



Politechnika Świętokrzyska
Kielce University of Technology

PROGRAM EXECUTIVE MBA

Dwuletni Program

Executive Master of Business Administration

©GFKM



PRZEDMIOTY		ZALICZENIE	GODZ.
Semestr I			135
1.	Zintegrowana symulacyjna gra biznesowa	A	27
2.	Zarządzanie organizacją i zarządzanie strategiczne	PK, E	36
3.	Zachowania w organizacji	A lub PK	18
4.	Ekonomiczne aspekty zarządzania	PK	18
5.	Wystąpienia publiczne i sztuka prezentacji	A lub PK	9
6.	Kierowanie zespołem	A lub PK	18
7.	Etyka w biznesie	A lub PK	9
Semestr II			135
1.	Rachunkowość zarządcza	PK, E	36
2.	Zarządzanie procesami i jakością	PG	27
3.	Zarządzanie finansowe	PK, E	336
4.	Zarządzanie marketingowe	PK, E	27
5.	Metodologia projektu dyplomowego/Zarządzanie różnorodnością	A	9
Semestr III			135
1.	Systemy informacyjne biznesu	PK	18
2.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	PK, E	36
3.	Zarządzanie projektem	PG	18
4.	Biznes globalny	PG	27
5.	Podstawy prawa gospodarczego	PK, E	27
6.	Elementy prawa międzynarodowego	PK	9
Semestr IV			180
1.	Gra strategiczna	A	27
2.	Przywództwo i zarządzanie zmianą	A	27
3.	Przedmiot do wyboru – Zaawansowane zarządzanie finansowe*	A	27
4.	Przedmiot do wyboru – Psychologiczne aspekty zarządzania*	A	27
5.	Przedmiot do wyboru – Negocjacje w biznesie*	A	27
6.	Przedmiot do wyboru – Przedmiot fakultatywny*	A	27
7.	Projekty dyplomowe – konsultacje	A	18
RAZEM			585

Obszary tematyczne:

Psychologia biznesu
Rachunkowość i Finanse
Otoczenie biznesu
Strategia zarządzania
Procesy i projekty

Legenda:

- A - aktywność
- E - egzamin
- PG - projekt grupowy
- PK - praca kontrolna
- * - w wybranych trzech przedmiotach udział obowiązkowy, w pozostałych udział dobrowolny.


1. Zintegrowana symulacyjna gra biznesowa

Otoczenie biznesu

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pogłębienie zrozumienia istoty zarządzania przedsiębiorstwem oraz ważności procesów integracji zachodzących między jego obszarami funkcjonalnymi, ukierunkowanymi na sprawne osiągnięcie założonych celów ○ Nabycie umiejętności analizowania, planowania i kontroli, jako działań naturalnych i niezbędnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem na szczeblu Zarządu oraz Strategicznych Jednostek Biznesu - SBJ ○ Przyspieszenie procesu zdobywania doświadczenia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o informacje finansowe ○ Umożliwienie sprawdzenia umiejętności menedżerskich poprzez zespołowe działanie w cyklu: decyzje - wyniki - decyzje 	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold; color: #ccc;">1</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: #ccc;">semestr</div>
Metody	Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu z wykorzystaniem komputerowej symulacyjnej gry decyzyjnej.	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Symulacyjna firma – ocena pozycji konkurencyjnej <ul style="list-style-type: none"> ○ Analiza sytuacji rynkowej firmy ○ Ocena kondycji finansowej firmy w kontekście jej możliwości działania na rynku ○ Identyfikacja szans i zagrożeń występujących w jej otoczeniu 2. Planowanie, wdrażanie i kontrola strategii zarządzania firmą <ul style="list-style-type: none"> ○ Formułowanie misji oraz określanie celów strategicznych ○ Wybór i realizacja przyjętej strategii ○ Integracja zarządzania finansami z działalnością operacyjną ○ Planowanie zysku oraz przepływów gotówkowych 3. Ocena efektywności działań firmy a możliwości jej dalszego rozwoju <ul style="list-style-type: none"> ○ Ocena efektywności działań rynkowych firmy ○ Interpretacja sprawozdań finansowych będących źródłem informacji o działalności firmy ○ Sprawność działań logistycznych a wynik finansowy ○ Racjonalizacja kosztów bieżącej działalności ○ Zarządzanie ryzykiem a analiza opłacalności ○ Kontrola i korygowanie planu strategicznego w zależności od uzyskanych wyników rynkowych i finansowych ○ Weryfikacja udoskonalonej strategii na symulacyjnym rynku ○ Analiza otrzymanych wyników rynkowych i finansowych 4. Ocena końcowej pozycji firmy na rynku oraz jej kondycji finansowej <ul style="list-style-type: none"> ○ Analiza przyczyn sukcesów oraz niepowodzeń ○ Sporządzenie raportu końcowego ○ Prezentacja raportu końcowego 5. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 	

2. Zarządzanie organizacją i zarządzanie strategiczne

Strategia zarządzania

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Podniesienie świadomości wpływu zarządzania strategicznego na kierunek działalności i rozwoju przedsiębiorstwa ○ Przedstawienie zarządzania strategicznego jako dynamicznego, ciągłego procesu ○ Rozwinięcie praktycznej wiedzy o metodach i narzędziach planowania strategicznego oraz umiejętności ich stosowania w przedsiębiorstwie ○ Zwiększenie skuteczności działania podczas wdrażania strategii przedsiębiorstwa 	<div style="text-align: center;">  <p>semestr</p> </div>
Metody	<p>Zajęcia prowadzone są w formie interaktywnego warsztatu w oparciu o interaktywne prezentacje, analizę przypadków, pracę zespołową, dyskusje i prezentacje. Przykłady, ćwiczenia, business cases.</p>	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncepcje i elementy zarządzania strategicznego <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategia, wizja, misja, obszary i kierunki strategiczne ○ Statyczne i dynamiczne podejście do strategii – strategia jako proces ○ Poziomy planowania strategicznego 2. Analiza otoczenia <ul style="list-style-type: none"> ○ Makrootoczenie ○ Analiza branży ○ Planowanie scenariuszowe 3. Przewaga konkurencyjna <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategie konkurencyjne ○ Zasoby i kompetencje ○ Zrównoważony rozwój i strategia konkurencyjna 4. Opcje strategiczne <ul style="list-style-type: none"> ○ Rozwój działalności ○ Strategiczne innowacje 5. Wdrażanie strategii <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategiczne przywództwo: łączenie i synchronizowanie działań ○ Realizacja strategii w praktyce 6. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 	

3. Zachowania w organizacji

Strategia zarządzania

Cele

- Wzbogacenie praktycznej wiedzy dotyczącej uwarunkowań pracy ludzi w organizacji
- Poznanie wpływu zmiennych osobowościowych na sposób funkcjonowania pracownika w firmie
- Wprowadzenie do problematyki motywacji
- Poznanie technik zarządzania konfliktem w organizacji
- Wzmocnienie kompetencji komunikacyjnych

1

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w parach i grupach, dyskusje moderowane, testy psychologiczne, symulacje zachowań rejestrowane i odtwarzane w systemie audiowizualnym.

