

4. letnik

1. Opišite koncepcije oz načela vodenja. (1)

1. vodenje na podlagi postavljenih ciljev; manager skupaj z podrejenimi postavi cilje, nato manager vrši samo nadzor nad uresničevanjem (strateški del), podrejenim pa prepusti izvedbo (operativni del), učinek tega pa je motivacija in odgovornost.

2. vodenje po načelu izjem; izhodišče so izjeme (odkloni realizacije od planiranega). Normalni odkloni so da manager določi meje za odklone, probleme pa podrejeni rešujejo sami. Izjemni odkloni pa so da se v reševanje problematike vključi manager.

Pogoj je da manager določi meje; torej kaj je za njega normalni in kaj izjemni odklon.

3. vodenje na podlagi pooblastil; manager ohrani hierarhijo (najvišje, srednje in najnižje vodstvo). Pooblastila daje od navzdol. Vsak je na svojem področju samostojen, učinek tega je motivacija in odgovornost.

4. vodenje na podlagi spodbud; manager se prizadeva doseči, da podrejeni cilje podjetja vzamejo kot svoje cilje; če se to doseže, so pripravljeni od sebe dati čim več.

Kako to doseči?

- pritegniti podrejene v postavitev ciljev
- odgovornost se porazdeli
- primerni medsebojni odnosi med zaposlenimi
- upoštevanje potreb zaposlenih

2. Katere stile vodenja podjetja poznate – primerjajte jih med seboj. (2)

Stili vodenja so:

- Participativno-demokratski stil
- Avtokratski stil
- Liberalni stil

3. Direktor podjetja X želi doseči večjo motivacijo zaposlenih za delo. Kakšen stil vodenja (katere poznate) mu priporočate? Razložite in utemeljite. (3)

Priporočam mu participativno demokratski stil.

Poznamo 3 stile vodenja:

Avtokratski stil:

Odnos med podrejenimi in nadrejenimi temelji na tem, da nadrejeni daje ukaz, katerega mora podrejeni izpolniti. Kratkoročno so delavci lahko s tem stilom zadovoljni, dolgoročno pa delavci niso zadovoljni, saj hočejo izraziti svoje mnenje in sodelovati s predlogi, hočejo več samostojnosti.

Participativno demokratski stil:

Nadrejeni se posvetujejo s podrejenimi, vsi lahko dajo svoje predloge. Njihova mnenja so enakovredna. Rešitev se poišče v razpravi. Kratkoročno ne prinese takoj zadovoljstva zaposlenih, ker se o odločitvah dolgo razpravlja, dolgoročno pa stil prinese zadovoljstvo delavcev, ker sodelujejo in izrazijo svoje mnenje, počutijo se enakovredne.

Liberalni stil:

Delavci uživajo precejšnje svobodo in nadrejeni se vključi le, če ga posebej prosijo. Delavci so nezadovoljni, ker jih nihče ne usmerja.

4. Kdaj in zakaj bi uporabili tehnike vodenja in odločanja v podjetju? Primerjajte njihovo uporabnost. (2)

a. metoda točkovanja;

1 faza: postavimo minimalne zahteve, ki med možnostmi naredijo ožji izbor

2 faza: izpostavimo značilnosti, ki so pri izboru pomembne

3 faza: značilnosti dodelimo ponder; dodelimo posameznim značilnostim težo tako, da razdelimo mednje 100%

4 faza: posameznim modelom dodelimo ceno značilnosti od 1 do 7

5 faza: oceno in ponder pomnožimo, zmnožke seštejemo in varianta, ki ima najvišji seštevek zmnožkov je po metodi točkovanja najboljša

b. vihranje možganov (brainstorming);

