

Aby być bardziej skutecznym przywódcą, rozwijać dynamicznie firmę
i ... spokojniej żyć.

Kompendium Zarządzania Strategicznego – MBA II



Zakres tematyczny **Kompendium Zarządzania Strategicznego – K MBA II** jest specjalnie dobrany tak, aby uwzględnił w sposób praktyczny dostarczenie uczestnikom wiedzy pomagającej im skutecznie radzić sobie w specyficznych warunkach polskiej rzeczywistości biznesowej - zachodzących głębokich zmian rynkowych jak i słabości dotychczasowych wzorców zarządzania przedsiębiorstwami.

Intencją prowadzących – posiadających wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu organizacjami w środowisku wysokiej konkurencyjności – jest wprowadzenie uczestników w świat ZAWODOWEGO ZARZĄDZANIA FIRMA NA POZIOMIE STRATEGICZNYM. Tego typu wiedza dotąd nie była konieczna do zarządzania przedsiębiorcami w naszym kraju przez pierwsze 20 lat transformacji ekonomicznej. Obecnie jednak, sytuacja rynkowa ulega drastycznym zmianom, wzrasta konkurencyjność rynku jak i wpływ globalnych czynników ekonomicznych, co wymusza inny sposób myślenia i działania w biznesie. Zmienia się więc praktycznie WSZYSTKO! Dlatego po raz pierwszy firma QUEST Change Managers wprowadza na rynek specjalnie dobraną wiedzę biznesową adresowaną do specyficznych potrzeb polskiego przedsiębiorcy.

MISJA SZKOLENIA

- Szybkie, praktycznie i skutecznie wprowadzenie uczestników w najbardziej kluczowe elementy zarządzania firmą konieczne do zapewnienia dynamicznego i bezpiecznego rozwoju firmy w warunkach globalnych zmian i rosnącej konkurencji na rynku polskim: od planowania strategicznego, marketingu strategicznego, finansów zarządczych, strategicznej roli HR, po pragmatyczne mechanizmy i zasady skuteczności wzmacniające osobistą skuteczność osób zarządzających.
- Przedstawienie jak skutecznie, wydajnie i - co najważniejsze - praktycznie kontrolować proces „uciekania do przodu”, aby budować przewagę konkurencyjną firmy w „nowej normalności”.
- Praktyczne wdrożenie zdobywanej wiedzy – szkolenie ma charakter interaktywny i dużą ich część zajmuje omawianie przypadków bezpośrednio związanych z aktualną sytuacją biznesową firm uczestników. Ponad 50% czasu to ćwiczenia praktyczne, poświęcone m.in. pracy nad własną firmą, dzięki czemu uczestnicy natychmiastowo wykorzystują poznaną wiedzę i praktycznie rozwijają swoje umiejętności wdrożeniowe w omawianych tematach.

DLA KOGO

Program w szczególności jest przeznaczony dla osób odpowiedzialnych bezpośrednio za kreowanie strategii działania firmy jak i jej zarządzanie – właścicieli, prezesów, dyrektorów zarządzających, członków zarządów, wyższej kadry menedżerskiej.

CELE ZASADNICZE SZKOLENIA

1. Zbudowanie przez uczestnika listy kluczowych pytań, na które jego firma musi sobie odpowiedzieć, aby stworzyć skuteczną strategię biznesową.
2. Zbudowanie przez uczestnika listy najważniejszych luk w istniejącej strategii jego firmy, na które należy znaleźć odpowiedź.
3. Rozpoczęcie przez uczestnika procesu budowania/korygowania strategii swojej firmy odpowiadającej obecnym wyzwaniom wzrastającej konkurencyjności rynkowej oraz wytyczenie kierunków dalszej pracy koniecznej do zbudowania praktycznego planu „uciekania do przodu”, czyli budowania przewagi konkurencyjnej.

Pogłębienie w sposób praktyczny wiedzy na temat

4. Zmian zachodzących w „nowej normalności” na rynku globalnym i rosnącej konkurencji na rynku polskim oraz zagrożeń jak i możliwości z tym związanych.
5. Najnowocześniejszych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej.
6. Unikania strategicznych błędów w zarządzaniu w „nowej normalności”.
7. Sustainable Competitive Advantage (Możliwej do Utrzymania Przewagi Konkurencyjnej) i faktu, że już nie wystarczy do konkurowania.
8. Nowego oblicza strategii konkurowania - budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o Transient Advantage – Przemijającą Przewagę Konkurencyjną, (nieznany w Polsce skuteczny marketing, profesjonalna obsługa klienta oraz skuteczne uruchamianie potencjału pracowników firmy pozwalające organizacji na kreatywność i szybkie reagowanie na zmiany).