Program

- 1. Osobowość pracownika a efektywność działania w środowisku pracy**
 - Typologie osobowości przydatne w praktyce menedżerskiej
 - Diagnoza czynników osobowościowych niezbędnych w realizacji celów firmy
 - Inteligencja IQ versus inteligencja emocjonalna EQ
- 2. Percepcja – skąd biorą się różnice w postrzeganiu zjawisk gospodarczych**
 - Psychologiczna natura percepcji zjawisk
 - Wpływ zmiennych osobowościowych na spostrzeganie
 - Źródła i metody minimalizacji błędów poznawczych
- 3. Uczenie się – proces wzmacniania konkurencyjności rynkowej**
 - Proces uczenia się w świetle teorii psychologicznych
 - Co to jest „organizacja ucząca się”
 - Metody wsparcia procesu uczenia się pracowników
- 4. Znaczenie efektywnej komunikacji w pracy zawodowej**
 - Przebieg procesu komunikacji
 - Komunikacja werbalna i niewerbalna
 - Zaawansowane techniki komunikacji interpersonalnej
 - Komunikacja w nowoczesnej organizacji
- 5. Psychologiczne aspekty konfliktu**
 - Opór pracowników przed zmianą i konfliktem
 - Istota i przyczyny konfliktów w organizacji
 - Poziomy konfliktów w organizacji
 - Sposoby rozwiązywania konfliktów
- 6. Wprowadzenie do problematyki motywacji**
 - Modele motywacji przydatne w praktyce menedżerskiej
 - Rola motywacji finansowej i pozafinansowej
 - Techniki wspierające motywację pracowników
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

4. Ekonomiczne aspekty zarządzania

Otoczenie biznesu

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dostarczenie wiedzy na temat zachowania się poszczególnych uczestników rynku i ich konsekwencji dla jednostek indywidualnych i całej gospodarki ○ Dostarczenie wiedzy na temat relacji popytu i podaży i ich wpływu na ceny, ilości dóbr, zachowanie konsumenta i producenta ○ Wyjaśnienie zachowań przedsiębiorstw, umiejętność podejmowania decyzji w długim i krótkim okresie ○ Podejmowanie decyzji i zachowanie przedsiębiorstwa w różnych warunkach konkurencji rynkowej 	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">1</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold;">semestr</div>
Metody	<p>Podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, ćwiczenia z wykorzystaniem metod aktywizujących, rozwiązywanie zadań i analiza przypadków.</p>	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Popyt, podaż, rynek <ul style="list-style-type: none"> ○ Wprowadzenie, elementy mikroekonomii, przedmiot analizy mikroekonomicznej i jej praktyczne wykorzystanie ○ Gospodarka rynkowa, rynek, mechanizm rynkowy ○ Popyt a wielkość popytu, prawo popytu, determinanty zmian popytu ○ Podaż a wielkość podaży, prawo podaży, determinanty podaży ○ Równowaga rynkowa 2. Elastyczność popytu i podaży <ul style="list-style-type: none"> ○ Elastyczność cenowa popytu i podaży ○ Determinanty elastyczności cenowej popytu i podaży ○ Elastyczność dochodowa popytu ○ Determinanty elastyczności dochodowej popytu ○ Klasyfikacja dóbr: normalne, niższego rzędu/substytucyjne, komplementarne 3. Teoria zachowania konsumenta <ul style="list-style-type: none"> ○ Użyteczność całkowita i krańcowa ○ Pojęcie i rodzaje krzywych obojętności ○ Linia budżetowa i punkt równowagi konsumenta ○ Efekt substytucyjny i dochodowy zmiany ceny dobra 4. Teoria zachowania producenta <ul style="list-style-type: none"> ○ Ekonomiczne uwarunkowania decyzji przedsiębiorstwa – analiza ogólna, koszt krańcowy i utarg krańcowy ○ Koszty całkowite i przeciętne w długim okresie (korzyści skali) ○ Koszty w krótkim okresie, prawo malejących przychodów ○ Decyzje w długim i krótkim okresie 5. Struktury rynku <ul style="list-style-type: none"> ○ Cechy konkurencji doskonałej ○ Monopol ○ Oligopol ○ Konkurencja monopolistyczna 6. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 	

5. Wystąpienia publiczne i sztuka prezentacji

Psychologia biznesu

Cele

- Nauczenie sposobów skutecznej, świadomej, ukierunkowanej na osiągnięcie swoich celów komunikacji z odbiorcami
- Usprawnienie takich kompetencji jak: opanowanie mowy ciała, operowanie głosem, komunikacja z odbiorcami, przygotowanie adekwatnych przekazów
- Udoskonalenie umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych bądź pod presją czasu, manipulacji, wrogości

1

semestr

Metody

Zajęcia polegają na dostarczaniu Uczestnikom potrzebnej wiedzy w formie wykładów interaktywnych, przykładów oraz ćwiczeniach – indywidualnych i grupowych.

Program

- 1. Wstęp do wystąpień publicznych**
 - Wyjątkowość sytuacji wystąpienia publicznego
 - Scena i jej wpływ (co z nami robi wystąpienie publiczne)
- 2. Rodzaje wystąpień publicznych**
 - Siedem pytań do osoby występującej publicznie
- 3. Elementy pierwszego wrażenia**
 - Mowa ciała, wykorzystanie gestów, postawy, przestrzeni
 - Wykorzystanie głosu w budowaniu narracji: pauzy, dynamika, intonacja
- 4. Budowanie struktury prezentacji**
 - Metoda INTRO
 - Metoda prezentacji perswazyjnej 4xP
 - Pitch inwestorski - metody konstruowania
- 5. Wykorzystanie narzędzi technicznych podczas prezentacji**
 - Wizualizacja, ikonografia, style prezentacyjne
 - Power Point, Prezi i inne narzędzia wspomagające proces prezentacji
- 6. Emocje podczas wystąpienia publicznego**
 - Sposoby postępowania w sytuacji tremy
 - Techniki poznawcze, praca z ciałem, przygotowanie przestrzeni, zadbanie o siebie
- 7. Wystąpienia publiczne jako jeden ze sposobów komunikacji interpersonalnej**

6. Kierowanie zespołem

Psychologia biznesu

Cele

- Poznanie zasad budowania i cech efektywnego zespołu
- Wzmocnienie technik usprawniających komunikację w zespole
- Analiza ról, jakie mogą pełnić w zespole
- Poznanie słabości i pułapek działań zespołowych
- Role i kompetencje lidera zespołu

1

semestr

Metody


Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w grupach, dyskusje moderowane, testy psychologiczne, symulacje, praca z kamerą.