Naredimo skupino ki šteje 5 – 12 oseb. 1 kriterij je, da iščemo predstavnike različne stroke. 2. kriterij je, da poskušamo najti ljudi znotraj podjetja in zunaj podjetja, da dobimo laike in strokovnjake. Nato določimo vodjo skupine, ki razloži udeležencem kakšne ideje se iščejo, predstavi problem in skrbi, da se upoštevajo **pravila** iz te metode. 1 pravilo: ko udeleženci ustno povedo svojo idejo je kritika prepovedana; 2 pravilo: kvalitetna ideja ni bistvena, poveš lahko vse, kar se ti zdi, četudi je ideja nesmiselna; 3 pravilo: avtorskih pravic na idejah ni. Vodja tudi vodi ves potek in skrbi, da se ideje izražajo – da ni tišine. Vodja povezuje ideje, pomaga tistim, ki težko izrazijo svoje ideje.

Prednosti; ustno izražanje idej ima prednost, da rečeš in ne misliš še na druge stvari, povemo več idej, več novih pristopov

Slabosti; udeleženci se težko vzdržijo kritike. Vodja s tem ko pomaga oblikovati včasih slabo vpliva, ker oblikuje po svoje. Strokovnjaki se pri svojih idejah dosti krat vrtijo v okviru ustaljenih idej.

c. skupinsko odločanje;

Kdaj? - ko gre za odločitve na dolgi rok; - kadar odločitev zadeva vse zaposlene; - kadar gre za odločitve z dolgoročnimi posledicami.

Prednosti;

- več glav več ve; več idej če odloča skupina;
- skupina najde več skupnih točk;
- interdisciplinarni pristop; mnenje večih strok in zato je odločitev boljša
- tveganje se izravna; odgovornosti ne moremo izvaliti na enega
- odločitev lažje izpeljemo, tisti, ki jih odločitev zadeva sodelujejo z njimi

Slabosti;

- odločanje dolgo traja
- odločitev je lahko slaba, če skupina ne zna skupinsko odločati

Pravilne tehnike skupinskega odločanja so: razprava, argument (utemeljitev) in protargument (nestrinjanje in zakaj)

Neppravilne tehnike skupinskega odločanja so: glasovanje (ni nujno da ima večina prav in ni možnosti razprave), kompromis (danes jaz govorim, ti jutri), pritisk na drugače misleče (namišljeno soglasje).

d. metoda 635 (6 oseb, 3 ideje, 5 minut);

Poteka pisno. Pove se jim na kakšen problem želimo idejo. Vsaka oseba dobi svoj list, zapiše nanj ideje in po 5 minutah zapisano vsak izroči svojemu sosеду.

Slabosti; pri zadnjih listih nam zmanjka idej in čas je prekratek, da bi našli novo idejo. Primerjava z brainstormingom: ideje, ki jih podamo so bolj utemeljene, ker jih pišemo, je pa manj novih, svežih pristopov.

5. Kdaj in zakaj uporabimo tehnike načrtovanja aktivnosti? Primerjajte uporabnost.

a. gantogram

Je tabela v kateri je vodoravno čas, navpično pa opravila ki sestavljajo neko dejavnost. Gantogram pokaže kdaj se opravila pričnejo, konec opravil, zaporedje opravil in vzporednost opravil.

Cilj je čim več vzporednih opravil, ker to skrajša čas celotne izvedbe.

Slabost je v tem, da je gantogram primeren samo za manjše aktivnosti in krajše časovno obdobje.

Primer: izdelava maturantske obleke

	1.da n	2.da n	3.da n	4.dan	5.da n	6.da n
izbira blaga						
izdelava kroja						
krojenje blaga						
izbira dodatkov						

b. mrežno planiranje. Razložite na primeru (2)

Mrežni plan je primeren če gre za časovno omejene projekte. Ločimo dve obliki in sicer; puščična mreža in pravokotniška mreža (primernejša za računal. obdelavo).

Mrežni plan pa pokaže: zaporedje opravil, vzporedna opravila, najzgodnejše možne začetke in konce opravil, najpoznejše možne začetke in konce, kakšne so časovne rezerve.

