



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

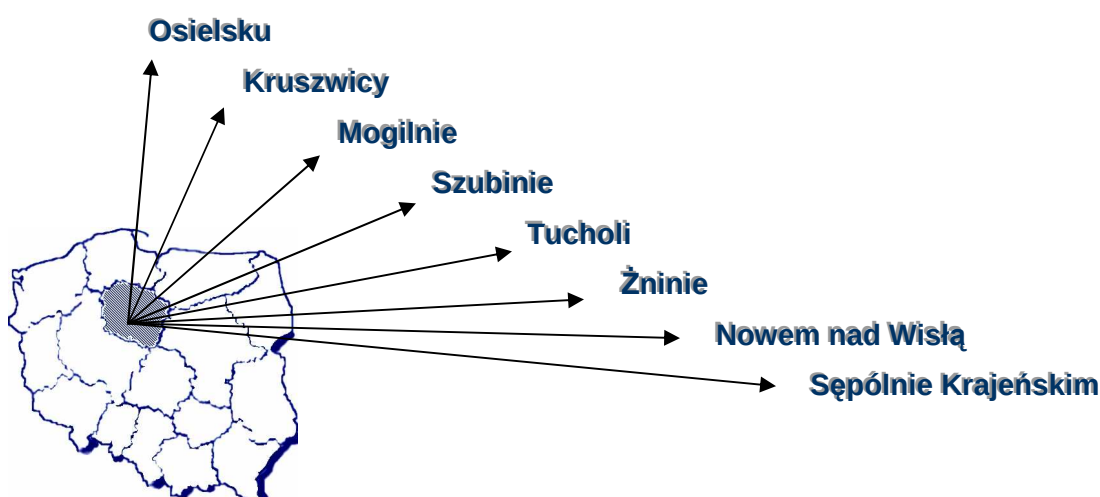


**Człowiek – najlepsza inwestycja**



## **PROGRAM SZKOLENIOWY**

# **„ERA ZARZĄDZANIA”**



**Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.**



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

## **I. Przedsiębiorczość i strategie rozwoju biznesu**

### **1. Przedsiębiorczość, jako "cecha" Organizacji**

- realia materiałowe, finansowe i osobowe Firmy
- otoczenie mikro,- i makroekonomiczne
- dynamizm działania – otwartość na nowe technologie, trendy
- umiejętność dostosowania się do zmian
- dostrzeganie szans i ich wykorzystanie – od problemu do okazji
- innowacyjność

### **2. Planowanie i zarządzanie strategiczne**

- znaczenie planowania w organizacjach
- plany strategiczne a plany operacyjne
- różne poziomy strategii
- wdrażanie strategii w Organizacji

### **3. Kultura organizacyjna**

- poziom kultury organizacyjnej w Firmie
- kultura Organizacji a jej efektywność

### **4. Struktura organizacyjna Firmy**

- architektura struktury organizacyjnej a procesy biznesowe
- optymalizacja wykorzystania zasobów

### **5. Procesy biznesowe**

- rodzaje procesów w Organizacji
- uczestnicy procesów biznesowych – osoby odpowiedzialne
- controlling procesów na tle mapy celów strategicznych firmy
- usprawnianie procesów biznesowych

### **6. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna Organizacji**

- znaczenie skutecznej komunikacji
- komunikacja interpersonalna (cele, bariery)
- zasady przepływu informacji w Organizacji
- sztuka budowania dobrych relacji w biznesie



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

## **II. Komunikacja interpersonalna i negocjacje w biznesie**

### **1. Budowanie i utrzymywanie kontaktu podczas rozmowy biznesowej**

- umiejętności precyzyjnej obserwacji – wyostrenie zmysłów, czyli jak w pełni wykorzystać to, co możemy zobaczyć, usłyszeć i poczuć
- pierwsze wrażenie – jego rola w kontakcie
  - strój i estetyka wyglądu
  - mowa ciała – gestykulacja, głos, przestrzeń
- dopasowanie swojego wizerunku i sposobu zachowania do konkretnej osoby
- przekaz świadomy i nieświadomy w komunikacji – komunikacja werbalna i niewerbalna
- spójność prezentowanego wizerunku – zgodność tego jak wyglądam z tym, co i jak mówię
- budowanie kontaktu w oparciu o ideę odzwierciedlenia