Program

- 1. Kluczowe cechy efektywnego zespołu**
 - Cechy różnicujące zespół od grupy lub zbiorowiska
 - Cechy sprawnego zespołu: cel, kod komunikacyjny, plan działania
 - Dobór i podział ról grupowych zgodny z predyspozycjami osobistymi
 - Optymalna wielkość i struktura zespołu w zależności od zadania
- 2. Proces rozwoju zespołu**
 - Etapy rozwoju zespołu
 - Działania przełożonego wpływające na skuteczność zespołu na różnych etapach jego rozwoju
 - Wsparcie procesów rozwoju w zespole
- 3. Zarządzanie strukturą zespołu**
 - Elementy doboru struktury zespołu i jego członków w aspekcie merytorycznym, społecznym i psychologicznym,
 - Zarządzanie dynamiką zespołu w ujęciu indywidualnych stylów pracy w zespole
 - Podejmowanie decyzji zespołowych
- 4. Komunikacja w efektywnym zespole**
 - Techniki skuteczne w komunikacji zespołowej
 - Bariery w komunikacji zespołowej i sposoby ich unikania
 - Konflikt jako szansa na wzrost efektywności komunikacji w zespole
- 5. Słabości i pułapki działań zespołowych**
 - Dyfuzja odpowiedzialności i efekt gapowicza
 - Syndrom myślenia grupowego
 - Wpływ obecności innych na jakość i ilość wykonywanych zadań
 - Konformizm i wpływ społeczny
- 6. Działania przywódcze w zespole**
 - Rola lidera zespołu i jego wpływ na rozwój pracowników
 - Metody wzmacniania zaangażowania w działania w kontekście osiągania celów
 - Praktyczne zasady umiejętnego stawiania celów
 - Wykorzystanie siły zespołu dla motywacji pracowników
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

7. Etyka w biznesie

Otoczenie biznesu

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Refleksja etyczna nad życiem gospodarczym ○ Analiza postaw i zachowań podmiotów gospodarujących w dobie szybkich cywilizacyjnych przemian ○ Dostarczenie narzędzi etycznych pozwalających działać skuteczniej zgodnie z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu 	<div style="text-align: center;">  <p>semestr</p> </div>	
Metody	<p>Zajęcia mają charakter otwarty, analizowane są sytuacje i zdarzenia gospodarcze, w których uwidaczniają się konflikty i dylematy moralne. Prowadzone są w formie aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca indywidualna oraz w grupach, dyskusje moderowane, prezentacje wideo.</p>		
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etyczny wymiar gospodarowania. Zakres i cel etyki biznesu <ul style="list-style-type: none"> ○ Geneza etyki biznesu ○ Dobra kulturowe – świat wartości człowieka ○ Natura działań gospodarczych. Cel definiujący biznes 2. Wolność wyboru i odpowiedzialność <ul style="list-style-type: none"> ○ Wybory i ich ograniczenia ○ Rodzaje i poziomy odpowiedzialności ○ Konflikt wartości. Wartości ekonomiczne a wartości moralne 3. Praca i jej etyczny wymiar <ul style="list-style-type: none"> ○ Przedsiębiorstwo – podmiot moralny ○ Etos pracy ○ Przywództwo etyczne ○ Wewnętrzny system ujawniania nadużyć ○ Sposoby rozwiązywania problemów moralnych 4. Społeczna odpowiedzialność biznesu <ul style="list-style-type: none"> ○ Podstawowe modele społecznej odpowiedzialności biznesu ○ Własność i jej etyczny wymiar ○ Odpowiedzialność wobec interesariuszy 5. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 		

1. Rachunkowość zarządcza

Rachunkowość i Finanse

- | | |
|------|---|
| Cele | <ul style="list-style-type: none"> ○ Przedstawienie podstawowych zasad funkcjonowania rachunkowości zarządczej ○ Nabycie umiejętności analizowania wyników przedsiębiorstwa na różnych poziomach szczegółowości ○ Nabycie umiejętności efektywnego zarządzania kosztami ○ Nabycie umiejętności podejmowania świadomych decyzji kosztowych |
|------|---|

2

semestr

- | | |
|--------|--|
| Metody | <ul style="list-style-type: none"> ○ Prezentacja zagadnień przez prowadzącego ○ Warsztaty – analiza matematyczna wybranych problemów ○ Prezentacje przez studentów narzędzi rachunkowości zarządczej na podstawie ich doświadczeń zawodowych ○ Dyskusje i analizy z udziałem całej grupy Uczestników |
|--------|--|

- | | |
|---------|---|
| Program | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wstęp – rachunkowość zarządcza <ul style="list-style-type: none"> ○ Podstawowe cele i zasady rachunkowości zarządczej ○ Rachunkowość zarządcza a zarządzanie wartością firmy ○ Rachunkowość zarządcza a rachunkowość finansowa 2. Koszty <ul style="list-style-type: none"> ○ Koszty – definicja, podział ○ Metody rozliczania i analizy kosztów 3. Klasyczna analiza progu rentowności (BEP) <ul style="list-style-type: none"> ○ Koncepcja punktu krytycznego (break even point), analiza progu rentowności ○ Specyfika działalności a struktura kosztów 4. Metody zarządzania kosztami <ul style="list-style-type: none"> ○ Rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych. ○ Metoda kosztów docelowych ○ Rachunek kosztów ABC (Activity Based Costing) i TD ABC (Time Driven Activity Based Costing) ○ Koszty normatywne – wyznaczanie i analiza ○ Zarządzanie kosztami procesów i projektów ○ Budżetowanie ○ Wykorzystanie Balanced Scorecard (BSC) jako narzędzia rachunkowości zarządczej 5. Zarządzanie efektywnością <ul style="list-style-type: none"> ○ Formuły ustalania cen dla różnych modeli rachunku kosztów ○ Dolne granice cen i polityka cenowa przedsiębiorstwa ○ Symulacje wyniku finansowego w relacji: wolumen - cena – koszty (V-P-C) ○ Analiza relacji pomiędzy kosztami, wolumenem i wynikiem (zyskiem)(relacja C-V-P) 6. Rachunkowość zarządcza – podstawowe problemy funkcjonowania <ul style="list-style-type: none"> ○ Umieszczenie rachunkowości zarządczej w strukturze przedsiębiorstwa ○ Podstawowe problemy ○ Rachunkowość zarządcza, a inne systemy funkcjonujące w przedsiębiorstwie 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej |
|---------|---|

2. Zarządzanie procesami i jakością

Procesy i projekty

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poznanie istoty i uwarunkowań zarządzania procesami biznesowymi ○ Opanowanie techniki organizacji projektów, tworzenia lub reinżynierii procesów biznesowych ○ Poznanie metod analizy danych procesu biznesowego ○ Poznanie metod usprawniania procesów biznesowych ○ Poznanie istoty i uwarunkowań zarządzania jakością ○ Uświadomienie znaczenia kultury jakości w firmie ○ Poznanie dostępnych systemów zarządzania jakością ○ Opanowanie technik narzędziowych z diagnozowania i doskonalenia jakości 	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold; color: #ccc;">2</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: #ccc;">semestr</div>
Metody	<p>Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w grupach, dyskusje.</p>	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncepcja procesu <ul style="list-style-type: none"> ○ Relacja między celami, zasobami i efektywnością organizacji gospodarczej ○ Definicja procesu ○ Kategorie procesów ○ Funkcjonowanie procesów w organizacji funkcjonalnej 2. Zarządzanie procesem biznesowym (BPM) <ul style="list-style-type: none"> ○ Pojęcie procesu biznesowego ○ Istota BPM; definicja BPM, geneza BPM, korzyści z BPM ○ Aspekty zarządzania procesem biznesowym ○ Organizacyjne uwarunkowania funkcjonowania BPM 3. Organizowanie projektu BPM <ul style="list-style-type: none"> ○ Tworzenie zespołu procesowego ○ Tworzenie zespołu projektu BPM ○ Mapa drogowa dla projektu BPM 4. Organizacja pracy w projekcie BPM <ul style="list-style-type: none"> ○ Formułowanie misji procesu ○ Mapowanie procesu ○ Ustalanie wymagań dla procesu ○ Ustalanie mierników i sposobów mierzenia w procesie ○ Tworzenie systemu kontroli i monitorowania w procesie ○ Przygotowanie planu zbierania danych 5. Metody usprawniania procesów <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizacja grup usprawnieniowych Kaizen – Lean ○ Organizacja projektów DMAIC 6. Koncepcja jakości <ul style="list-style-type: none"> ○ Definicje jakości ○ Rozwój jakości ○ Aspekty jakości 7. TQM <ul style="list-style-type: none"> ○ Geneza TQM ○ Zasady funkcjonowania TQM ○ Dziesięć punktów Deminga 8. ISO <ul style="list-style-type: none"> ○ Geneza i rozwój ISO ○ ISO 9000-2000 ○ 8 zasad jakości w ISO ○ Proces certyfikacji ISO 	