9. Dynamicznego budowania przewagi konkurencyjnej zanim konkurenci zorientują się w rzeczywistym wymiarze obecnych zmian rynkowych.
10. Skutecznego kontrolowania procesu „uciekania do przodu”.
11. Wydajnego i praktycznego budowania firmy zdolnej do konkurowania w „nowej normalności”.
12. Kluczowych czynników oraz ich wzajemnego balansu (od strategii po zrównoważony rozwój) w skutecznym zarządzaniu konkurencyjną organizacją.
13. Zarządzania ryzykiem strategicznym oraz unikania niebezpieczeństw i błędów związanych z szybkim, niekontrolowanym rozwojem firmy.
14. Sedna marketingu i wydajnego osiągnięcia skuteczności w działaniach marketingowych oraz skutecznego współpracowania z osobami odpowiedzialnymi za marketing w firmie.
15. Roli marketingu strategicznego jak i operacyjnego w planowaniu strategii firmy.
16. Uwarunkowań i mechanizmów decydujących o skuteczności wdrażania kompleksowych systemów zarządzania firmą lub jej obszarami
17. Zasad zarządzania w krótkoterminowej sytuacji kryzysowej, w sytuacji kryzysu w dłuższym czasie oraz intensyfikacji działań należących do I Ćwiartki Macierzy Czasu.
18. Podejmowania możliwie najlepszych decyzji biznesowych
19. Kluczowych aspektów zarządzania finansowego firmą - o co pytać Dział Finansowy? Rozwinięcie wiedzy z obszaru księgowości menedżerskiej i zdobycie praktycznej umiejętności definiowania całościowej i obszarowej sytuacji firmy.
20. Interpretacji sprawozdań finansowych i przeprowadzenia analizy wskaźnikowej; nauczyć się „czytać” bilans w 30 sekund.
21. Dokonywania analizy finansowej

22. Identyfikowania ważnych obszarów do podejmowania decyzji finansowych.
23. Analizowania przyczyn i skutków strategicznych decyzji finansowych.
24. Możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwie strategii finansowych.
25. Zależności pomiędzy różnymi obszarami decyzji biznesowych.
26. Roli działań z obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi w realizacji strategii działań operacyjnych organizacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej.
27. Czterech kluczowych obszarów odpowiedzialności działu HR.

Prowadzący

Krzysztof Sarnecki - zawodowy negocjator z wieloletnim doświadczeniem zarówno w Polsce jak i za granicą. Konsultant i wykładowca w obszarach budowania strategii biznesowej, marketingu strategicznego i operacyjnego oraz systemów sprzedaży. Agent zmian w wielu firmach, w których przeprowadzona została transformacja w celu zdecydowanego podniesienia konkurencyjności oraz osiągnięcia i utrzymania przewagi rynkowej. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. Biznesmen z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym, konsultant, trener i coach członków zarządów wielu czołowych firm polskich i zagranicznych (głównie w Stanach Zjednoczonych), jeden z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce.

Michał Krzyżanowski - Partner w QUEST Change Managers - konsultant biznesowy, ekspert w zakresie zarządzania finansami, controllingu i zarządzania ryzykiem. Doktorat - Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów. W Wyższej Szkole Zarządzania, The Polish Open University - studia magisterskie na kierunku Zarządzanie Biznesem. Tytuł Bachelor of Business Administration z Thames Valley University. Początek kariery w Mobil Oil Poland i Swedwood (grupa IKEA). Wieloletni Dyrektor finansowy i administracyjny w firmie WARBUD S.A., gdzie nadzorował działalność służb finansowych, prawnych, HR, informatycznych, ubezpieczeniowych i administracyjnych. Członek rad nadzorczych i zarządów wielu spółek, m. in. wiceprezes zarządu Warbud Beton członek zarządów Bud-Inż. oraz Polonia Warszawa S.A., a także wiceprzewodniczący rady nadzorczej Invest-Park. Wykładowca Wyższej Szkoły Zarządzania The Polish Open University. Obszary eksperckie: rynki kapitałowe, wprowadzanie spółek na rynek papierów wartościowych i pozyskiwanie kapitałów, zarządzanie ryzykiem, międzynarodowe standardy rachunkowości (MSR) oraz sprawozdań finansowych (IFRS), zarządzanie strategiczne, restrukturyzacja i transformacja organizacji, ocena projektów inwestycyjnych. Bardzo dobrze zorientowany w zakresie nadzoru właścicielskiego, ładu korporacyjnego i tworzenia grup kapitałowych.

