami.
7.	Wyciąg krzesełkowy na Butorowy Wierch	400	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
8.	Bilety wstępu do term w Chochołowie	1 210	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
9.	Przewodnicy tatrzańscy	1 400	Koszt wynajęcia przewodnika po Dolinie Kościeliskiej wynosi 600 zł, a przewodnika po Dolinie Gąsienicowej – 800 zł. Ceny zostały ustalone z przewodnikami.
10.	Bilety wstępu do kopalni soli w Wieliczce	890	Cena jest zgodna z aktualnym cennikiem.
11.	Inne drobne wydatki, m.in. na wieczorne atrakcje i grę terenową, a także rezerwa na nieprzewidzianie wydatki	460	Szacunkowa kwota. Jeśli pieniądze nie zostaną wykorzystane, to przeznaczy się je na późniejsze cele klasowe.
RAZEM		33 800	

* Obliczenia wykonane po ustaleniu rzeczywistych kosztów na podstawie ostatecznego programu wyjazdu i negocjacji z dostawcami.

3 Realizacja projektu

Zespół projektowy w porozumieniu z wychowawcą ustalił najkorzystniejszy termin wyjazdu – był nim ostatni tydzień maja. Wcześniejsze terminy nie wydawały się korzystne ze względu na warunki pogodowe oraz przypadający w tym czasie długi weekend (wyższe ceny). Z kolei późniejsze terminy mogły się wiązać z trudnością w znalezieniu noclegów w dobrej cenie, poza tym pokrywały się z okresem wystawiania w szkole ocen końcowych, w którym wielu uczniów stara się o ich podwyższenie.

Podczas wyjazdu udało się zrealizować niemal wszystkie zaplanowane aktywności, zarówno dydaktyczne, jak i rozrywkowe. Okazało sie, że ze względu na remont skoczni narciarskiej i niedostępny teren wokół niej nie uda sie przeprowadzić zaplanowanej gry terenowej. Osoby odpowiedzialne za to zadanie zaproponowały zmianę w programie. Zamiast gry terenowej odbył się spacer nad Morskie Oko.

4 Etap zakończenia projektu

W tej fazie grupa przygotowała prezentację multimedialną i zaprezentowała doświadczenia z organizacji wyjazdu w formie krótkiej prelekcji na forum klasowym. W dalszej kolejności Justyna, Marysia i Kinga przygotowały sprawozdanie końcowe z realizacji projektu, w tym z wykonania budżetu. Całą dokumentację (sprawozdanie i prezentację) dziewczęta przekazały dyrekcji. Krótkie, dwustronicowe sprawozdanie zawierało informacje m.in. o:

- osiągnięciu wszystkich celów projektu,
- zrealizowaniu zadań zgodnie z harmonogramem,
- nieprzekroczeniu budżetu projektu – z zebranych pieniędzy zostało 300 zł. Pieniądze te postanowiono przeznaczyć na przyszłe wydatki klasowe (m.in. nagrody na koniec roku, wyjście do kina lub teatru),
- wieczornych atrakcjach, zwłaszcza po wycieczce w góry – zwrócono uwagę, że po całodniowej wycieczce terenowej grupa była zbyt zmęczona, aby aktywnie uczestniczyć w wieczorze atrakcji,
- znacznym podniesieniu przez wszystkich uczniów, dzięki realizacji projektu, poziomu wiedzy z zakresu biznesu i zarządzania, geografii, a także historii i przyrody.



Sprawdź, czy potrafisz! – klucz odpowiedzi

Rozdział I

1. Przykładowe odpowiedzi:

1. Do rozmów np. z dyrektorem, nauczycielami, rodzicami czy nawet lokalnymi mediami.
2. Do wymyślania działań okolicznościowych dla uczniów na terenie szkoły.
3. Do zachowywania własnych przekonań i przekazywania jasnych komunikatów w sytuacji, gdy ktoś próbuje naciskać w jakiejś sprawie (np. nauczyciele czy uczniowie).

2. komunikatywność, chęć rozwijania umiejętności, wytrwałość

Przykładowe odpowiedzi:

Komunikatywność: Aleks ma wielu kolegów, z różnych klas, ponieważ łatwo przychodzi mu nawiązywanie kontaktów.

Chęć rozwijania umiejętności: Kasia założyła, że w tym semestrze opanuje podstawy języka włoskiego i to zrobiła.

Wytrwałość: Pomimo początkowych trudności i fizycznego bólu Karol nadal uczęszcza na zajęcia karate.

3. C

4. wiedza, umiejętności, postawa

5. D

6. Przykładowe odpowiedzi:

Komunikacja werbalna:

A. Używanie i tworzenie nowych słów, np. zapożyczeń z innych języków czy skrótów myślowych, takich jak essa. Korzystanie z komunikatorów w smartfonie.

B. Wysyłanie do znajomych listów pisanych odręcznie. Używanie pełnych słów i całych zdań.

Komunikacja niewerbalna:

A. Stosowanie emotikonek w wiadomościach tekstowych. Używanie elementów strojów należących do różnych subkultur.

B. Wyrażanie emocji „na żywo", np. przez przytulenie wnuka. Wykorzystywanie gestów w większym stopniu niż młodzież, np. przy zapraszaniu do stołu.

7. A. 4, B. 1, C. 3

Rozdział II

1. A. 4, B. 1, C. 3, D. 2

2. zaklasyfikowanie problemu, zdefiniowanie problemu, wyszukanie wariantów rozwiązań, ocena wariantów rozwiązań, podjęcie decyzji, wdrożenie decyzji, zweryfikowanie słuszności i skuteczności decyzji

3. 1. P, 2. F, 3. P, 4. P

4. Kolejno: wprowadzenie do oferty wyrobu o nowych funkcjach użytkowych dla klienta, zmiana technologii produkcji na wydajniejszą, zmiana systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy poszczególnymi działami, aby ją usprawnić, wdrożenie nowego sposobu promocji wyrobów w mediach społecznościowych.