9. Japońskie systemy jakości

- Kanban
- Kaizen

10. Lean Six Sigma

- Filozofia Six Sigma i Lean
- Aspekty organizacyjne Lean Six Sigma
- Projekty DMAIC i DFLSS-DMADV

11. Narzędzia jakości

- Drzewo potrzeb klienta
- QFD
- Schemat Ishikawy
- Technika 5 Whys
- Wykres Pareto

12. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej

3. Zarządzanie finansowe

Finanse

Cele

- Rozumienie zasad rachunkowości i konstrukcji sprawozdań finansowych
- Zaznajomienie się z wynikami analiz wskaźnikowych i wykorzystanie ich w procesie podejmowania decyzji
- Poznanie podstawowych technik oceny projektów inwestycyjnych
- Zaprezentowanie i przećwiczenia na kanwie wybranych studiów przypadku analizy wrażliwości i prognozy rentowności projektu
- Nabycie umiejętności wykorzystania arkusza kalkulacyjnego w rozwiązywaniu problemów dotyczących oceny projektów inwestycyjnych do konstruowania modeli finansowych

2

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu z udziałem Uczestników; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w parach i grupach z zastosowaniem narzędzi informatycznych (arkusz kalkulacyjny), dyskusje.

Program

- 1. Wprowadzenie do rachunkowości – źródła informacji**
 - Główne założenia i zasady rachunkowości: zasada memoriałowa, zasada periodyzacji, zasada współmierności przychodów i kosztów
 - Rachunkowość finansowa, podatkowa i zarządcza
 - Pojęcia: przychody, koszty, nakłady, wydatki, wpływy
 - Wydatki kapitałowe (CAPEX) i ich wpływ na wyniki finansowe
 - Wydatki operacyjne (OPEX) i ich wpływ na wynik finansowy
 - Amortyzacja i jej wpływ na zysk i przepływy pieniężne
 - Remonty a ulepszenia – finansowe skutki podjętych decyzji
- 2. Zasady i dokumenty opisujące stan oraz dokonania finansowe firmy lub zorganizowanej części**
 - Przychody, koszty i zysk przedsiębiorstwa w ujęciu podatkowym, bilansowym i zarządczym
 - Rachunek zysków i strat
 - Bilans
 - Rachunek przepływów pieniężnych
 - Pojęcia: EBT, EBIT, EBITDA, EBIDA, EBITDAR, WC, NWC, CE, CI, NA
 - Cele finansowe (KPI finansowe) stawiane kadrze kierowniczej
- 3. Finansowa ocena działalności firmy**
 - Analiza wypłacalności, wskaźniki: D/E; ICR, DSCR
 - Analiza płynności, wskaźniki płynności: CR, QR, SQR
 - Metody pomiaru efektywności, wskaźniki: DSO; DSI, DPO
 - Analiza rentowności, wskaźniki: ROS; ROCE, ROE, GMROI
 - Dźwignia finansowa FLE, DFL
 - Analiza współzależności: płynność – rentowność
 - Decyzje menedżerskie wpływające na efektywność
- 4. Zarządzanie kapitałem pracującym**
 - Kapitał pracujący (WC) i kapitał pracujący netto (NWC)
 - Należności i ich wpływ na przepływy pieniężne i rentowność
 - Zobowiązania handlowe, terminy płatności
 - Koszt kredytu kupieckiego
 - Koszty finansowania zapasów
- 5. Projekty inwestycyjne rodzaje i typy**
 - Rodzaje inwestycji
 - Typy inwestycji z punktu widzenia generowanych przepływów
 - Rodzaje korzyści
 - Inwestycje wymuszone
- 6. Matematyka finansowa - wartość pieniądza w czasie**
 - Nominalna i efektywna stopa procentowa

- Wartość przyszła i kapitalizacja (FV)
 - Wartość bieżąca i dyskontowanie (PV)
 - Wartość przyszła annuity (FVA)
 - Wartość bieżąca annuity (PVA)
 - Wartość bieżąca perpetuity (PVP)
- 7. Narzędzia i metody oceny projektów inwestycyjnych w oparciu o przepływy pieniężne**
- Stopa dyskonta – WACC, MCC
 - Wartość bieżąca netto (NPV, MNPV)
 - Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR, MIRR)
 - Wskaźniki: PI, NPVR, V.I.R
 - Metoda czasu zwrotu (PB, DPP)
- 8. Szacowanie parametrów finansowych projektu**
- Podstawowe pojęcia związane z rachunkiem przepływów pieniężnych generowanych przez projekt: FCF, FCFF, FCFE, DCF, DCFF, DCFE
 - Szacowanie nakładów inwestycyjnych
 - Amortyzacja środków trwałych i jej rola w przepływach pieniężnych
 - Szacowanie zmian w kapitale pracującym
 - Szacowanie wartości końcowej (rezydualnej) projektu
- 9. Analiza wrażliwości projektu - symulacje w arkuszach kalkulacyjnych**
- Analiza scenariuszy
 - Analizy jedno i wielokierunkowe
 - Analiza wrażliwości projektu metodą +/- 10%
 - Analiza wrażliwości projektu metodą progową $NPV = 0$
- 10. Wybrane studia przypadku**
- Bezwzględny rachunek opłacalności
 - Względny rachunek opłacalności
 - Analiza projektów o przepływach mieszanych
 - Zastosowanie DCF do zadań wykorzystujących metody: TCO, LLC
- 11. Praktyczne wnioski dla Kadry Kierowniczej**

4. Zarządzanie marketingowe

Otoczenie biznesu

Cele

- Zapoznanie uczestników z koncepcjami i pojęciami z zakresu zarządzania marketingowego
- Zwiększenie proklienckiej orientacji uczestników programu
- Zapoznanie się z metodologią dochodzenia do kluczowych decyzji marketingowych
- Poznanie i przećwiczenie wybranych technik zakresu marketing-mix

2

semestr

Metody

Zajęcia mają formę warsztatową przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej. Podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć to: prezentacje interaktywne, dyskusje moderowane, analiza case studies, zadania zespołowe i indywidualne.