### **2. Umiejętność aktywnego słuchania**

- poziomy aktywnego słuchania
- uwzględnienie komunikatów niewerbalnych (ton głosu, szybkość mówienia) – umiejętność odczytywania mowy ciała oraz informacji zawartych w głosie
- stosowanie parafrazy i klaryfikacji
- koncentracja na komunikacie centralnym

### **3. Techniki zbierania informacji**

- zbieranie informacji jako klucz do prowadzenia negocjacji
- odczytywanie sygnałów TAK/NIE
- sztuka zadawania pytań – umiejętność negocjacyjna
- rodzaje pytań i ich zastosowanie – założenie „Kto pyta – prowadzi”
  - pytania otwarte
  - pytania zamknięte
  - pytania „w górę” i „w dół” (kryteria i wartości)
  - pytania pozornego wyboru
  - pytania sugestywne
  - pytania wzbudzające potrzeby

### **4. Typologia Rozmówców oparta o metaprogramy**

- systemy reprezentacji zmysłowej – wzrokowcy, słuchowcy, kinestetycy
- umiejscowienie autorytetu: ja, inni, dane
- motywacja: unikanie problemów i orientacja na cel
- wielkość informacji: szczegóły lub ogóły
- porównywanie: podobieństwa i różnice



## **Człowiek – najlepsza inwestycja**

### **5. Rozumienie przestrzeni negocjacyjnej**

- określenie celu negocjacji: wspólny cel, cele własne i cele partnera
- zasada: cel, uważność, elastyczność
- nazwanie punktu odejścia od negocjacji
- strategia BATNA – określenie rozwiązań alternatywnych

### **6. Strategie prowadzenia negocjacji**

- style negocjacyjne (negocjacje miękkie, twarde i oparte na zasadach)
- wyznaczanie obszaru negocjacji – określanie wspólnych korzyści
- postawa negocjatora – powadzenie negocjacji typu wygrany - wygrany
- umiejętność rozwiązywania problemów w patowych i trudnych sytuacjach podczas negocjacji
- ramy w negocjacjach

### **7. Reguły wpływu i radzenie sobie z manipulacją**

- budowanie relacji formalnych i nieformalnych podczas rozmowy
  - więź kulturowa
  - bezpieczeństwo
  - więź osobista
- zasady i techniki wpływu społecznego
  - zasada wzajemności
  - dysonans poznawczy
  - zjednywanie sympatii otoczenia
  - radzenie sobie z ingracją i makiawelizmem
- rozpoznawanie i przeciwdziałanie grom manipulacyjnym partnerów
  - gry cenowe
  - gry w ramach kategorii „Ludzie” – KTO?
  - gry w ramach kategorii „Czynności” – JAK?
  - gry w ramach kategorii „Czas” – KIEDY? JAK DŁUGO?
  - gry w ramach kategorii „Miejsca” – GDZIE?
  - gry w ramach kategorii „Dane” – CO? ILE?

### **8. Kontrola własnej postawy i emocji w procesie negocjacji**

- kontrola emocji i utrzymywanie dystansu
  - zmiana sposobu patrzenia na problem – pozycje percepcyjne
  - oddzielenie ludzi od problemu
  - umiejętność przyjmowania krytyki i radzenia sobie z agresją
  - techniki pozwalające na opanowanie negatywnych emocji w sytuacjach stresowych
- wpływanie na emocje Partnera negocjacji
  - technika kotwiczenia stanów