5. Przykładowe odpowiedzi:

– Nie mam doświadczenia w wymyślaniu różnych rzeczy.
– Przeżywam stres, gdy mam coś wymyślić.
– Boję się wyśmiania przez koleżanki i kolegów.
– Boję się, że nie wymyślę niczego odkrywczego.
– Po powrocie ze szkoły odczuwam bardzo duże zmęczenie.

6. D.

Rozdział III

1. Przykładowe odpowiedzi:

A. Zorganizowanie dyskoteki klasowej w formie balu przebierańców w czasie trwania karnawału.

B. Termin balu: 12 stycznia 2024 r. Rozpoczęcie działań związanych z organizacją balu: 3 stycznia 2024 r. po lekcjach.

C. Określona kwota zebrana od każdego uczestnika balu przeznaczona na zakup ozdób.

Bufet w postaci szwedzkiego stołu – każda klasa przynosi jeden rodzaj jedzenia (słodycze, napoje, słone przekąski, owoce).

DJ i fotograf – koledzy z klasy.

D. Praca w trzech zespołach, zajmujących się:

– organizacją ozdób i przystrojeniem sali,
– organizacją bufetu z jedzeniem i napojami – ustalenie podziału i dopilnowanie jego realizacji, ustawienie bufetu w dniu imprezy,

– organizacja sprzętu muzycznego, przygotowanie playlisty oraz relacja fotograficzna z imprezy.

2. S – cel nie może być ogólny i rozmyty – musi być konkretny, sprecyzowany, szczegółowo opisany, wyraźnie określający, po co i w jaki sposób ma być osiągnięty.

M – cel musi dać się zmierzyć – jego konkretne efekty na poszczególnych etapach realizacji projektu muszą być określone (w różnych jednostkach, w zależności od specyfiki projektu).

A – cel musi być możliwy do osiągnięcia.

R – cel powinien być ważny i istotny dla odbiorców oraz mieć wartość w przypadku celów osobistych.

T – cel musi mieć precyzyjne ramy czasowe, czyli datę rozpoczęcia i zakończenia działań przy projekcie.

3. D, A, C, B

4. A. 4, B. 1, D. 2

5. B

6. wydatków, rozliczenia, dokumentu

Rozdział IV

1. Przykłady czynników zewnętrznych, od góry: Rosnąca inflacja powoduje rzadsze zakupy w fast foodach. Częste zmiany w przepisach prawa zniechęcają do prowadzenia działalności gospodarczej. Podwyższenie minimalnej pensji powoduje wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

Przykłady czynników zależnych od samorządów, od góry: Fundacja działająca przy restauracji przygotuje pokoje dla rodziców w okolicznym szpitalu dziecięcym. Preferencyjne warunki dzierżawy gruntu samorządowego w zamian za wsparcie bezrobotnych na tym rynku. Zwiększenie liczby elastycznych godzinowo miejsc pracy.

2. 1. F, 2. F, 3. P, 4. P

3. Kolejno: inflacja, produkt krajowy brutto, wyprodukowanych, wzrost, cen, współczynnika

4. Przykładowe odpowiedzi: A. dobra i usługi zamówione przez państwo, B. surowce niezbędne przedsiębiorstwu do produkcji wyrobów, C. różnego rodzaju świadczenia, np. Rodzina 500+

5. B

6. Przykładowe odpowiedzi:

Podatki: podatek od posiadanego domu, podatek od darowizny, podatek od zawarcia umowy spółki

Opłaty: opłata skarbowa za wydanie aktu urodzenia, opłata miejscowa np. nad morzem, opłata za posiadanie psa

7. Dochody niepodatkowe: opłaty administracyjne, dywidendy z tytułu akcji spółek skarbu państwa, wpłaty wnikające z zysku przedsiębiorstw państwowych

Dochody podatkowe: podatek dochodowy od osób fizycznych, VAT, akcyza, podatek od czynności cywilnych, podatek od osób prawnych, podatek od spadków i darowizn

8. Reklamacja z powodu niezgodności z umową zakupu: ustawa gwarantuje okres jej trwania na 2 lata; obowiązuje zawsze bez względu na to, czy sprzedawca nas o tym poinformuje, czy też nie; odpowiedzialność ponosi sprzedawca; jest obowiązkowa

Gwarancja: udziela jej dobrowolnie producent; jest nieobowiązkowa; udzielić jej może producent, importer, hurtownik, sprzedawca; czas trwania nie jest zawsze taki sam

Rozdział V

1. A. pieniądz elektroniczny, B. pieniądz kruszcowy, C. pieniądz papierowy, D. pieniądz towarowy

2. A. stabilność, B. trudność w podrobieniu, C. rozpoznawalność

3. Przykładowe odpowiedzi:

A. Tata kupił na raty nowy odkurzacz i zaczął go spłacać dopiero po trzech miesiącach, ponieważ takie były warunki promocji.

B. Dzisiaj sprawdziłem, ile kosztują moje wymarzone buty zaprojektowane przez ulubionego sportowca i zacząłem porównywać z innymi markami.

C. Byłam wczoraj u fryzjera i za ścięcie włosów zapłaciłam za pomocą telefonu.

4. Przykładowa odpowiedź:

Warto gromadzić nawet drobne kwoty pieniędzy, aby wyrobić nawyk oszczędzania.