Cilj je čim bolj skrajšati čas izvedbe del posledično prinese; nižje stroške, nižja cena, večja prodaja, večji dobiček.

6. Opišite odnos podjetnika do tveganja, vzroke tveganja, vrste in ukrepe povezane s politiko tveganja. (1)

Odnos do tveganja;

- izogibanje tveganju; vedno išče takšno možnost, kjer pričakujemo najmanjšo izgubo
- sprejema tveganje; išče možnost, kjer je dobiček največji
- nevtralen do tveganja; pretehta možno izgubo in dobiček

Vzroki:

- naravni vzrok; naravne katastrofe, toča, poplava, potres,...
- človeški (malomarnost, nepazljivost) in družbeni faktor (kriza v podjetju, vojna, finančne težave, gospodarske krize, stečaj, ...)
- tehnični vzroki; tveganja povezana s tehnologijo, ki jo imamo

Vrste tveganje:

Tveganja pri osebah; nesreče, bolezni

Tveganje pri premoženju; zasebno premoženje, premoženje podjetja

Ukrepi proti tveganju:

- **preprečitveni**; pridobivamo informacije (raziskava trga, preverjanje bonitete podjetja, pridobivamo informacije o delavcu, preden ga zaposlimo), kontrola (kontrola vhodnih surovin, da bi bil izdelek dober, kontrola končnih surovin), izogibanje (že v naprej zavrremo tveganje investicije). prim.: preventiva zdravstvo
- **zmanjševalni ukrepi**; škoda je že nastala, vendar jo poskušamo zmanjšati; prevalitev tveganja, razpršitev tveganja (prodaja na večih trgih), finančno pokritje (varčevanje).

7. Opredelite razliko med kontrolingom in kontrolo (pojmem, funkcije). (2)

KONTROLA je stalen nadzor pri katerem želimo čim več samokontrole in čim manj delovnih mest kontrole.

Načela kontrole:

- pravočasnost; smiselno kontroliramo vedno vhodni material, saj lahko pride do škrata
- doslednost; kontroliramo vsak proizvod
- gospodarnost; kontrola ne sme biti dražja od napake, ki jo želimo s tem preprečiti

Drugo in tretje načelo sta si v nasprotju. Vsak proizvod ne smemo, ne moremo pregledati, daj gre za preveč denarja, ali pa se lahko izdelek uniči ali pa porabimo preveč časa.

Uporabimo lahko naslednje metode:

- naključno vzeti vzorec; vijaki
- kontrola na presek; vsak 100 izdelkov
- s pomočjo statističnih podatkov

KONTROLING kot instrument vodenja. Je služba v podjetju, ki deluje kot pomoč v vodstvu. Deluje kot štab. Srečamo jih lahko v marketingu, upravi, računovodstvu,..

Naloga kontrolinga:

- zbiranje informacij o konkurenčnih podjetjih (dela tehniko scenarijev, portfelsko analizo, analizo proizvod-trg)
- vodstvu pomaga pri oblikovanju strateških ciljev
- opravi analizo okolja
- pomaga oblikovati operativne cilje, ki so v skladu s strateškimi

8. Kaj je planiranje in katere vrste planiranje poznate – kratko vsako opišite. (1)

Planiranje je načrtovanje oz predvidevanje dogodkov in naših reakcije na dogodke. Planiramo zato, da smo pripravljeni na te stvari.

Ločimo:

Strateško planiranje; je dolgoročno, okvirno, grobo prim: prodor na tuji trg, opustitev proizvodnega programa...

Operativno planiranje; je kratkoročno in bolj natančno. prim: plan izobraževanja, nabava surovin, izvedba naročila...

9. Primerjajte strateško in operativno planiranje in opredelite razlike in povezanost. (2)

STRATEŠKO PLANIRANJE je grobo in dolgoročno (prodor na nove trge, ustanovitev podružnic, sprememba lokacija podjetja).