Program

- 1. Koncepcja i podstawowe pojęcia zarządzania marketingowego**
 - Marketing jako proces budowania wartości
 - Orientacja na klienta
 - Zarządzanie marketingowe
- 2. System informacji rynkowej i badania marketingowe**
 - Zakres informacji marketingowej
 - Techniki badań marketingowych
 - Wykorzystanie badań w decyzjach zarządczych
- 3. Planowanie marketingowe**
 - Proces planowania marketingowego
 - Segmentacja rynku, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie
 - Cele i strategie marketingowe
 - Plan marketingowy
- 4. Kreowanie wartości dla klienta**
 - Marketingowe rozumienie produktu / usługi
 - Kluczowe decyzje w zarządzaniu produktem
 - Budowa marki jako kluczowy proces marketingowy
 - Kluczowe decyzje w zarządzaniu marką
- 5. Komunikacja marketingowa**
 - Analizy komunikacyjne
 - Planowanie komunikacji marketingowej
 - Narzędzia komunikacji marketingowej
- 6. Zarządzanie cenami i sprzedażą**
 - Strategie cenowe
 - Taktyczne decyzje cenowe
 - Elementy zarządzania sprzedażą
- 7. Zarządzanie relacjami z klientem**
 - Zadowolenie i lojalność klientów
 - Warunki skutecznego budowania długofalowych relacji z klientami
 - Działania wzmacniające lojalność klientów
- 8. Kontrola działalności marketingowej**
 - Narzędzia kontroli skuteczności i efektywności działalności marketingowej
 - Wybrane wskaźniki wykorzystywane w kontroli marketingowej
 - Interpretacja wskaźników i podejmowanie decyzji
- 9. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

5. Metodologia projektu dyplomowego / Zarządzanie różnorodnością

Otoczenie biznesu

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zapoznanie uczestników i uczestniczek z zasadami pisania projektów dyplomowych ○ Przedstawienie metod badawczych ○ Przekazanie wiedzy na temat tematyki, struktury i zakresu projektu dyplomowego ○ Zapoznanie Uczestników z wymogami stawianymi projektem dyplomowym MBA ○ Uświadomienie Uczestnikom siły różnic i mocy działania stereotypów w miejscu pracy ○ Budowa wrażliwości i otwartości na różnicę ○ Przekazanie wiedzy dot. prawa pracy w aspekcie mobbingu i dyskryminacji ○ Wykształcenie i trening kompetencji budowania różnorodnego zespołu 	<div style="font-size: 48px; text-align: center;">2</div> <div style="text-align: center;">semestr</div>	
Metody	<p>Zajęcia mają formę warsztatową przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej. Podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć to: prezentacja interaktywna, dyskusja moderowana, analiza case studies, zadania zespołowe i indywidualne.</p>		
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodologia projektu dyplomowego <ul style="list-style-type: none"> ○ Zasady pisania projektów dyplomowych ○ Tematyka, struktura, zakres i metody badawcze ○ Wymogi dotyczące projektów dyplomowych 2. Diagnoza różnorodności w zespole <ul style="list-style-type: none"> ○ Budowanie różnorodnego zespołu ○ Korzyści z budowania różnorodnych zespołów ○ Zespół otwarty na zmianę ○ Definiowanie potrzeb pracowników ze względu na różnice 3. Kompetencje radzenia sobie z różnorodnością <ul style="list-style-type: none"> ○ Inteligencja emocjonalna ○ Inteligencja kulturowa ○ Stereotypy i uprzedzenia ○ Radzenie sobie z różnicami na poziomie jednostek/grup/organizacji 4. Źródła różnorodności <ul style="list-style-type: none"> ○ Zarządzanie wiekiem w organizacji ○ Zarządzanie płcią w organizacji ○ Zarządzanie różnicami międzykulturowymi w organizacji ○ Różnorodność – inkluzywność – innowacje 5. Polityka równych szans <ul style="list-style-type: none"> ○ Audyt różnorodności ○ Monitorowanie wykluczenia w organizacji ○ Prawo pracy a budowanie polityki równości szans ○ Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji w organizacji 6. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 		

1. Systemy informacyjne biznesu

Procesy i projekty

Cele

- Przedstawienie najnowszych trendów w biznesie elektronicznym i marketingu internetowym
- Prezentacja najciekawszych rozwiązań internetowych i informatycznych wspomagających wyszukiwanie informacji oraz pracę grupową
- Uświadomienie możliwości i roli we współczesnej organizacji systemów klasy Business Intelligence oraz Customer Relationship Management
- Wprowadzenie w zagadnienia zarządzania dużymi projektami informatycznymi (klasy ERP) oraz strategii informatyzacji

3

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: interaktywne wykłady, dyskusje moderowane, studia przypadków.

Program

- 1. Biznes elektroniczny i marketing internetowy**
 - Modele e-biznesu
 - Systemy społecznościowe i potencjał ich wykorzystania w biznesie
- 2. Wyszukiwanie informacji w sieci i narzędzia wspomagające pracę grupową**
 - Zaawansowane funkcje wyszukiwarki Google
 - Alternatywne wyszukiwarki oraz źródła wiedzy
 - Systemy pracy grupowej Google: kalendarze, dokumenty, formularze, witryny
- 3. Techniki i strategie marketingu internetowego**
 - Modele opłat
 - Efektywność
 - Marketing w wyszukiwarkach (Google AdWords)
 - Monitoring kampanii (Google Analytics)
- 4. Najlepsze i najgorsze praktyki projektowania stron internetowych**
 - Podstawy analizy funkcjonalnej
 - Przegląd najciekawszych witryn www
 - Warsztat: analiza przykładowej strony firmowej
- 5. Systemy BI oraz CRM**
 - Business Intelligence – prezentacja możliwości
 - Systemy CRM (Customer Relationship Management)
- 6. Strategie informatyzacji, systemy klasy ERP**
 - Strategie informatyzacji w dużych organizacjach
 - Systemy klasy ERP:
 - a. Obszary funkcyjne
 - b. Metodyki i narzędzia wspomagające zarządzanie projektami
 - c. Zarządzanie ryzykiem we wdrożeniach systemów klasy ERP
 - Trendy: cloud computing, SOA (Service Oriented Architecture)
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Psychologia biznesu

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poznanie pełnego procesu zarządzania zasobami ludzkimi ○ Nabycie umiejętności niezbędnych do realizowania strategii personalnej firmy ○ Rozwinięcie umiejętności stosowania metod rekrutacji i selekcji pracowników ○ Poznanie praktycznych aspektów systemów motywacyjnych ○ Przedstawienie metod derekrutacji 	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold; color: #ccc;">3</div> <p style="font-size: 24px; color: #ccc;">semestr</p>
Metody	<p>Zajęcia prowadzone są metodami wykładowymi oraz metodami aktywnego uczestnictwa: studia przypadków, ćwiczenia, rozwiązywanie problemów i testów, zadania zespołowe i indywidualne.</p>	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi <ul style="list-style-type: none"> ○ Integracja procesów zarządzania zasobami ludzkimi z procesami biznesowymi ○ Kształtowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o cele firmy ○ Wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi 2. Kultura organizacyjna <ul style="list-style-type: none"> ○ Charakterystyka kultury organizacyjnej ○ Profile kultur organizacyjnych ○ Ocenianie kultury organizacyjnej ○ Działania ukierunkowane na zmianę kultury i postaw pracowników 3. Zarządzanie kompetencjami pracowników <ul style="list-style-type: none"> ○ Istota kompetencyjnego podejścia do zarządzania ludźmi ○ Definiowanie kompetencji ○ Kompetencyjne opisy stanowisk pracy ○ Metody pomiaru i oceniania kompetencji pracowników ○ Wykorzystanie wyników oceny kompetencji do zarządzania ludźmi ○ Zagrożenia w zarządzaniu kompetencjami i sposoby ich eliminowania 6. Zarządzanie ludźmi w procesie zmian <ul style="list-style-type: none"> ○ Przygotowywanie zmian - aspekt prawny, ekonomiczny, organizacyjny, społeczny ○ Audyt personalny ○ Identyfikacja obszarów niedopasowania zasobów ludzkich do strategii organizacji ○ Restrukturyzacja zatrudnienia - planowanie ilościowych oraz jakościowych zmian ○ Planowanie i wdrażanie działań osłonowych 7. Ocenianie i wynagradzanie pracowników <ul style="list-style-type: none"> ○ Etapy projektowania i wdrażania systemów ocen okresowych ○ Metody doboru kryteriów oceny ○ Procedura i narzędzia oceniania ○ Główne zagrożenia we wdrażaniu i funkcjonowaniu systemów ocen ○ Etapy projektowania i wdrażania systemów wynagradzania ○ Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania strategii i polityki wynagradzania ○ Kształtowanie stałych i zmiennych składników wynagradzania ○ Analiza rynku wynagrodzeń 8. Rozwój pracowników <ul style="list-style-type: none"> ○ Planowanie rozwoju kadry menedżerskiej i specjalistów ○ Zarządzanie talentami ○ Szkolenia – analiza potrzeb ○ Formy realizacji i sposoby oceny efektywności szkoleń ○ Pozaszkoleniowe formy rozwoju, ścieżki karier ○ Zarządzanie wiedzą 8. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 	