5. C

6. Kolejno: behawioralny, emocjonalnego, branie odpowiedzialności za własne finanse.

7. A. 150 zł za makijaż zrobiony koleżance na ważną imprezę, pensja z pracy mamy

B. kredyt bankowy, prezent od babci na urodziny

C. odsetki z lokaty bankowej, pieniądze ze sprzedaży nieużywanych ubrań

8. A. P, B. F, C. F, D. F

9. Kolejno: VAT, PIT

Słowniczek

B

Budżet gospodarstwa domowego – plan finansowy obejmujący wszystkie dochody i wydatki tego gospodarstwa.

Budżet państwa – plan zawierający roczne zestawienie dochodów i wydatków państwa.

Budżet projektu – dokument, w którym określa się źródła finansowania oraz wydatki niezbędne do realizacji projektu.

C

Cena – wartość rynkowa towaru lub usługi wyrażona w pieniądzach.

CIT (ang. *Corporate Income Tax*) – podatek dochodowy od osób prawnych.

D

Decydent – osoba podejmująca decyzję. Niekiedy decyzje podejmuje grupa decydentów, w różnym stopniu odpowiedzialnych za ten proces.

Decyzja – ostateczny wybór sposobu działania w celu rozwiązania określonego problemu, dokonany na podstawie dostępnych informacji.

Dług publiczny (dług państwowy) – zobowiązania finansowe obciążające państwo z tytułu zaciągniętych pożyczek, współcześnie głównie w postaci obligacji skarbowych.

Dochód – różnica między przychodem a kosztami uzyskania przychodu.

Dojrzałość finansowa – zdolność do odpowiedzialnego i rozsądnego zachowania związanego z pieniędzmi w trakcie wykonywania określonych zadań.

E

Efekt mnożnikowy – w jednym z ujęć: rozwój firm funkcjonujących w otoczeniu innego rozwijającego się przedsiębiorstwa.

Efekt synergii zespołowej – współdziałanie zespołu tak, że wynik jego pracy jest większy niż suma wyników pojedynczych osób.

G

Gospodarka rynkowa – system ekonomiczny, w którym decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji są podejmowane przez producentów i konsumentów na podstawie działania mechanizmu rynkowego.

Gwarancja – dobrowolna odpowiedzialność sprzedawcy lub producenta za wady fizyczne towaru, polegająca na naprawie lub wymianie danej rzeczy, jeśli jej wady ujawnią się w określonym terminie.

H

Harmonogram projektu – rozpisany chronologicznie plan działania: co i kiedy należy wykonać, aby krok po kroku zrealizować cały projekt.

I

Inflacja – wzrost ogólnego poziomu cen towarów i usług.

Innowacje – całokształt działań mających na celu wytworzenie i wprowadzenie na rynek nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów czy metod.

Inteligencja finansowa – zdolność podejmowania racjonalnych i właściwych decyzji finansowych oraz planowego, przemyślanego dysponowania dostępnymi środkami pieniężnymi.

K

Kompromis – sposób wypracowania wspólnego stanowiska polegający na wzajemnych ustępstwach i obopólnym poświęceniu niektórych swoich celów.

Komunikacja interpersonalna – proces wymiany zakodowanych komunikatów (informacji) między co najmniej dwiema osobami.

Komunikacja społeczna – proces wymiany zakodowanych komunikatów (informacji) między osobami, grupami lub organizacjami.

Koszty uzyskania przychodu – nakłady pieniężne poniesione w celu osiągnięcia przychodu.

Kreatywne myślenie – sposób myślenia, który prowadzi do uzyskania oryginalnych oraz bardzo korzystnych rozwiązań. Gwarantuje on zarówno

unikalność pomysłu, jak i jego przydatność, czyli cechy, które w bardzo dużym stopniu podnoszą jego szanse rynkowe.

M

Manipulacja – wpływanie na poglądy, postawy, zachowania lub emocje danej osoby bez jej wiedzy i woli, w celu osiągnięcia własnych korzyści. Także: tendencyjna interpretacja faktów w celu udowodnienia własnej tezy.

N

Negocjacje – dwustronny (lub wielostronny) proces komunikowania się, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie porozumienia w spornych sprawach.

O

Obligacja skarbowa – rodzaj papieru wartościowego będącego dokumentem potwierdzającym, że nabywca obligacji udzielił pożyczki jej emitentowi, czyli skarbowi państwa.

Osoba fizyczna – w rozumieniu prawa każdy człowiek, który po urodzeniu nabywa tzw. zdolności prawnej, czyli ma zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków z zakresu prawa cywilnego. Osoba fizyczna po ukończeniu 13. roku życia nabywa niepełnej, a po osiągnięciu pełnoletniości – pełnej zdolności do czynności prawnych.

Osoba prawna – wyodrębniona jednostka organizacyjna, która na mocy odpowiednich przepisów ma osobowość prawną, czyli ma zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych.

P

Perswazja – przekonywanie kogoś za pomocą odpowiednio dobranych argumentów do świadomego wykonania jakiejś czynności, uwierzenia w coś lub zaakceptowania czyichś poglądów.

Pieniądz – powszechnie stosowany i akceptowany środek płatniczy za towary i usługi, trwale wyrażający ich wartość oraz bezpośrednio na nie wymienialny.

PIT (ang. *Personal Income Tax*) – podatek dochodowy od osób fizycznych.

PKB – suma wartości towarów i usług wyprodukowanych przez gospodarkę kraju w ciągu określonego czasu.

Płatnik podatku – osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, zobowiązana do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

Podaż – zależność między ceną dobra a jego ilością oferowaną na rynku przez sprzedawców.

Podmiot podatku (podatnik) – osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, podlegająca obowiązkowi podatkowemu.