OPERATIVNO PLANIRANJE je kratkoročno in podrobno (plan izobraževanja v tekočem letu, raziskave trga na določenem področju v letošnjem letu).

Operativni plani so praviloma v skladu s strateškimi.

Strateški in operativni plani so med seboj povezani. Velja pa, da strateški plani izhajajo iz osnovnega poslanstva podjetja (temeljni cilji, vizija).

10. Kaj je strateško planiranje, kakšna usmeritev strateškega planiranja se priporoča in zakaj? (2)

Možna izhodišča za strateški plan podjetja:

- **PROIZVODNA** usmeritev; izhodišče je proizvodnja. ZAKAJ? Z količinsko veliko proizvodnjo, dosežemo nižjo ceno na enoto; nižji stroški-nižja cena. Tudi kvaliteto dosežemo v proizvodnji.
- **PRODAJNA** usmeritev; izhodišče plana se postavi na politiko komuniciranja (oglaševalna politika, politika pospeševanje prodaje, stiki z javnostjo, osebna prodaja). Več oglaševanja-večja prodaja.
- **TRŽENSKA** usmeritev; samo oglaševanje ni dovolj, za izhodišče je potrebno vzeti ves marketing miks;
 - politika proizvoda in sortimenta
 - politika cene in prodajnih pogojev
 - politika distribucije
 - politika komuniciranja

Podjetje išče tržno usmeritev, kar pomeni da išče tržno nišo ($D > S$).

- **TRŽNA** in **DRUŽBENA** usmeritev; to je nadgradnja trženske usmeritve. Izhodišče družbene je skrb za okolje, socialno šibke, invalide, brezposelne. Ta vidik zagotovo upošteva le toliko, kolikor zahteva zakon. Imamo pa tudi podjetja, ki naredijo več in to izkoristijo kot konkurenčno prednost.

11. Naštejte in pojasnite instrumente strateškega planiranja. (1)

Instrumenti strateškega planiranja;

- analiza okolje; dejavniki mikro okolja (dobavitelj, kupec, posrednik, konkurenca), makro analiza (razvoj vrednot države, zakonodaja, tehnični razvoj, demografski dejavnik, razvoj potreb v lastni panogi, razvoj celotnega gospodarstva).
- tehnika scenarijev; podjetje pripravijo različne scenarije dejavnikov in pripravijo svojo reakcijo na dogodke.
- tehnika scenarijev in delfska metoda; scenarije damo v pogled strokovnjakom; mnenje pridobimo z anketo, naročanjem raziskav, interjuvi in poročila plačamo.
- portfelska analiza; tržnio proizvodni portfelj in portfelj tržni delež tržna rast
- matrika proizvod trg; za nove izdelke

12. Podjetje X ima tri poslovna področja:

- a. proizvodnjo štedilnikov s štirimi električnimi ploščami,
- b. proizvodnjo štedilnikov dva plin, dve električni plošči,
- c. proizvodnjo štedilnikov s steklokeramično ploščo.

Po proučitvi portfelske analize se podjetje odloči, da proizvodnjo pod točko a. opusti, proizvodnjo pod točko b. obdrži, a več ne vlaga, v proizvodnjo pod točko c. pa bo podjetje vlagalo, vendar previdno. (3)

Kakšna kombinacija dejavnikov v portfelski analizi narekuje odločitve podjetje X?

Kombinacija tržne privlačnosti (mala konkurenca, kadar je napovedana visoka tržna rast, kadar konkurent s težka prodirajo na to področje, ni velike odvisnosti od predpisov,

izdelek ni substitucijski, kadar je zagotovljena nemotena dobava surovin) in konkurenčne prednosti (uveljavljeno ime, velik tržni delež, dober, strokovno usposobljen kader, podjetje ima know how, ima izkušnje, ima dizajn, ima tradicijo).

V čem je pomanjkljivost portfeljskih analiz in kateri instrument problem rešuje?