3. Zarządzanie projektem

Procesy i projekty

Cele

- Zrozumienie wpływu systemu i standardów zarządzania projektami na usprawnienie realizacji projektów
- Przedstawienie procesów w ramach cyklu życia projektu
- Poznanie i nabycie praktycznych umiejętności stosowania metod, technik i narzędzi zarządzania projektami
- Zrozumienie roli kluczowych dokumentów projektowych
- Upowszechnienie metodyki zarządzania projektami stosowanymi

3

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w zespołach projektowych, dyskusje moderowane.

Program

- 1. System zarządzania projektami w firmie**
 - Główne obszary systemu zarządzania projektami w firmie
 - Wdrożenie systemu zarządzania projektami w firmie
 - Przykład wdrożonego systemu zarządzania projektami
- 2. Inicjowanie Projektu**
 - Różnice w inicjowaniu projektu wewnętrznego i zewnętrznego
 - Karta Projektu jako dokument inicjujący projekt
 - Kick-off meeting
- 3. Planowanie Projektu**
 - Proces planowania projektu
 - Narzędzia planistyczne (m.in. WBS, metoda ścieżki krytycznej, analiza ryzyka)
 - Streszczenie Planu Projektu jako dokument zatwierdzający plan projektu
- 4. Realizacja i Kontrola Projektu**
 - Narzędzia kontroli projektu
 - MS Project – narzędzie informatyczne
 - Wprowadzanie zmian do projektu
- 5. Zamknięcie Projektu**
 - Sposoby podsumowania projektu i wyciągnięcia wniosków
 - Raport Końcowy jako dokument kończący projekt
 - Archiwizacja projektu i celebrowanie sukcesu
- 6. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

4. Biznes globalny

Strategia zarządzania

Cele

- Poznanie głównych trendów i aktorów globalnych
- Zdefiniowanie elementów konkurencyjności firm na globalnym rynku
- Identyfikacja strategii globalnych korporacji i firm niszowych
- Omówienie znaczenia fuzji i przejęć
- Identyfikacja kompetencji globalnych własnej firmy
- Wpływ zjawisk na rynku globalnym na rynek firmy

3

semestr

Metody

Zajęcia w formie interaktywnego warsztatu z częścią wykładową, pracami zespołowymi, studiami przypadków, moderowaną dyskusją.

Program

- 1. Trendy w globalnej gospodarce**
 - Czynniki wpływające na gospodarkę światową
 - Zasoby i kompetencje globalne „mojej” firmy
 - Gracze globalni – rola krajów i korporacji z „rynków wschodzących”
 - Konkurencja z Chin i jej możliwe formy
- 2. Konkurencyjność w gospodarce światowej**
 - Filary i ranking konkurencyjności wg WEF
 - Konkurencyjność wg Portera
 - Rola i zagrożenia offshoringu w budowaniu konkurencyjności firmy globalnej
 - Kryteria lokalizacji biznesu
- 3. Rola i strategie korporacji globalnych**
 - Rozwój mega korporacji – najbardziej podziwiane firmy świata
 - Strategie globalne i zmiana modelu globalizacji (reverse innovations)
 - Przykłady firm globalnych
- 4. Szanse graczy niszowych w globalnym biznesie**
 - Charakterystyka nisz
 - Typowe strategie niszowe
 - Porównanie strategii graczy niszowych i globalnych
 - Studium przypadku – firma niszowa kontra globalna
- 5. Sojusze, fuzje i przejęcia**
 - Cele sojuszy i M&A
 - Ocena skuteczności
 - Przyczyny porażek M&A
 - Analiza wybranych przykładów fuzji i przejęć
- 6. Integracja połączonych firm**
 - Synergia kosztów i przychodów
 - Problem dopasowania kultur
 - Rola i zadania menedżera integracji
 - Studium przypadku integracji
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

5. Podstawy prawa gospodarczego

Otoczenie biznesu

Cele

- Uzyskanie znajomości regulacji prawnych dotyczących spółek
- Przekazanie praktycznej wiedzy związanej z oceną prawną reprezentacji kontrahentów
- Znajomość zasad funkcjonowania organów spółki
- Wskazanie praktycznych aspektów zapewniania interesów przedsiębiorcy przy zawieraniu umów

3

semestr

Metody

Zajęcia prowadzone są w formie seminaryjnej i obejmują ćwiczenia polegające na rozwiązywaniu określonych problemów, jakie mogą wyniknąć w praktyce prowadzonej działalności. Zajęcia uwzględniają praktyczne doświadczenia Uczestników.

Program

1. **Podstawowe informacje z zakresu prawoznawstwa**
2. **Prawo cywilne w systemie prawnym**
 - Prawo cywilne a prawo gospodarcze
 - Źródła prawa cywilnego
 - Podstawowe pojęcia prawa cywilnego
3. **Elementy prawa kontraktów**
 - Rodzaje umów
 - Forma umowy (oświadczenia woli)
 - Tryb zawarcia umowy (oferta, przetarg, negocjacje)
4. **Zabezpieczenie wykonania zobowiązań umownych**
 - Zastaw i hipoteka
 - Przewłaszczenie na zabezpieczenie
 - Poręczenie, gwarancja bankowa, weksel
5. **Roszczenia z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy**
 - Odpowiedzialność kontraktowa
 - Kara umowna, odsetki
 - Przedawnienie roszczeń
6. **Przegląd umów najczęściej zawieranych w obrocie gospodarczym**
 - Umowy przenoszące prawa
 - Umowy regulujące zasady świadczenia usług
 - Umowy o używanie rzeczy i praw
 - Inne umowy
7. **Prowadzenie działalności gospodarczej**
 - Zasady prowadzenia działalności gospodarczej
 - Przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, rejestry i ewidencje przedsiębiorców
8. **Spółki**
 - Spółki osobowe (cywilna, jawna, komandytowa, partnerska, akcyjna)
 - Spółki kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjna)
 - Procedury przekształcania, podziału i łączenia spółek prawa handlowego
 - Zasady odpowiedzialności członków władz spółek prawa handlowego
9. **Zasady rozstrzygania sporów**
 - Ugodowe załatwianie sporów - umowa ugody
 - Postępowanie sądowe
 - Sądownictwo polubowne
 - Postępowanie układowe i upadłościowe
10. **Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

6. Elementy prawa międzynarodowego

Otoczenie biznesu

Cele

- Zaznajomienie z regulacjami prawnymi dotyczącymi umów w obrocie międzynarodowym
- Pozyskanie wiedzy związanej z oceną prawną reprezentacji kontrahentów
- Pozyskanie wiedzy dotyczącej mechanizmów zabezpieczania realizacji zobowiązań kontraktowych

3

semestr

Metody

Zajęcia prowadzone są w formie seminaryjnej i obejmują zarówno informacje teoretyczne jak i przede wszystkim praktyczne ćwiczenia polegające na rozwiązywaniu określonych problemów, jakie mogą wyniknąć w praktyce prowadzonej działalności. Zajęcia uwzględniają praktyczne doświadczenia samych uczestników.