Podstawa opodatkowania – wartość, od której nalicza się podatek według stawki podatkowej.

Popyt – zależność między ceną dobra a jego ilością, którą skłonni są zakupić nabywcy (klienci).

Postawy wobec pieniędzy – zbiór względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach pieniędzy, emocjonalnego stosunku do nich, ich własnej oceny oraz określonych zachowań związanych z pieniędzmi.

Prawo popytu – wielkość popytu na dany towar lub usługę maleje wraz ze wzrostem ich ceny (pod warunkiem, że inne czynniki się nie zmieniają).

Prawo podaży – wielkość podaży danego towaru lub usługi zwiększa się wraz ze wzrostem ceny (pod warunkiem, że inne czynniki się nie zmieniają).

Projekt – spójne, niepowtarzalne i powiązane ze sobą działania określonej grupy osób, prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu w określonym czasie.

Przedmiot opodatkowania – sytuacja lub zdarzenie, których wystąpienie rodzi obowiązek podatkowy.

Przedsiębiorczość – najczęściej rozumie się zespół cech osobowości człowieka, a także – zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstw wytwarzających dobra i usługi (czyli bycie przedsiębiorcą), zarządzanie przedsiębiorstwem lub inną organizacją (bycie menedżerem) oraz działalność mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Przewaga konkurencyjna – osiąganie przez przedsiębiorstwo przewagi wobec konkurencji dzięki wyższej jakość produktu, niższej cenie oraz lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów.

Przychód – środki finansowe otrzymane przez podatnika lub postawione do jego dyspozycji.

R

Reklamacja – zawiadomienie producenta lub sprzedawcy o wystąpieniu wady towaru albo o nieprawidłowym wykonaniu usługi.

Rozwój społeczno-gospodarczy – całokształt przemian, którym podlega zarówno społeczeństwo, jak i gospodarka, a które prowadzą do osiągania stanu coraz korzystniejszego dla społeczeństwa.

Rynek – ogół transakcji kupna i sprzedaży regulowany mechanizmem rynkowym, a także warunków, w których te transakcje przebiegają.

S

Siła nabywcza pieniądza – ilość towarów i usług, które można nabyć za daną kwotę.

Spirala zadłużenia – zjawisko popadania w coraz większe długi, bez zdolności do regularnej spłaty kolejnych zobowiązań.

Sprawozdanie z postępu prac – podsumowanie zawierające informacje o tym, co zostało dotąd zrobione, jakie będą kolejne kroki, czy natrafiono na problemy – jeśli tak, to jak je rozwiązać.

Sprawozdanie z realizacji projektu – szczegółowe podsumowanie działań podejmowanych w projekcie, uwzględniające osiągnięte cele, zakładane rezultaty oraz efekty wykonania harmonogramu i budżetu.

Stawka podatkowa – ustalona wielkość (kwotowa lub procentowa), według której od podstawy opodatkowania oblicza się wysokość podatku.

Stopa inflacji – miara nasilenia inflacji, wyrażająca w procentach wzrost przeciętnego poziomu cen towarów i usług w badanym okresie w stosunku do analogicznego okresu w przeszłości (najczęściej porównań dokonuje się w skali roku).

Szanse rynkowe – możliwości osiągnięcia rynkowych korzyści finansowych w wyniku różnorodnych działań przedsiębiorczych.

U

Ulga podatkowa – obniżenie podstawy opodatkowania (odliczenia od dochodu) lub wysokości podatku (odliczenia od podatku).

V

VAT (ang. *Value Added Tax*) – podatek od wartości dodanej.

W

Windykacja – proces odzyskiwania przedmiotów lub należności finansowych od dłużnika w sposób określony w przepisach prawa.

Wywieranie wpływu – oddziaływanie danej osoby lub grupy osób na innych w celu zmiany ich zachowania, uczuć lub opinii.

Z

Zarządzanie czasem – systematyczne wykonywanie zaplanowanych wcześniej zadań, aby osiągnąć założony cel.

Zdolność do czynności prawnych – możliwość samodzielnego zaciągania zobowiązań i nabywania praw wynikających z prawa cywilnego, czyli np. zaciągnięcie pożyczki, kupno samochodu.

Ź

Źródła innowacji – wszystko, co wpływa na powstanie pomysłu i może stać się przyczyną wynajdywania nowych rozwiązań lub udoskonalania poprzednich.

Indeks

B
bariery 18
– kreatywności 45, 48, 55
– komunikacji 18, 19
– tworzenia zespołów 41, 55
barter – pieniądz towarowy 118, 148
Belbin Raymond Meredith 65
bezrobocie 91
budżet 92
– gospodarstwa domowego 130–136, 148
– JST (jednostek samorządu terytorialnego) 94, 96, 114
–obywatelski 97
– państwa 92, 97, 114
– projektu 71, 79

C
cechy 7
– lidera projektu 68
– osoby kreatywnej 43
– osoby przedsiębiorczej 7, 8, 27
cena równowagi rynkowej 103, 115
Cialdini Robert Beno 22
Cirillo Francesco 33
Covey Stephen 32
czynniki
– pozacenowe kształtujące wielkość podaży 103
– pozacenowe kształtujące wielkość popytu 102
– rozwoju przedsiębiorczości 83

D
decydent 36, 55
decyzja 36
– kluczowa 36
– operacyjna 36
– standardowa 36
– strategiczna 36
– taktyczna 36
deficyt 93
– budżetowy 93, 97, 115
diagnoza stanu obecnego 12
dług publiczny 93, 94
dobra
– komplementarne 103
– substytucyjne 103
dochody
– niepodatkowe 92
– podatkowe 92
dojrzałość finansowa 126, 127, 129, 148
dotacja 95