Tomasz Zambrzycki - Biznesmen, doradca biznesowy i wykładowca. Posiada ponad 25 lat doświadczenia w biznesie w USA na stanowiskach kierowniczych oraz w prowadzeniu własnej działalności biznesowej w warunkach wysokiej konkurencji. Długoletnie doświadczenie na rynku amerykańskim w prowadzeniu szkoleń w dziedzinach planowania strategicznego, rozpoczęcia i rozwijania działalności gospodarczej, zarządzania operacyjnego, przywództwa, marketingu, sprzedaży, obsługi klienta, zarządzania czasem i zarządzania projektami. Absolwent Szkoły Biznesu Loyola University Chicago oraz University of Illinois Institute of Entrepreneurial Studies. Studiował również prawo na Uniwersytecie Łódzkim.

Program Szkolenia

PLANOWANIE STRATEGICZNE I MARKETING STRATEGICZNY – 3,5 dnia

1. Obszary działania firm niedostosowane do dzisiejszej sytuacji ekonomicznej
 - . Świadomość wymogów sytuacji (zmian)
 - . Sposób myślenia i działania
 - . Model biznesu
 - . Kompetencje zarządcze
 - . Kompetencje sprzedażowe i marketingowe
 - . Poziom skuteczności i wydajności
 - Kontroling

2. Błędne strategie (a naprawdę ich brak) do konkurowania (czytaj: utrzymania się za wszelką cenę na rynku) w gospodarce przechodzącej finalną fazę transformacji.
 - . Autodestrukcja i destrukcja rynku – „podżynanie” innym i sobie gardła
 - . Walka tym czym potrafię: cena, rabat, relacje.

3. Nowego oblicze strategii konkurowania w Polsce
 - a. Dlaczego Sustainable Competitive Advantage (Możliwa do Utrzymania Przewaga Konkurencyjna) już nie wystarczy do konkurowania.
 - b. Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o:
 - i. Transient Advantage – Przemijającą Przewagę Konkurencyjną,
 - ii. nieznaną w Polsce skuteczny marketing oraz Marketing 3.0
 - iii. profesjonalną obsługę klienta
 - iv. skuteczne uruchamianie potencjału pracowników firmy pozwalające organizacji na kreatywność i szybkie reagowanie na zmiany.

4. Czas się zabrać za strategię!

- a. Niezbędne działania w erze głębokich zmian zachodzących w „nowej normalności” rynku globalnego i rynku polskiego oraz zagrożeń jak i możliwości z tym związanych.
- b. Dynamiczne budowanie przewagi konkurencyjnej zanim Twoi konkurenci zorientują w rzeczywistym wymiarze obecnych zmian rynkowych.
- c. Kontrolowanie procesu „uciekania do przodu”.
- d. Jakie działania podjąć aby wydajnie i praktycznie budować firmę zdolną do konkurowania w „nowej normalności”.
- e. Kluczowe czynniki oraz ich wzajemny balans (od strategii po zrównoważony rozwój) w zarządzaniu konkurencyjną organizacją.

5. Zbalansowany rozwój – unikanie błędów i zagrożeń dynamicznego rozwoju

- a. Typowe zagrożenia i błędy strategiczne.
- b. Jakich strategicznych błędów nie popełniać w zarządzaniu w „nowej normalności” – jak reagować?
- c. jak zarządzać ryzykiem strategicznym oraz unikać niebezpieczeństw i błędów związanych z szybkim, niekontrolowanym rozwojem firmy.

6. Jak konkurować, aby osiągnąć najlepsze rezultaty? – wybór typu strategii

- a. Strategie wobec konkurentów, dostawców i pośredników.
- b. Strategie w różnych fazach rozwojowych rynku - pionier czy naśladowca, lider czy pretendent, udział czy wzrost sprzedaży?
- c. Strategie produktowo-rynkowe - penetracja rynku, rozwój produktu i rynku, dywersyfikacja.