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

### **III. Budowanie zespołu i coaching menadżerski**

#### **1. Zespół – główne fazy rozwoju, tworzenie norm grupowych, role przyjmowane w grupie**

#### **2. Formułowanie celów jako element integrujący pracę zespołu**

- identyfikacja i precyzowanie “problemów”
- umiejętność zmieniania postawy skierowanej „na problem” na perspektywę skierowaną na cel i poszukiwanie rozwiązań
- cele zespołowe i indywidualne
- umiejętność zmieniania postawy skierowanej „na problem” na perspektywę skierowaną na cel i poszukiwanie rozwiązań

#### **3. Zespół jako system**

- wpływ postawy i nastawienia na atmosferę i jakość współpracy
- dzielenie ryzyka i odpowiedzialności w zespole
- rola zaufania
- efekt synergii w pracy zespołowej

#### **4. Modele i specyfika procesu nauki**

- modele i style procesu nauki
- rola koncentracji i emocji w procesie nauki

#### **5. Jak przygotowywać się do szkolenia (uczenia innych) i jak je zaplanować?**

- określenie celów głównych i szczegółowych instruktażu
- zaplanowanie działań w czasie
- określenie mierników efektu i sposobów monitorowania postępów: kto, kiedy, jak, gdzie i w jaki sposób?
- określenie ścieżki realizacji szkolenia indywidualnego

#### **6. Sztuka przekazywania sobie informacji zwrotnych (pochwały i krytyki). Jak oceniać i wyrażać konstruktywną krytykę?**



## **Człowiek – najlepsza inwestycja**

### **7. Błędy oceniania, które mogą pojawić się podczas oceny**

- brak obiektywizmu
- niechęć oceniającego do wyróżniania, uśrednianie
- ocenianie „na swoje podobieństwo”
- chęć przypodobania się ocenianemu.
- obawa przed negatywnymi emocjami

### **8. Jak stymulować pracowników poprzez rozmowę i codzienne działanie?**

- wykorzystanie modelowania, najstarszej i podstawowej techniki uczenia i rozwoju
- elementy coachingu – w jaki sposób pomagać pracownikowi w rozwoju, by realizowane zadania pomagały osiągać cele Firmy i cele indywidualne



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

## **IV. Organizacja czasu i delegowanie zadań**

### **1. Poczucie pewności lidera jako warunek konieczny delegowania**

- przeszkody w delegowaniu zadań
- autodiagnoza – rozpoznawanie własnych umiejętności delegowania
- sześć zasad delegowania: co? kto? dlaczego? jak? jakimi środkami? kiedy?

### **2. Mapa zespołu pracowników**

- zaufanie - autodiagnoza – osobiste preferencje lidera
- dobór pracowników do poszczególnych zadań ze względu na ich predyspozycje i kompetencje
- cele osobiste pracowników jako integralna część zadania

### **3. Priorytety i cele Firmy oraz zespołu**

- definiowanie zadań indywidualnych i zespołowych
- optymalizacja pracy zespołu poprzez ustalenie priorytetów

### **4. Narzędzia zarządzania czasem własnym i zespołu**

- zasada Pareto w ustalaniu priorytetów
- wyznaczanie priorytetów za pomocą analizy ABC
- indywidualne priorytety – autoanaliza
- czynniki motywacyjne jako narzędzie zarządzania czasem

### **5. Strategie delegowania zadań.**

- wykorzystanie modelowania – lider staje się dla pracowników wzorcem pożądanych zachowań i reakcji
- elementy coachingu – umiejętność modelowania indywidualnego rozwoju pracownika w kontekście celów zespołu i Firmy



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

## **V. Zarządzanie konfliktem i zmianą**

### **1. Ogólny model sytuacji konfliktowej**

- definicja i zasady konfliktu
- przyczyny, rodzaje i źródła konfliktu
- cechy oraz struktura sytuacji konfliktowej
- rola lidera w sytuacji konfliktowej