E
efekt mnożnikowy 113
elementy kompetencji 11
etapy projektu 61, 62, 66

F
filary gospodarki rynkowej 87, 114
formularze PIT 145, 147
Frye Arthur 48
funkcje 120
– pieniądza 120
– podatków 137
– rynku 98, 115

G
Gantt Henry 69
Gąsiorowska Agata 125
Giffen Robert 102
gospodarka
– rynkowa 87, 89–91, 114
– społeczna 89
gospodarstwo domowe 90
gwarancja 109, 115

H
harmonogram projektu 69–73, 79

I
inflacja 91, 122, 148
innowacje 49, 52, 55
– marketingowe 49
– organizacyjne 49
– procesowe 49
– produktowe 49
Inspekcja Handlowa (IH) 107
instytucje konsumenckie 108
inteligencja finansowa 129

K
kamienie milowe 70–71
kapitał ludzki 71
kierownik projektu 55, 65, 66, 79
kompetencje kluczowe 10
kompromis 25
komunikacja 27, 42
– interpersonalna 14, 27
– niewerbalna 15, 27

– społeczna 14
– werbalna 15, 27
konkurencja 88, 100
– doskonała 100, 101
– monopolistyczna 100, 101
konsument 106–113
koszty 72
– bezpośrednie 72
– pośrednie 72
koszyk konsumpcyjny 122
kryptowaluty 119
krzywa
– podaży 104
– popytu 104
kwota wolna od podatku 144, 147

L
lider 39, 41, 42, 55, 67
– cenowy 100
– innowacyjności 53
– projektu 60, 65, 68, 74, 79,

M
manipulacja 20, 24, 27
matryca czasu 31
mechanizm cenowy 102–105
mediator 108
metody podejmowania decyzji 38
– burza mózgów 38
– drzewo decyzyjne 38
– SWOT 38
monopol 100
mowa ciała 15, 16
myślenie kreatywne 43

N
nadwyżka budżetowa 93, 115
nadwyżka rynkowa – nadwyżka podaży 103, 105
negocjacje 25
niedobór rynkowy – nadwyżka popytu 103, 105

O
obieg pieniądza 120, 121
obligacja skarbowa 94
odliczenia 145
oligopol 100
osoba
– fizyczna 137
– prawna 137
– przedsiębiorcza 7, 9

P
patriotyzm gospodarczy 84, 112, 114
perswazja 20, 27
pieniądz 118–123
– elektroniczny 118
– kruszcowy 118
– papierowy 118
PKB 91
plan 12
– rozwoju kompetencji przedsiębiorczych 12, 13
– wydatków 128, 135
podatki 137
– bezpośrednie 138, 139, 148
– CIT 138, 139, 148
– PIT 138–140, 143–148
– pośrednie 138, 139, 148
– VAT 138–141
podaż 88, 103, 114, 115
podejmowanie decyzji 36
podmiot podatku (podatnik) 138
podmioty gospodarki rynkowej 90, 114
podstawa opodatkowania 138
poduszka finansowa 131
popyt 88, 102–105, 114, 115
postawy wobec pieniędzy 124, 128
– negujący znaczenie pieniędzy 125, 126
– niespokojni wielbiciele pieniędzy 125, 126
– niezaangażowani hedoniści 125, 126
– refleksyjni zarządcy pieniędzy 125, 126
poziomy dojrzałości finansowej 127
prawa
– konsumenta 106
– e-konsumenta 112
prawo
– podaży 103
– popytu 102
proces 58, 127
projekt 58, 59, 61–63, 74, 78, 79
przedmiot opodatkowania 138
przedsiębiorczość 6, 9, 10, 13, 27, 83, 84, 114
przedsiębiorstwo 6, 52, 59, 83, 90, 121
przewaga konkurencyjna 52, 59
przyczyny
– proaktywne 36
– reaktywne 36
punkt równowagi rynkowej 104

R
reguły wywierania wpływu 22, 26, 27
– zaangażowania i konsekwencji 22
– społecznego dowodu słuszności 22

– autorytetu 22
– lubienia 23
– niedostępności 23
– wzajemności 23
reklamacja 109–111, 115
rodzaje rynków 99
rola członka zespołu projektowego 65
rola przedsiębiorcy 83
rozwój
– przedsiębiorczości 83
– społeczno-gospodarczy 9, 82–84, 86, 114
ruch okrężny 90, 114
rynek 88, 98, 99, 101, 114
– czynników produkcji 90, 99
– dóbr i usług 90, 99
– finansowy 99

S

Schumpeter Joseph Alois 9
SMART 60, 61, 79
spirala zadłużenia 135, 136, 148
sprawozdanie 74, 75
– z postępu prac 75
– z realizacji projektu 74, 76, 78, 79
stawka podatkowa 138, 139, 141, 147
stopa inflacji 122
struktura
– prac projektowych 63
– sprawozdania końcowego 76
subwencja 95, 96
Sullivan Steve 42
synergia 40, 55
szanse rynkowe 44

T

techniki
– manipulacji 24, 27
techniki pobudzające kreatywność 46, 55
– burza mózgów 38, 46
– diagram Ishikawy 47
– metoda sześciu kapeluszy 47
– metoda 635 46
– metoda ALUO 47
– technika kruszenia 46
techniki zarządzania czasem 33
– 60/40 33
– pomodoro 33
– trzos 33
– zasada dwóch minut 33
typy inflacji 122

U

ulgi podatkowe 145, 146
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) 101, 107, 115

V

Veblen Thorstein 102

W

windykacja 136
wygrana-wygrana 25
wydatki 71, 79, 90, 92, 96, 115, 130, 132, 134, 148
wykres Gantta 69, 70, 79
wywieranie wpływu 20, 21, 25, 27