Slabost portfeljske analize je v tem, da nas usmerja v samo obstoječa poslovna področja. Zato imamo matriko proizvod-trg, ki nas sili v razmišljanje o novih proizvodih in o novih trgih.

13. Razloži operativno planiranje in instrumente operativnega planiranja. (1)

Operativno planiranje je planiranje aktivnosti, da bi v čim krajšem času izvedli opravila.

Instrumenti operativnega planiranja so:

- gantogram
- mrežni plan

14. Opišite sestavine finančnega plana, probleme finančnega planiranja in pojasnite kazalec plačilne moči – cash flow. (3)

Sestavine finančnega planiranja:

- Izplačila; tekoča izplačila (plače, material,..), odplačila posojil (banke, dobavitelji), izplačila za investicije, zasebno zajemanje in izplačila dobička
- Vplačila; tekoča vplačila (gotovina, unovčenje terjatev), izredna vplačila (prodaja stvari in donos od finančnih naložb), sprejem tujega kapitala, sprejem lastnega kapitala

Problem finančnega planiranja;

- napovedovanje prilivov; vrednost prodaje je odvisna od količine in cene, ki pa je odvisna od razmer na trgu
- napovedovanje izplačil; od razmer na trgu, od obsega poslovanja, od naročil.

Problem rešujemo tako, da izplačila delimo na fiksna (lahko jih napovemo) in na variabilna (težje jih napovemo).

Cash flow je kazalec plačilne moči. Kazalec izračunamo tako, da seštejemo saldo med prilivi in odlivi + sredstva amortizacije ker teh sredstev ne porabimo takoj, ampak šele takrat, ko nabavimo nov stroj) + sredstva rezerv (oblikujejo se zaradi vzdrževanja finančne stabilnosti, zaradi nepričakovanih dogodkov). Kazalec služi za hitro presojo plačilne sposobnosti in hitro presojo kreditne sposobnosti, ko želimo pri banki najeti kredit in presoja našo možnost odplačevanja.

15. Opišite elemente organizacijske strukture, pojasnite njihovo povezanost in načela organiziranja. (2)

Elementi organizacijske strukture:

- **delovna naloga**; je sklop opravil. Delovne naloge lahko razčlenimo po opravilih (svetovanje, polnjenje polic, izstavitev računa) in po predmetih (bela tehnika, kopalniška oprema, posoda). Če več delovnih nalog združimo in dobimo delovno mesto

- **delovno mesto**; delovno mesto sestavlja; izkušnje, izobrazba, odgovornost, naloge. Vrste delovnih mest; instance oz. nadrejeni, podrejena delovna mesta in štabi. Če združimo več delovnih mest, dobimo oddelek.
- **oddelek**; kriteriji združevanja delovnih mest v oddelke: po opravilih (nabavni, prodajni, računovodski oddelek,...), po območjih (tuji trg, domači trg), po artiklih (prodaja kuhinj, pralnih strojev,..) in po skupinah strank (posredniki, končni potrošniki, grosisti, ...).

Načela organizacijske strukture;

- enotnost in jasnost pri dodeljevanju nalog; enotnost (naloge, ki sodijo skupaj dodelimo eni osebi)
- enotnost in jasnost pri dodeljevanju odgovornosti; odgovornost nosimo za dodeljeno nalogo ne za nalogo nekoga drugega
- omejevanje samostojnosti pri delu le izjema; omejitev samostojnosti vpliva motivacijo, zato le izjemno posegamo v delo
- kontrola izvajanja; čim več samokontrole in čim manj delovnih mest kontrole
- upoštevanje potreb zaposlenih; človeški vidik (ugoditi njihovim željam, potrebam, kratkoročno ni dobro, dolgoročno pa pomeni zadovoljstvo, sodelovanje) gospodarski vidik (dolgoročno imamo dobre učinke, ker so ljudje motivirani)
- načelo dodeljevanja nalog z enega mesta; navodila vedno dobimo od enega nadrejenega. Prednost je, da ne pride do zmešnjav (naloge se ne prekrivajo). Slabost pa je, da zelo dolgo traja preden pride do izvedbe.
- načelo dodeljevanja nalog direktno; prednost je to, da je hitra izvedba, slabost pa, da pride do prekrivanja nalog in preobremenjenosti.