Program

- 1. Podstawy międzynarodowego prawa handlowego**
 - Pojęcie prawa międzynarodowego
 - Źródła prawa handlu zagranicznego
 - Rola instytucji międzynarodowych w tworzeniu międzynarodowego prawa handlowego
- 2. Mechanizmy kontroli handlu zagranicznego**
 - Instytucje (Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, GATT, WTO, UE)
 - Regulacje importu i eksportu (dumping, zasady wolnej konkurencji, dopuszczalne ograniczenia, subsydiowanie i dotacje)
- 3. Zawarcie umowy w obrocie międzynarodowym**
 - Rodzaje umów w obrocie międzynarodowym (umowy sprzedaży, umowy o świadczenie usług, joint ventures, umowy w zakresie własności intelektualnej)
 - Konwencja Wiedeńska w sprawie międzynarodowej sprzedaży towarów.
 - Jak skonstruować umowę z kontrahentem zagranicznym - zagadnienia praktyczne (budowa, niektóre postanowienia kontraktowe, zagrożenia związane z podpisywaniem takich umów)
 - INCOTERMS 2000
 - Zabezpieczenia realizacji zobowiązań umownych
- 4. Instrumenty finansowe związane z transakcjami międzynarodowymi**
 - Aspekt finansowy w transakcjach międzynarodowych (sposób płatności i jej zabezpieczenie)
 - Papiery wartościowe (weksle, czeki)
 - Akredytywa dokumentowa
 - Instrumenty zabezpieczenia transakcji (gwarancje płatności, gwarancje właściwego wykonania umowy)
- 5. Rozstrzyganie sporów**
 - Rola arbitrażu w umowach międzynarodowych
 - Praktyczne konsekwencje wyboru sądu arbitrażowego
- 6. Elementy prawa Unii Europejskiej**
 - Podstawy prawne działania UE
 - Organizacja UE
 - Prawo gospodarcze UE
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

1. Gra strategiczna

Strategia zarządzania

Cele

- Możliwość zweryfikowania w krótkim czasie i bez ryzyka skuteczności działania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania marką w konkurencyjnym otoczeniu
- Ocena umiejętności rozpoznawania siły oddziaływania poszczególnych czynników decydujących o sukcesie produktów na rynku
- Ocena umiejętności wykorzystania metod doskonalenia procesów w celu podniesienia ich efektywności
- Umożliwienie sprawdzenia umiejętności menedżerskich poprzez zespołowe działanie w cyklu: wyniki – decyzje

4

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu z wykorzystaniem symulacyjnej gry decyzyjnej.

Program

- 1. Symulacyjna firma – ocena sytuacji rynkowej**
 - Określenie pożądanego wizerunku firmy
 - Analiza sytuacji rynkowej
 - Ocena kondycji finansowej firmy w kontekście jej możliwości działania na rynku
 - Deklaracja misji i wybór strategii ogólnej oraz strategii funkcjonalnych
 - Opracowanie planu strategicznego
- 2. Planowanie strategii wprowadzenia produktów na rynek**
 - Funkcje produktu a oczekiwane korzyści
 - Wybór rynków docelowych
 - Kreowanie marek
 - Strategia produkcji, promocji i dystrybucji
 - Integracja zarządzania finansami z działalnością operacyjną
 - Planowane zysku oraz przepływów gotówkowych
- 3. Kontrola, korygowanie i rozbudowa strategii zarządzania marką w kolejnych okresach decyzyjnych**
 - Analiza otrzymywanych wyników rynkowych i finansowych
 - Ocena stopnia realizacji strategii firmy – zrównoważona karta wyników
 - Ocena aktualnego portfela produktów
 - Ocena słabych i mocnych stron firmy
 - Decyzje odnośnie strategii marki i cen
 - Decyzje o repozycjonowaniu marki, kreowaniu nowych marek
 - Modyfikacje strategii promocji
 - Modyfikacje strategii dystrybucji
 - Strategia produkcji
 - Inwestycje w prace badawczo - rozwojowe (R&D)
 - Systemy motywacyjne i programy pracownicze
 - Zarządzanie kosztami
 - Weryfikacja udoskonalonej strategii
- 4. Ocena końcowej pozycji firmy na rynku oraz jej kondycji finansowej**
 - Prezentacje raportów – dyskusja
 - Wnioski
 - Podsumowanie
- 5. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

2. Przywództwo i zarządzanie zmianą

Psychologia biznesu

Cele

- Poznanie zasad budowania autorytetu przywódcy
- Wzmocnienie kompetencji przywódczych
- Wzmocnienie umiejętności stosowania adekwatnego stylu przywódczego
- Wprowadzenie do problematyki coachingu

4

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w parach i grupach, dyskusje moderowane, testy psychologiczne, symulacje zachowań rejestrowane i odtwarzane w systemie audiowizualnym.

Program

- 1. Model kompetencji skutecznego lidera**
 - Najważniejsze cechy skutecznego lidera
 - Główne pola kompetencji: zarządzanie zadaniami, kierowanie ludźmi, przywództwo
 - Znaczenie kompetencji kierowniczych i przywódczych
- 2. Rozwijanie władzy liderów**
 - Źródła władzy lidera
 - Władza formalna i nieformalna
 - Sytuacyjne stosowanie różnych źródeł władzy
- 3. Style przywódcze**
 - Czynniki wpływające na styl przywódczy
 - Rodzaje stylów przywódczych
 - Zastosowanie właściwego stylu przywódczego
 - Indywidualne ograniczenia w stosowaniu adekwatnego stylu
- 4. Przywództwo transformacyjne i transakcyjne**
 - Zarządzanie a przywództwo
 - Rola lidera transformacyjnego
 - Istota przywództwa transakcyjnego
 - Rozwijanie przywództwa w organizacji
- 5. Przywództwo w procesie zmian**
 - Identyfikacja potrzeby zmiany organizacyjnej
 - Czynniki wspierające i hamujące proces zmian
 - Wdrażanie procesu zmian
 - Psychologiczne aspekty zmiany
- 6. Coaching jako narzędzie wspomagające funkcje przywódcze**
 - Definicja i rodzaje coachingu
 - Wyznaczanie celów coachingowych
 - Wybór stylu coachingu
 - Prowadzenie rozmowy coachingowej
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

Poniżej przedstawiono proponowane tematy w ramach przedmiotów do wyboru.
Tematyka przedmiotów do wyboru będzie dostosowana do potrzeb i oczekiwań Uczestników.