Z

zadania projektowe 64, 79
zarządzanie czasem 11, 30, 33, 55
zasady kierowania zespołem 42
zasoby projektu 71
zatrudnienie 91
zdolność do czynności prawnych 137
zespół 39
– formalny 39
– nieformalny 39

Ź

źródła
– finansowania 58, 72, 75, 79
– innowacji 53, 54

Literatura uzupełniająca:
G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *Złowić frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*, wydanie 2, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
D. Begg, S. Fischer Stanley, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, wydanie 4 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.
R.S. Covey, *3. rozwiązanie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
R.S. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
R.S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
R. DiYanni, *Pomyśl, zanim pomyślisz: myślenie krytyczne i kreatywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
A. Gąsiorowska, *Psychologiczne znaczenie pieniędzy: dlaczego pieniądze wywołują koncentrację na sobie?* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
K. Kałucki, *Negocjacje*, Difin, Warszawa 2022.
M. Kapusta, *Zarządzanie projektami krok po kroku, Samo sedno*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2013.
E. Mączyńska (red.), *Modele ustroju społeczno-gospodarczego. Kontrowersje i dylematy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
E. Mączyńska, P. Pysz (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa: ustrojowa przyszłość*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2022.
E. Mączyńska, P. Pysz (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa w dobie pandemii i postpandemii*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
R. Milic-Czerniak (red.), *Finanse osobiste: kompetencje, narzędzia, instytucje, produkty, decyzje*, Difin, Warszawa 2016
A. Noga, *Teoria konkurencji: ekonomiczna teoria wszystkiego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2022.
W.M. Orłowski, *Ekonomia dla ciekawych, czyli co zeznał porwany profesor*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2022.
W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Przedsiębiorczość*, seria: *Słowniki Społeczne*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, 2022.
T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019.
B. Tracy, *Zarządzanie czasem: jak w krótkim czasie osiągnąć więcej, lepiej zarabiać i cieszyć się życiem*, Muza, Warszawa 2020.
M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
S. Wawak, P. Cabała (red.), *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2022.

Źródła danych wykorzystanych do wykresów:
– s. 42: Donnellon A. i in., Kierowanie zespołami, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice, 2007
– s. 50: https://elektrowoz.pl/auta/tesla-potrafi-wprowadzac-27-zmian-w-modelu-na-tydzien-reszta-swiata-duza-zmiana-co-25-do-4-lat/
– s. 51: https://www.visualcapitalist.com/cp/how-mobile-phone-market-has-evolved-since-1993/
– s. 53: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022_en
– s. 92: https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdania-roczne
– s. 93: https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdanie-roczne
– s. 95: https://www.gov.pl/web/finanse/zestawienia-zbiorcze4
– s. 96: https://www.gov.pl/web/finanse/zestawienia-zbiorcze4
– s. 141: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/vat-rules-rates/index_pl.htm#shortcut-3, https://www.fdichina.com/blog/overview-vat-in-china/, https://www.gov.uk/vat-rates, https://www.nta.go.jp/english/taxes/consumption_tax/01.htm#c01, https://vatcompliance.co/countries/south-korea/, https://www.estv.admin.ch/estv/en/home/value-added-tax/vat-rates-switzerland.html; https://www.thereisadayforthat.com/holidays/usa/tax-freedom-day, https://smith.pl/pl/artykuly/dzien-wolnosci-podatkowej-2022
– s. 144: https://www.podatki.gov.pl/pit/abc-pit/statystyki/

Autorzy ilustracji:
Elżbieta Buczkowska: s. 31 (schemat), 37, 69, 70, 135 (plakat pożyczki); **Marta Długokęcka:** s. 43, 112, 59 (postać, kompozycja), 128 (dziewczyna, ikonka siatki), 135 (kompozycja, mężczyzna, walizka, szafka, roślinka, drzwi); **Marcin Franczak:** s. 118 (ikonki: sztabki złota, banknoty); **Natalia Helman:** s. 41, 46 (ikonka człowieka), 90 (schemat), 92, 93, 95, 96, 104, 118 (ikonki: zboże i karta bankowa), 121 (kompozycja, schemat) 122, 132 (domek), 141, 144; **Adam Król:** s. 90 (ikonka fabryki); **Laura Maziewska:** s. 7, 14, 18, 25, 31 (ikonka „Planuj wcześniej"), 32, 42, 43, 59 (ikonki), 60, 77, 84, 89, 112 (głowa), 125 (ikonki), 127, 128 (kompozycja, dymki, ikonki: dziewczyny, skarbonka z notesem), 135 (kobieta, fotel); **Krzysztof Mrawiński:** s. 46 (schemat), 47, 121 (ikonki: karta z długopisem, bilet, pracownik przy taśmie), 131; **Paulina Podolska:** s. 31 (ikonka kosza), 121 (ikonka autobusu); **Wojciech Sendal:** s. 90 (ikonka państwa), 121 (ikonka pracownika biurowego).