16. Primerjajte linijski in funkcionalni organizacijski sistem. (2)

LINIJSKI SISTEM

- čisti linijski sistem**; stroga hierarhija; prednost je v tem, da so jasna pravila, ni prekrivanja, točno določene odgovornosti in naloge. Slabost pa da je pot navodil dola, nadrejeni so močno obremenjeni.
- Linijsko-štabni sistem**; instance imajo poleg sebe še štabe. Te štabe predstavljajo strokovnjaki. Nevarnost je, da si štabi prisvajajo funkcijo odločanja, ne da bi nosili posledice slabih odločitev ter nastane lahko nekontroliran vpliv ki se ve vidi navzven.
- Produktivna organizacijska struktura**; na vrhu je skupno vodstvo in organizirane so določene skupne službe (raziskava in razvoj, uprava, skladišče,...). Posamezni obrati pa so dokaj samostojni glede na to kaj proizvajajo. Prednosti; natančna razmejitev odgovornosti in prilagodljivi na spremembe. Nevarnost: odcepitev praviloma takrat, ko gre obratu dobro.

FUNKCIONALNI SISTEM

Prednosti: pot informacij je krajša, instance so manj obremenjene. Slabost da se navodila prekrivajo in zaradi tega prihaja do zmede.

Nevarnost odcepitve posameznih enot odpravljamo z matrično organiziranostjo. In sicer navpično (funkcije), vodoravno (obrat); vsaka funkcija povezana z vsakim proiz. programom.

17. V neki servisni delavnici že leta ne uspejo, da bi monterji pravilno izpolnjevali obrazce, ki so podlaga za obračun stroškov. Mlajši monterji se namreč ravnaajo po najstarejšem monterju, ki pravi, da je papirnata šara za »pisarniške molje« in ne za monterje. (3)

a. **Kateri vidik neformalne organizacije nakazuje zgornji primer?**

Neformalni vodja.

b. **Kako rešiti problem?**

Najstarejšemu monterju bi bilo potrebno razložiti zakaj je potrebno izpolnjevati obrazce, ali pa ga postaviti na drugo mesto, kjer bo on odgovoren, da bodo obrazci izpolnjeni.

c. **Opišite še druge vidike neformalne organizacije.**

Neformalne norme; pri njih pogosto delavci sami kaj naredijo, saj jih s tem sodelavci bolj spoštujejo. Rešitev je v tem, da sestavimo pravila tako, da bodo z upoštevanjem dosegali ugled.

Neformalna komunikacija; pogosto se stori, da pride informacija do nezaposlenih preko neuradnih virov. Rešitev je v tem, da naredimo uradno informacijo za hitrejšo ali pa na delovna mesta preko katerih je informacija prišla postavimo zaupanja vredne ljudi.

Neformalne skupine; to so skupine, ki se tolerirajo izven uradnih. To se pogosto zgodi zaradi skupnih interesov, sorodstvenih vezi in političnih in verskih prepričanj. Rešitev je v tem, da se s skupino pogovorimo, skušamo ugoditi skupnim interesom, neformalno skupino postavimo za formalno in skupaj z udeleženci sooblikujemo predloge za rešitev problema.

18. V podjetju nastopijo težave. Kateri vzroki so lahko za nastanek krize? Kakšne izhode iz krize poznate? (3)

Vzroki za krizo so:

- vodstvene napake pri:
 - o zaposlovanju na vodstvenih položajih
 - o izbiri proizvodnega programa
 - o nezadostno upoštevanje trga
 - o pomanjkljivo finančno planiranje
 - o napačno izbrana tehnologija, lokacija

Ukrepi za podjetja v finančnih težavah:

- prenehanje (likvidacija):
 - o redna
 - o prisilna (stečaj)
- sanacija (ozdravitev)

19. Opišite razliko med sanacijo in stečajem podjetja. (2)

SANACIJA

Namen sanacije je postaviti podjetje na nogo, vzpostaviti normalno delovanje podjetja.