### **2. Etapy oraz dynamika rozwoju sytuacji konfliktowej**

- konflikt pomiędzy pojedynczymi osobami, a konflikt zespołowy
- reguły kryzysu grupowego
- sposoby ujawniania rzeczywistych intencji skonfliktowanych stron; wspólne wypracowanie rozwiązań
- interwencja w sytuacjach konfliktowych
- konflikt jako sytuacja rozwojowa
- kierowanie energią konfliktu do współpracy
- rola odmiennych wartości w strukturze konfliktu

### **3. Rola negocjatora lub mediatora w sytuacji konfliktowej**

- zasady i reguły negocjacji – poszukiwanie wspólnego „Tak”
- mechanizmy najczęściej pojawiających się konfliktów – jak zapobiegać w przyszłości sytuacjom kryzysowym

### **4. Umiejętność diagnozowania potencjału organizacji w procesie zmian**

- określenie roli i znaczenia zmian
- dostrojenie zmian do otoczenia zewnętrznego
- określenie precyzyjnego programu zmian





## **Człowiek – najlepsza inwestycja**

### **5. Rola lidera w przewodzeniu zmianom**

- dopasowanie własnego sposobu myślenia do zmian
- kierowanie zmianami osobistymi
- indywidualne style zarządzania związane ze zmianą

### **6. Niechęć wobec zmian i radzenie sobie z oporem**

- przewidywanie oporu wobec zmian
- nazywanie i analiza czynników powodujących opór
- techniki przezwyciężania oporu



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

## **VI. Zarządzanie finansami w obliczu kryzysu**

### **1. Podstawowe pojęcia rachunkowości i Finansów**

- Cel działalności przedsiębiorstwa i rola finansów w zarządzaniu
  - Cele finansowe i niefinansowe
  - Cele finansowe długo i krótkoterminowe
  - Kto podlega ustawie o rachunkowości
  - Badanie i ogłaszanie sprawozdań finansowych
  - Metody i zasady rachunkowości
  - Rachunkowość finansowa a rachunkowość podatkowa
- Bilans
  - Aktywa trwałe i obrotowe
  - Źródła finansowania - kapitał własny i zobowiązania
- Rachunek zysków i strat
  - Przychody
  - Koszty
  - Wynik finansowy
- Rachunek przepływów pieniężnych (cash flow)
  - Przychody a wpływy
  - Koszty a wydatki
  - Zysk a środki pieniężne (gotówka)
- Amortyzacja
  - Pojęcie i cele amortyzacji
  - Metody amortyzacji
  - Wpływ stosowania amortyzacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa
  - Efekt podatkowy amortyzacji, mechanizm korzyści podatkowej

### **2. Analiza wskaźnikowa przedsiębiorstwa - ocena wiarygodności przedsiębiorstwa**

- wskaźniki rentowności, płynności, efektywności, zadłużenia
- analiza metodą Du Ponta
- proste metody oceny wiarygodności kontrahenta



## **Człowiek – najlepsza inwestycja**

### **3. Jak powstaje zysk?**

- rodzaje kosztów w przedsiębiorstwie
- próg rentowności
- pojęcie jednostkowej marży brutto
- wpływ działań podejmowanych w przedsiębiorstwie na wyniki w zależności od struktury kosztów
- analiza opłacalności podejmowanych decyzji na podstawie analizy marży
- wrażliwość przedsiębiorstwa na wahania koniunktury na rynku – dźwignia operacyjna
- wrażliwość przedsiębiorstwa na zaciąganie zobowiązań - dźwignia finansowa

### **4. Podejmowanie decyzji krótkoterminowych**

- kapitał obrotowy i cykl konwersji gotówki
- pułapka płynności, czyli jak bankrutują przedsiębiorstwa przynoszące zyski?
- polityka kredytowania odbiorców – zarządzanie należnościami
- koszt kredytu kupieckiego – zarządzanie zobowiązaniami
- utrzymywanie płynności finansowej
- jakość zarządzania płynnością a wynik finansowy firmy

### **5. Ocena wartości przedsiębiorstwa**

- w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze? – ekonomiczna wartość dodana
- czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa
- narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa
- wartość niematerialna przedsiębiorstwa