Zdjęcia pochodzą ze zbiorów:
AGENCJA WYBORCZ.PL: Agnieszka Sadowska s. 21 (wręczanie nagrody), Adam Stępień s. 98; **BE&W:** Alamy Stock Photo/Food/Peter Forsberg s. 101; **EAST NEWS:** Polska Press/Tomasz Hołod s. 12 (doradztwo zawodowe), REPORTER/Beata Zawrzel s. 85 (lody Ekipa), Polska Press/Szymon Starnawski s. 105, REPORTER/Jakub Walasek s. 144 (wręczanie stypendium); **FORUM:** Reuter/Reuters Photographer s. 7, Grażyna Myślińska s. 23 (Robert Lewandowski), Krzysztof Wójcik s. 82, Napo Images/Piotr Malecki s. 86 (fabryka FAKRO), Bartłomiej Kudowicz s. 99 (targi pracy), Sławomir Ołzacki s. 102, Darek Lewandowski s. 140 (Krynica Zdrój); **GETTY IMAGES:** E+/RgStudio s. 5, Collection Mix/Subjects RF/Trevor Adeline s. 6 (praca osób niepełnosprawnych), E+/SVETIKD s. 10, E+/Cecilie_Arcrus s. 11 (element kompetencji – umiejętności), E+/DNY59 s. 11 (elementy kompetencji – postawy), E+/ArtistGNphptpgraphy s. 12 (kierownik budowy), Tetra images RF/Yuri Arcurs s. 15 (kobieta z uniesionym kciukiem), Digital Vision/Portra ehf s. 17 (dotyk – matka z dzieckiem), E+/Steve Debenport s. 17 (wygląd zewnętrzny - nastolatek), iStockphoto/SeventyFour s. 17 (postawa ciała – mężczyzna trzymający nogi na biurku), E+/ArtistGNDphotography s. 23 (tablet w dłoniach), iStockphoto/contrastwerkstatt s. 29, iStockphoto/JD and Kyle Shoot Stock s. 33, E+/damircudic s. 40, E+/kovaciclea s. 57, E+/SDI Productions s. 58, The Image Bank Unreleased/Arctic-Images s. 59, The Image Bank RF/Kevin Dodge s. 63 (mecz piłkarski), Stone/Andrew Peacock s. 64, iStock/Getty Images Plus/KatarzynaBialasiewicz s. 67 (komfortowe biuro), iStock/Getty Images Plus/Deagreez s. 77, DigitalVision/Maskot s. 83, Getty Images North America/Michael M. Santiago s. 99 (giełda papierów wartościowych), DigitalVision/Tom Werner s. 100, E+/acilo s. 117, iStock/Getty Images Plus/RossHelen s. 120 (płatność gotówką), Westend61 s. 120 (pomarańcze), E+/Aja Koska s. 123, Moment/Prasit photo s. 125 (dziewczyna przed monitorem), E+/serts s. 127, iStock/Getty Images Plus/Choreograph s. 130, E+/Geber86 s. 132, E+/SolStock s. 134 (przykręcanie ogrzewania), iStock/Getty Images Plus/djedzura s. 134 (płatność gotówką w sklepie), iStock/Getty Images Plus/Robert Daly s. 134 (rodzinne kino domowe), iStock/Getty Images Plus/KatarzynaBialasiewicz s. 140 (dom jednorodzinny), iStock/Getty Images Plus/AaronAmat s. 142, E+/MilosStankovic s. 144 (krawcowa), iStockphoto/Shaiith s. 156 (Czarny Staw Gąsienicowy); **INDIGO IMAGES:** Science Photo Library/Colin Cuthbert s. 52; **POLSKA AGENCJA PRASOWA:** Leszek Szymański s. 89, Jakub Grelowski s. 119 (denar); **SHUTTERSTOCK:** RossHelen - okładka, Thomas Holt s. 6 (produkcja mebli), Cookie Studio s. 8, Rosemarie Gearhart s. 9, Kzenon s. 15 (wzywanie pomocy), ViDI Studio s. 16 (gest victoria), Rawpixel.com s. 16 (dystans przestrzenny), Cookie Studio s. 16 (mimika), fizkes s. 18, Yuganov Konstantin s. 21 (matka sprzątająca wspólnie z córką), Rawpixel.com s. 22 (darmowa wersja oprogramowania), Yuganov Konstantin s. 22 (kobieta z telefonem), CCISUL s. 22 (naukowiec), Tyler Olson s. 23 (darmowe próbki), posteriori s. 23 (zegarek zanurzony w wodzie), LightField Studios s. 24, Ground Picture s. 26, VaLiza s. 34, Monkey Business Images s. 39 (zespół formalny), wavebreakmedia s. 39 (zespół nieformalny), Evgeny Karandaev s. 48 (laptop), baranq s. 48 (mężczyzna przy tablicy z karteczkami), canadianPhotographer56 s. 50 (samochód Tesla), Antonio Guillem s. 60, Dmytro Zinkevych s. 63 (zespół projektowy), Ground Picture s. 67 (praca w zespole projektowym), Andrey_Popov s. 70, bunyarit klinsukhon s. 72, Ground Picture s. 74 (mężczyzna przedstawiający sprawozdanie końcowe), silverfox999 s. 74 (Sagrada Familia), Daniel Jedzura s. 75, G-Stock Studio s. 78, Africa Studio s. 81, pryzmat s. 88, Sodel Vladyslav s. 103, Oleksiy Mark s. 104, Prachaya Roekdeethaweesab s. 119 (banknot), Andrey Burmakin s. 120 (sejf), floriasilescu s. 120 (złote sztabki), teena137 s. 120 (biżuteria), LADO s. 120 (porównanie cen), Elena Pimukova s. 120 (etykiety), ViDI Studio s. 120 (płatność kartą), Africa Studio s. 125 (młody człowiek liczący podatki), Roman Samborskyi s. 125 (mężczyzna odpychający coś), Dean Drobot s. 125 (dziewczyna z zakupami), Standret s. 129, New Africa s. 131, Alexander Sviridov s. 134 (dziewczynka na ekranie telewizora), Alexander Raths s. 136, Katarzyna Wojtasik s. 137, pikselstock s. 150, fongbeerredhot s. 151, Nahlik s. 156 (Wawel), JohnKruger s. 156 (Wieliczka), mangojuicy s. 156 (Toruń), Lukasz Janyst s. 156 (pomnik M. Kopernika), Tomasz Guzowski s. 156 (Chełmno), piotrbb s. 156 (spływ Wdą), bubutu s. 156 (śluza), msnobody s. 156 (wydmy), sashk0 s. 156 (Gdynia), VinyLove Foto s. 156 (Żuraw Gdański), Monkey Business Images s. 159 (prezentacja projektu wycieczki), Borisb17 s. 159 (Kościół Mariacki w Krakowie), ArtMediaFactory s. 159 (Morskie Oko) oraz **Bogdan Wańkowicz** s. 11 (książki), 119 (bankomat bitcoinów), Evolution Design/Peter Wuermli/WWW.SOGUELFOTOGRAF.CH s. 50 (aranżacja wnętrz firmy Google), Apple/www.apple.com – materiały prasowe s. 51 (telefon iPhone firmy Apple), Saule Technologies/sauletech.com – materiały prasowe s. 51 (ogniwa perowskitowe), Wiśniowski/www.sklep.wisniowski.pl – materiały prasowe s. 85 (hale produkcyjne), FAKRO – materiały prasowe s. 86 (produkcja okien), Budżet Obywatelski Urzędu Miasta Krakowa/fot. Bogusław Świerzowski s. 97, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów – logo s. 107, Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego s. 113 (logo Teraz Polska), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi/gov.pl s. 113 (logo Produkt Polski), **Mariusz Cieszewski/www.fotcom.biz** s. 156 (molo w Sopocie).