Sanacijski ukrepi so:

1. sanacija s pridobitvijo svojega lastnega kapitala;

- v d.d. je to izdaja novih delnic in vplačilo starih dosedanjih delničarjev, ki so izkoristili prednostno pravico

- v osebnih družbah in drugih družbah pa s pogodbo določijo, da v primeru težav obstoječi družbeniki prispevajo dodatno vlogo

2. sanacija mimo sodišča oz. izven sodna poravnava;

- upnik in dolžnik se sama dogovorita za moratorij (odlog plačila). Dogovorita se, da določeno število let ne bosta odplačevala dolga (glavnice in obresti ne, tekoče pa).
Odpust dolga ali izvensodna poravnava. To pomeni, da se upniki odpovedo delu svojih terjatev ali pa jih spremenijo v lastniški delež (del terjatev ne bo nikoli poravnanih – upnik pristane, da del terjatev 30% nikoli ne bo poravnan).

Zakaj so upniki pripravljene to storiti?

- upniki so zainteresirani za nadaljnji obstoj, ker lahko na ta način iz bodočega poslovanja nekaj dobijo, vsekakor več kot pri stečaju
- ta poravnava je izvensodna (ne vključuje sodišče, to je prednost – ni stroškov, ne objavi se javno, da imajo podjetja težave – ohranimo boniteto (dobro ime))

3. sodna poravnava;

- če ne uspe brez sodišča da dolžnik predlog na sodišče za uvedbo sodne poravnave. Namen sanacije; z delnim odpustom dolgov na podlagi zakonskega postopka.

Potek sodne poravnave:

- predlog lahko vloži le dolžnik
- razlogi; plačilna nesposobnost, pripravljena ponudba na kakšen način bodo vrnil
- med upnikom in dolžnikom sodne poravnave v zadnjih 5 letih
- pred izdelavo postopka rangiramo terjatve v 4 skupine od katerih so v celoti poplačane, predmet poravnave so samo terjatve 4 skupine

Rezultati sodne poravnave: če se upnik strinja s predlogom sodnika, potem se spelje sanacijski postopek, če se upnik ne strinja pa se sproži stečaj.

4. prisilna poravnava;

stečajni postopek že teče, vendar dolžnik predlaga prisilno poravnavo, ker najde rešitev. Pogoj je da so prve 3 skupine v celoti poravnane in poleg tega da ponudbo v kateri razloži pogoje poravnave. Če sodnik odloči, da je predlog utemeljen, se stečajni postopek ukine in nadaljuje s sanacijo, če pa sodišče odloči, da predlog ni utemeljen, se stečajni postopek konča.

STEČAJ

Namen stečaja;

- nezadostno premoženje pravično razdeliti upnikom, je zakonsko urejen in stečaj je zadnje sredstvo; pred tem poskusimo vse sanacijske ukrepe.

Pogoj za sprožitev stečajnega postopka:

- premoženja je še toliko, da se poravnajo stroški stečajnega postopka
- podan mora biti zahtevek za stečaj (zahtevek lahko poda dolžnik, upnik ali osebno odgovorni družbenik)

Postopek se izvede na sodišču:

- oklic o začetku stečaja; na oglasni deski sodišča in v uradnem listu
- določi se stečajni upravitelj (odvetnik)

- v oklicu je poziv da upniki prijavijo terjatve
- hkrati pa se poziv da tudi dolžnikom, da nemudoma poravnajo dolgove upnikom
- terjatve se rangirajo (naredijo se 4. skupine)

20. Primerjajte redno in prisilno likvidacijo podjetja. (vzroki, potek, cilj) (2)

REDNA LIKVIDACIJA

Vzroki za redno likvidacijo so: bolezn, smrt lastnika, odločitev družbenikov da prenehajo z družbo, potek časa za katerega je bila družba ustanovljena.