7. Budowa strategii konkurowania - rola marketingu w planowaniu strategii firmy -

- a. „Marketing neandertalski” - czyli jak wiele firm wyrzuca pieniądze w błoto?
- b. Centrum kosztów czy najlepiej zwracająca się inwestycja?
- c. Mierzenie skuteczności działań marketingowych.
- d. Najpierw BIZNESOWA WIZJA – a dopiero potem MARKETING – jako weryfikator, a potem jako droga odpowiedzi na pytanie: JAK?
- e. Rola marketingu (strategicznego jak i operacyjnego) w planowaniu strategii firmy.
- f. Co jest prawdziwym sednem marketingu i jak wydajnie osiągać skuteczność w działaniach marketingowych.
- g. Jak efektywnie współpracować z osobami odpowiedzialnymi za marketing w firmie.

8. Budowanie strategii firmy - kluczowe pytania.

- a. Kto jest moim najlepszym klientem i jakie są jego potrzeby?
- b. Dlaczego klient ma wybrać właśnie moją firmę?
 - i. Twoja Propozycja wartości (Value Proposition)
 - ii. Twoje pozycjonowanie w stosunku do konkurencji (Competitive Positioning)
- c. „Dwa pytania” a pojęcie Mieszanki Marketingowej (Marketing Mix)
- d. Jakie są kluczowe strategie i taktyki (jak to zrobimy) oraz kluczowe obszary/czynniki sukcesu (KRA's - Key Results Areas), tj. na co szczególnie musimy zwrócić uwagę aby osiągnąć cele strategiczne
- e. Jaka propozycja wartości (VALUE PROPOSITION) wyróżnia firmę?
- f. Jak będziemy mieli strategię pozycjonowania (POSITIONING STRATEGY)
- g. Jakie kluczowe procesy dają firmie przewagę konkurencyjną?
- h. Jakiego potencjału w sferze kapitału ludzkiego potrzebuje firma, by zwiększać efektywność tych procesów?
- i. Jakich konkretnie rozwiązań technologicznych wymaga realizacja strategii?
- j. Jakie rozwiązania organizacyjne niezbędne są do realizacji strategii?

9. Kluczowe analizy w planowaniu strategii

- a. Podejście z zewnątrz do wewnątrz lub odwrotnie.
- b. Zmienne wyznaczające obszar możliwych strategii – istniejący popyt, kreowanie popytu, zasoby firmy i rynek.
- c. Wielość analiz strategicznych – które wybrać?

10. Firmy w oparciu o metodę „Driverów i Barrier” – specjalny ćwiczeniowy

- a. Definiowanie „driverów” poprawnego działania organizacji
- b. Definiowanie barier dla „driverów” i poprawnego działania organizacji
- c. Kategoryzacja obszarów i mechanizmów organizacyjnych – podział na: „drivery” i elementy wsparcia, kontroli i planowania strategicznego

11. Pozycjonowanie firmy i jej produktów/usług (Competitive Positioning)

- a. Pozycjonowanie „szerokie”
 - i Maela Portera: różnicowania, wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, koncentracji.
 - i Treacy’ego/Wiersema: najlepszego produktu, doskonałości operacyjnej, bliskości klienta.
- b. Pozycjonowanie „wąskie” - według: atrybutów, korzyści, przeznaczenia, użytkownika, konkurenta, kategorii, ceny i jakości.

12. Przełożenie strategii na działania operacyjne

- a. Cele finansowe (poziom obrotów, stopa zysku, marżowość, redukcja kosztów, wydatki na BIR)
- b. Kluczowe procesy
- c. Kluczowe technologie
- d. Kluczowe zasoby ludzkie
- e. Kluczowe wartości kultury organizacyjnej (dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych)

SKUTECZNOŚĆ LIDERA – 2 dni

1. Taktyki menedżerskie

- a. Zasada asertywnego „obnażania faktów i odczuć”
- b. Zasada konfrontacji nieantagonizującej
- c. Zasada „obranych i poćwiartowanych jabłek”
- d. Zasada przewagi tempa decyzji nad jej jakością
- e. Zasada „świadomego nie gaszenia pożarów”
- f. Cierpliwość w zarządzaniu – zarządzanie DOŁKIEM i zarządzanie w DOŁKU
- g. Zarządzanie „błędem podopiecznego”
- h. 8 sposobów wpływania na drugiego człowieka w miejscu pracy