Twoje mocne strony

KROK W BIZNES I ZARZĄDZANIE

Krok w biznes i zarządzanie 1 to podręcznik, który pozwala w przystępny sposób opanować treści z zakresu kompetencji przedsiębiorczych. Elementy ***W praktyce*** oraz ***Przykład*** pomagają kształcić praktyczne umiejętności. Na stronach ***Wokół nas*** i ***Studium przypadku*** omówiono sytuacje z życia społeczno-gospodarczego, dzięki którym łatwiej zrozumieć treści lekcji. Z kolei ***Podsumowania*** oraz testy ***Sprawdź, czy potrafisz!*** pozwalają skutecznie przygotowywać się do sprawdzianów.



Analiza zjawisk i procesów gospodarczych

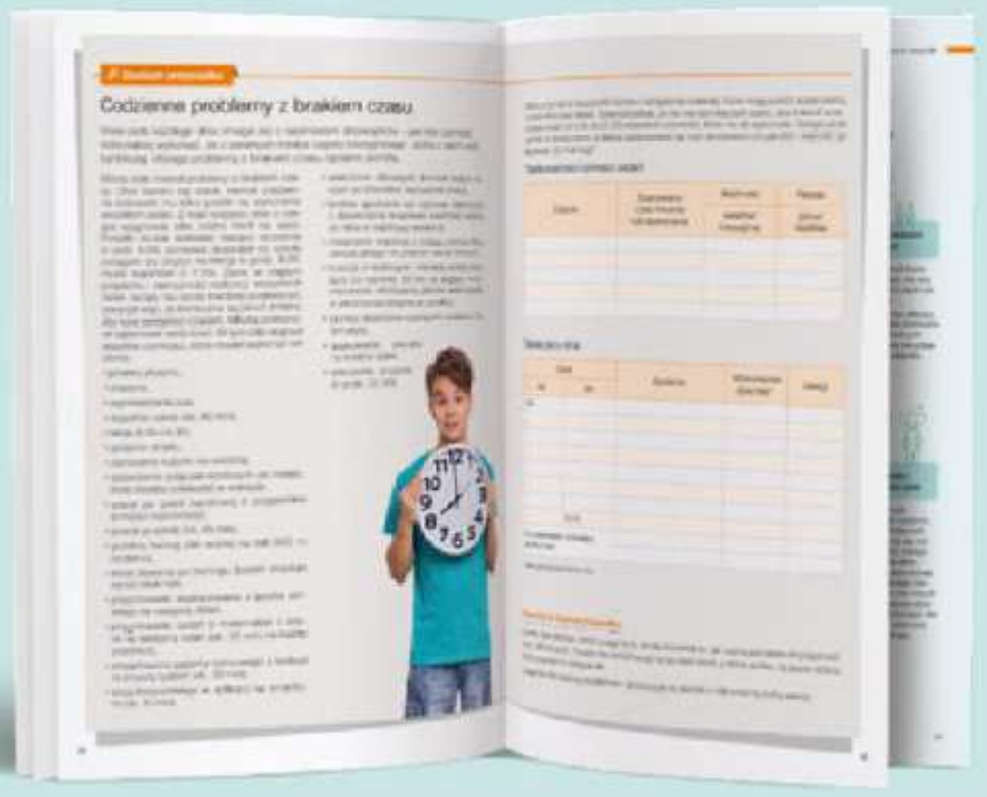
Element *Wokół nas* pomaga zrozumieć zjawiska i procesy zachodzące w przestrzeni gospodarczej.

Praktyczne wykorzystanie wiedzy

Elementy *Przykład* i *W praktyce* ułatwiają zastosowanie zdobytej wiedzy w praktyce.

Studium przypadku

Nowy element ***Studium przypadku*** zawiera opisy konkretnych sytuacji problemowych, które zdarzają się w codziennym życiu. Ich analiza pomaga kształcić praktyczne umiejętności w zakresie kompetencji przedsiębiorczych.



Nowa Era Sp. z o.o.

www.nowaera.pl nowaera@nowaera.pl

Centrum Kontaktu: 58 721 48 00

ISBN 978-83-267-4777-9