3. Zaawansowane zarządzanie finansowe

Rachunkowość i Finanse

Cele	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zapoznanie z instrumentami finansowymi służącymi minimalizacji ryzyka rynkowego, w szczególności instrumentami pochodnymi ○ Wyjaśnienie na praktycznych przykładach metodologii doboru, zasad wyceny i zastosowania instrumentów pochodnych oraz funkcjonowania rynku tych produktów ○ Prezentacja – na podstawie wybranych przykładów – metodologii zarządzania ryzykiem: od jego właściwego zdefiniowania, poprzez ocenę jego skali, dobór metody i instrumentu zabezpieczającego aż do oceny skuteczności zabezpieczenia ○ Prezentacja i omówienie historycznych problemów związanych ze spekulacyjnym zastosowaniem instrumentów pochodnych 	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold; margin: 0;">4</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold; margin: 0;">semestr</div>
Metody	<p>Zajęcia prowadzone są nowoczesnymi, aktywnymi metodami partycypacyjnymi z wykorzystaniem doświadczeń zawodowych wykładowców. Uczestnicy pod okiem wykładowców poszerzają swoją wiedzę i rozwijają swoje umiejętności przy pomocy ćwiczeń oraz konkretnych przykładów liczbowych.</p>	
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wstęp – rynek instrumentów pochodnych a rynki finansowe i walutowy 2. Studium przypadków w zarządzaniu ryzykiem: identyfikacja ryzyka, pomiar i analiza, proces wyboru instrumentu finansowego, przeprowadzenie transakcji 3. Instrumenty ochrony przed ryzykiem kursowym na rynku walutowym <ul style="list-style-type: none"> ○ Transakcje wymiany walut ○ SWAP walutowy i opcje walutowe ○ Instrumenty strukturyzowane ○ Problem z opcjami walutowych w Polsce ○ Praktyczne sposoby wykorzystania 4. Instrumenty ochrony przed ryzykiem stopy procentowej <ul style="list-style-type: none"> ○ Umowa zamiany strumieni odsetkowych (Interest Rate Swap) ○ Porozumienie dotyczące wysokości przyszłej stopy procentowej (Forward Rate Agreement) ○ Dwuwalutowa transakcja wymiany strumieni odsetkowych (Currency Interest Rate Swap) ○ Opcje na stopy procentowe ○ Praktyczne sposoby wykorzystania 5. Instrumenty ochrony przed ryzykiem kursowym na rynku kapitałowym <ul style="list-style-type: none"> ○ Kontrakty futures ○ Opcje na papiery wartościowe ○ Opcje na kontrakty futures ○ Instrumenty strukturyzowane ○ Praktyczne sposoby wykorzystania 6. Analiza scenariuszy 7. Zarządzanie ryzykiem rynkowym a zarządzanie strategiczne <ul style="list-style-type: none"> ○ Rola organów spółek w zarządzaniu ryzykiem ○ Prawne ramy zarządzania ryzykiem ○ Rola i znaczenie struktury organizacyjnej dla optymalnego funkcjonowania służb finansowych i księgowych ○ Procedury wewnętrzne w obrocie, ewidencji, potwierdzaniu i rozliczaniu instrumentów pochodnych ○ Ogólne zasady księgowania instrumentów pochodnych 8. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej 	

4. Psychologiczne aspekty zarządzania

Psychologia biznesu

Cele

- Rozwój umiejętności myślenia systemowego
- Wprowadzenie do problematyki wpływu społecznego
- Poznanie warunków dialogu
- Wzmocnienie kompetencji komunikacyjnych
- Rozumienie natury konfliktu

4

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w parach i grupach, dyskusje moderowane, testy psychologiczne, symulacje zachowań rejestrowane i odtwarzane w systemie audiowizualnym.

Program

- 1. Kontrakt psychologiczny w organizacji – zarządzanie relacjami**
 - Kontrakt psychologiczny jako schemat poznawczy
 - Złamanie kontraktu psychologicznego
 - Renegocjowanie kontraktu psychologicznego
- 2. Podejście systemowe do organizacji – rozwiązywanie problemów**
 - Organizacja jako pole sił
 - Struktura pola sił
 - Efekt odroczonej konsekwencji
- 3. Skuteczne wywieranie wpływu w organizacji**
 - Wyjaśnianie zachowań innych ludzi
 - Egocentryzm poznawczy
 - Zaangażowanie czy przymus
- 4. Dialog w pracy grupowej**
 - Dialog a dyskusja
 - Emocje i poznanie w dialogu
 - Język dialogu
- 5. Konflikt w organizacji**
 - Organizacja jako system polityczny
 - Dylematy społeczne
 - Rywalizacja a współpraca
- 6. Integracja planów życiowych – zarządzanie stresem**
 - Konflikt wewnętrzny
 - Osobowość a ciało
 - Twórcze „Ja”
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**

5. Negocjacje w biznesie

Otoczenie biznesu

Cele

- Poznanie zasad prowadzenia profesjonalnych negocjacji
- Poznanie technik wpływu społecznego (perswazji)
- Poznanie „sztuczek” negocjacyjnych i obrony przed nimi

4

semestr

Metody

Zajęcia mają formę aktywnego warsztatu przy wykorzystaniu techniki partycypacyjnej; podstawowe narzędzia stosowane podczas zajęć: wykłady interaktywne, praca w parach i grupach, dyskusje moderowane, testy psychologiczne, symulacje zachowań rejestrowane i odtwarzane w systemie audiowizualnym, praktyczne ćwiczenia negocjacyjne (symulacje rozmów).

Program

- 1. Zrozumienie procesu negocjacji**
 - Negocjacje jako sytuacja komunikacyjna i perswazyjna
 - Negocjacje jako rozwiązywanie problemów i zarządzanie konfliktem
 - Negocjacje jako podejmowanie decyzji
 - Rola czynnika psychologicznego w negocjacjach
- 2. Przygotowanie negocjacji**
 - Poznanie partnera
 - Pracowanie celów oraz dolnej i górnej linii
 - Ustalenie zakresu interesów podlegających negocjacom - BATNA
 - Opracowanie różnych rozwiązań
- 3. Wybór strategii negocjacyjnej**
 - Strategia pozycyjna (definiowanie przedziałów drugiej strony, możliwe ustępstwa)
 - Strategia problemowa (budowanie zaufania, rozpoznawanie wspólnych interesów)
- 4. Etapy spotkania negocjacyjnego**
 - Nawiązanie kontaktu i zbieranie informacji (kluczowe pytania)
 - Prezentowanie oferty (argumenty i propozycje warunkowe)
 - Trudne sytuacje negocjacyjne (obiekcje, manipulacje, dylematy)
 - Finalizowanie transakcji (metody)
 - Kontynuowanie długofalowej współpracy (umowy postnegocjacyjne)
- 5. Techniki perswazji**
 - Filtry percepcji rzeczywistości w procesie perswazji
 - Wykorzystanie potęgi pytań z presupozycjami (ukrytymi założeniami)
 - Nie - ukryta moc zaprzeczeń oraz polaryzowanie
 - Implikacje, czyli jak budować związki przyczynowo-skutkowe w umyśle klienta
- 6. Taktyki i chwytty negocjacyjne**
 - Taktyki redukujące agresję (empatia, pewność siebie)
 - Taktyki eskalacyjne (wyolbrzymiania nieporozumień, groźby)
 - Przełamywanie impasu (przerwy, odkładanie na później)
 - Wprowadzenie konfliktów dodatkowych np.: danych, roli, czasu
 - Chwyty: salami, Colombo, rosyjski front, nagroda w raj, schlebienie, wycofanie oferty, teraz albo nigdy
- 7. Praktyczne wnioski dla Kadry Menedżerskiej**