Cilji: ostanek denarnega premoženja – likvidacijski izkupiček je čim večji. Družbeniki si ta dobiček sorazmerno razdelijo.

Potek redne likvidacije:

1. faza: sklep družbenikov, da družba preneha
2. faza: dokončanje začelih poslov
3. faza: izterjava neplačanih terjatev od kupcev katerim smo določili daljši plačilni rok
4. faza: prodaja premoženja oz REINVESTIRANJE
5. faza: plačilo drugih obveznosti oz računov

Postopek vodi stečajni upravitelj, ki pa je lahko poslovodja, družbenik ali oseba ki smo jo pooblastili.

PRISILNA LIKVIDACIJA

Vzroki: dolgoročna nelikvidnost, brezposelnost, dolgovi žrejo lastni kapital.

Potek:

1. faza: objavi se okli o začetku stečaja na oglasni deski sodišča in v uradnem listu
2. faza: določi se stečajni upravitelj (odvetnik)
3. faza: v oklicu se pozove upnike da prijavijo svoje terjatve do določenega roka
4. faza: prav tako tudi dolžnike, da poravnajo dolgove do upnikov
5. faza: terjatve se rangirajo; naredijo se 4. skupine terjatev:
 1. izločitveni zahtevki; predmeti, ki niso last dolžnika in so v celoti poravnani (komisijsko blago, sposojena embalaža)
 2. ločitveni zahtevki; terjatve ki so posebej zavarovane in so poravnane v celoti (poravnava se naredi iz zavarovalnine)
 3. terjatve do stečajne mase; stroški stečajnega postopka in
 4. terjatve v stečajnem postopku; terjatve ki so nastale do trenutka ko se je sprožil stečaj. Prve tri so poravnane v celoti, 4. skupina pa po izračunu

21. Naštejte in opišite naloge kadrovske službe in opišite postopek pridobivanja in izbiranja kadrov. (1)

Naloge kadrovske službe so:

- pridobivanje zaposlenih (pogovor, presoja prijave, test znanja in sposobnosti)
- strokovni razvoj zaposlenih in njihovo izpolnjevanje (povečevanje možnosti pokrivanja mest po vodilnih)
- oblikovanje politike plač
- motiviranje
- oblikovanje in organiziranje delovnih mest
- komuniciranje med zaposlenimi
- odpuščanje z dela

Njena osnovna naloga pa je, da pravočasno zagotovi primerno usposobljenost delavcev, s tem poveča produktivnost hkrati pa mora upoštevati tudi interese in potrebe zaposlenih.

Postopki pridobivanja in izbiranja kadrov:

- presoja prijave
- pogovor s kandidatom (intervju)
- preizkus znanja in sposobnosti
- mnenje grafologa
- test

22. Direktor podjetja X je po nasvetu svetovalnega delavca v podjetju podpisal odločbe o prenehanju oz. podaljšanju delovnega razmerja delavcem v neposredni proizvodnji, ki so bili zaposleni za določen čas. Po razdelitvi odločbe se eden izmed delavcev na odločbo pritoži, ker meni, da je prišlo do nepravilnosti. (3)

a. Katere vrste delovnih mest srečamo v primeru?

Srečamo instance, štab in podrejena delovna mesta.

b. Kdo mora podati odgovor delavcu, ki se je pritožil in kakšna je vloga svetovalnega delavca.

Odgovor mora podati direktor. Vloga svetovalnega delavca je, da direktorju svetuje, kaj je najboljšo za podjetje.

c. Če v podjetju velja načelo dodeljevanja nalog z enega mesta, za kakšen sistem vodenja gre?

Za linijski sistem vodenja.