2 Uwarunkowania i mechanizmy skutecznego wdrażania kompleksowych systemów zarządzania firmą lub jej obszarami - kontroling, CRM, ERP, Lean Manufacturing, zarządzanie procesowe, systemy motywacyjne, systemy zarządzania sprzedażą, IV Generacja Sprzedaży™ i jej elementy, reorganizacja, Proces Transformacji

- a. Czynniki determinacji Zarządu – wiedza, świadomość celu, świadomość barier i trudności oraz ich skali
- b. Rola Zespołu Wdrożeniowego i pojęcie „masy krytycznej osób kluczowych”
- c. Zarządzanie Zespołami Projektowymi oraz inżynieria delegowania
- d. Faza przygotowania – czas, ocena zasobów, plan i data startu
- e. Outsourcing – wiedza produktowa a kompetencje wdrożeniowe
- f. Świadomość „niewidzialnych sił powrotu do starego” oraz „obrony status quo”
- g. Inżynieria zarządzania zmianą – krzywe zmiany i kluczowe zachowania menedżerskie
- h. Świadomość DOŁKA i zarządzanie balansem psychologicznym zespołu
- i. Zarządzanie procesem wdrożeniowym a zarządzanie operacyjne „codziennością firmową” – jak się nie dać „zatrzymać”

3. Zarządzanie w krótkoterminowej sytuacji kryzysowej (kryzys sytuacyjny) – psychologia, mechanizmy i narzędzia

4. Zarządzanie w sytuacji kryzysu w dłuższym czasie (kryzys ekonomiczny, branżowy, finansowy, itp.) - psychologia, mechanizmy i narzędzia

5. Zarządzanie w sytuacji intensyfikacji działań należących do I Ćwiartki Macierzy Czasu

- a. Dobór priorytetów
- b. Wykorzystanie Systemu Zarządzania Czasem
- c. Dlaczego skupianie się tylko na priorytetach staje się hamulcem organizacyjnym?
- d. Kluczowe zachowania menedżerskie

6. Sztuka decydowania i doboru priorytetów

- a. Decyzyjność – w czyich rękach?
- b. Narzędzia analizy i zagrożenia podejścia analitycznego – pojęcie „helikoptera” i „sondy”
- c. Kluczowość syntezy i tempa decyzyjności – ołtałalność odwagi w procesie decydowania
- d. Rachunek prawdopodobieństwa – klucz decyzyjności
- e. Korzystać z zespołu czy nie? Dlaczego to „zależy”?

7. Konflikty między zespołami – kwalifikacja sytuacji, mechanizmy i metody rozwiązywania konfliktów zespołowych

FINANSE – 2dni

1. Czytanie z podstaw księgowości - sprawozdania finansowe

- a. TRIADA KSIĘGOWOŚCI – rozumieć powiązania sprawozdań finansowych - bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych
- b. Pierwszy poziom analizy - sprawozdania finansowe – Jak w prosty sposób wyciągać kluczowe wnioski?

2. Analiza wskaźnikowa – finansowa nawigacja menedżera

Najważniejsze wskaźniki - płynności, sprawności, zadłużenia, rentowności – O czym nam one mówią? Drugi poziom analizy.

Interpretacja wyników analizy – Jak prosto dokonywać ich syntezy?

Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa - wykorzystanie analizy wskaźnikowej do zdefiniowania „Gdzie jest i jaka jest moja firma?”

3. Zarządzanie kapitałem obrotowym – czyli nie tylko chcieć, ale móc

- a. Pojęcie kapitału obrotowego – niezwykle często pomijany „motor” zbalansowanego rozwoju
- b. Bieżące zarządzanie kapitałem obrotowym (zapasy, należności, zobowiązania, gotówka, płynność) i cykl gotówki netto
- c. Rodzaje strategii zarządzania kapitałem obrotowym i konsekwencje wyboru każdej z nich

4. Rachunek kosztów – warunek konieczny (zarys problematyki)

- a. Pojęcie kosztu i rodzaje kosztów z uwzględnieniem różnych przekrojów klasyfikacyjnych
- b. Metody kalkulacji kosztów: od kalkulacji tradycyjnej po metodę ABC (Activity Based Costing) oraz analiza odchyleń
- c. Koszty w różnych metodach ustalania cen

5. Kolejne wskaźniki i analizy - przydatne w podejmowaniu decyzji biznesowych (tylko zarys)

- a. Analiza progu rentowności BEP (Break Even Point)
- b. Próg zrównania dla produkcji jedno i wieloasortymentowej
- c. Analiza wrażliwości
- d. Dźwignia operacyjna
- e. Wskaźniki bezpieczeństwa
- f. Wykorzystania dźwigni operacyjnej do oceny ryzyka, planowania i podejmowania decyzji

6. Systemowość – klucz wydajności. Zarys metod planowania finansowego i budżetowania

- a. Proces budżetowania
- b. Rodzaje budżetu (Master Budget)
- c. Budżetowanie jako narzędzie zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie
- d. Analiza odchyleń
- e. Budżetowanie jako narzędzie kontroli i planowania w przedsiębiorstwie.

- f. Kryteria doboru metody planowania finansowego.
- g. Wady i zalety poszczególnych metod planowania finansowego

7. Struktura i koszt kapitału. Decyzje inwestycyjne (zarys)

- a. Optymalna struktura kapitału, czynniki wpływające na strukturę
- b. Koszt kapitału, średnio ważony koszt kapitału
- c. Projekty inwestycyjne
- d. Narzędzia oceny opłacalności projektów, NPV, IRR, okres zwrotu (Payback Period), wewnętrzna stopa zwrotu (Internal Rate of Return)
- e. Źródła finansowania i ich koszt
- f. Wartość pieniądza w czasie
- g. Ocena ryzyka inwestycyjnego
- h. Dźwignia finansowa

8. Zarządzanie ryzykiem – statystycznie obszar największej ignorancji

- a. Rodzaje ryzyka i jego charakterystyka
- b. Zarządzanie ryzykiem jako podstawowy mechanizm zarządzania przedsiębiorstwem
- c. Strategie wobec ryzyka (metody ograniczania ryzyka)

9. Główny cel przedsiębiorcy - budowanie wartości firmy. Jak TO wycenić?

- a. Ekonomiczna wartość dodana (EVA)
- b. Metody wyceny firmy (dochodowa DCF, majątkowa, porównawcza, rynkowa)
- c. Model budowy wartości firmy
- d. Strategie zarządzania wartością firmy

Raportowanie strategii finansowej, projekcji finansowych i oceny projektów inwestycyjnych – specjalny moduł ćwiczeniowy.

Uczestnicy otrzymają opis przedsiębiorstwa i jego dotychczasową strategię oraz Bilans i Rachunek Zysków i Strat za ostatnie 3 lata. W zadaniu określony zostanie cel, który firma ma osiągnąć (np. wejście na nowy rynek). Na tej podstawie w grupach będą przygotowywać:

- a. Strategie finansową
- b. Ocenę gotowości przedsiębiorstwa (na podstawie sprawozdań) do przeprowadzenia zmian
- c. Propozycję finansowania przedsięwzięcia (środki własne, obce)
- d. Pozyskanie kapitału i wpływ na sprawozdania finansowe
- e. Wpływ nowego kapitału na akcjonariat, lub też wpływ na zarządzanie
- f. Przygotowanie wersji alternatywnych
- g. Ryzyko i zarządzanie nim w trakcie projektu
- h. Zapropionowanie metod realizacji celu (konkretne rozwiązania)
- i. Wstępny harmonogram
- j. Zarys budżetu

STRATEGICZNY HR - ½ dnia

1. Strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi - rola działań z obszaru Zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji strategii działań operacyjnych organizacji Zdobycie przewagi konkurencyjnej we współczesnym świecie
- 2 Czynnik ludzki jako decydujący element w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej firmy
3. Cztery obszary odpowiedzialności działu HR
 - a. Tworzenie realizacja strategii organizacyjnej
 - b. Zapewnienie jakości procesów zarządzania
 - c. Zarządzanie procesem i komunikacją zmian
 - d. Zapewnienia zaangażowania i wkładu pracy pracowników
4. Bezpośredni przełożony jako właściciel i twórca polityki personalnej w firmie