Program nauczania

Studia licencjackie
"Bachelor of Arts (B.A.)
in Business Administration"

Kierunek studiów
dla rzemiosła i MŚP

Stan na czerwiec 2005 r.

Program nauczania sporządzony przez Izbę Rzemieślniczą Hamburg oraz Izbę Rzemieślniczą Lüneburg-Stade w ramach projektu „Bachelor i Master w Rzemiośle"
Opracowanie projektu:
Dr. M. Ludewig
Dr. J. Hogeforster
A. Bokelmann

SPIS TREŚCI

		Strona
I.	**Podstawowa koncepcja dualnego programu studiów „Bachelor of Arts in Business Administration"**	3
	1. Nowe drogi rozwoju rzemiosła	4
	2. Innowacyjna koncepcja studiów: połączenie teorii i praktyki	4
	3. Droga do doskonałego zarządzenia przedsiębiorstwem – zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie	5
II.	**Treści merytoryczne programu nauczania**	8
	Moduł 1 – Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa I	9
	Moduł 2 – Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa II	9
	Moduł 3 – Organizacja procesów oraz komunikacja	15
	Moduł 4 – Proces planowania personelu oraz proces motywacyjny	19
	Moduł 5 – Infrastruktura techniczna	23
	Moduł 6 – Marketing i zdobywanie zleceń	26
	Moduł 7 – Zarządzanie materiałami i surowcami, rozpatrywanie i wykonywanie zamówień	30
	Moduł 8 – Rozliczanie zamówień, rachunkowość, podatki	33
	Moduł 9 – Controlling i zarządzanie jakością	36
III.	**Rozkład zajęć**	39
IV.	**Przyporządkowanie modułów do bloków przedmiotowych**	42
V.	**Zasady uzyskiwania zaliczeń i składania egzaminów, oceny**	45
VI.	**Zasady przydzielania punktów ECTS**	48
VII.	**Szczegółowe omówienie modułów i podmodułów**	50
	Moduł 1 – Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa I	51
	Moduł 2 – Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa II	57
	Moduł 3 – Organizacja procesów oraz komunikacja	65
	Moduł 4 – Proces planowania personelu oraz proces motywacyjny	70
	Moduł 5 – Infrastruktura techniczna	76
	Moduł 6 – Marketing i zdobywanie zleceń	80
	Moduł 7 – Zarządzanie materiałami i surowcami, rozpatrywanie i wykonywanie	84

zamówień
Moduł 8 – Rozliczanie zamówień, rachunkowość, podatki 86
Moduł 9 – Controlling i zarządzanie jakością 93

I.
PODSTAWOWA KONCEPCJA DUALNEGO PROGRAMU STUDIÓW "BACHELOR OF ARTS IN BUSINESS ADMINISTRATION"

I. Podstawowa koncepcja dualnego programu studiów

1. Nowe drogi rozwoju rzemiosła

Europejski rynek wewnętrzny, innowacje technologiczne, globalizacja oraz outsourcing: dzisiejsza gospodarka zmienia się w zawrotnym tempie. Postępowe zakłady rzemieślnicze uczestniczą w zachodzących zmianach oraz wykorzystują wynikające z nich szanse.

Zakłady rzemieślnicze należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), który jest ważnym inicjatorem impulsów innowacyjnych naszej gospodarki. To właśnie w nim zachodzą w pierwszej kolejności decydujące procesy zmian, przejmowane następnie przez ogół. Najlepsze przedsiębiorstwa sektora MŚP to tzw. „ścigacze“ gospodarki: mają one bezpośrednią bliskość do klienta, a ich wielkość pozwala na pełną elastyczność. Z perspektywy globalnej małe i średnie przedsiębiorstwa są największymi pracodawcami Europy.

Rzemiosło i MŚP potrzebują kadr pracowniczych, posiadających szeroki zakres umiejętności. W dzisiejszych czasach - oprócz zdolności rzemieślniczych – coraz bardziej konieczna jest wiedza z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw. Poza tym kreatywność, gotowość do ciągłej nauki oraz kompetencja społeczna i komunikatywna. Odpowiedzią na tego typu wyzwanie jest dualny program studiów „Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration“. Koncepcja tego kierunku to kontynuacja kierunku kształcenia „Technik ekonomista“ (TBW), łączącego kształcenie w celu uzyskania pierwszego tytułu zawodowego ze skróconym programem studiów ekonomicznych. Kształcenie to oferowane jest od połowy lat osiemdziesiątych w Hamburgu.

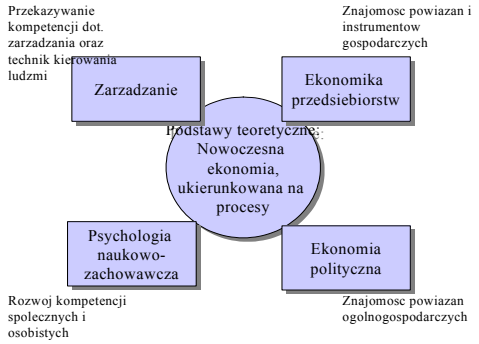
Warunkiem przyjęcia na studia licencjackie jest posiadanie dokumentu uprawniającego do podjęcia studiów. Czteroletnie studia licencjackie w systemie dualnym skierowane są przede wszystkim do maturzystów; uznawana jest również tzw. matura zawodowa (świadctwo uprawniające do studiów w wyższej szkole zawodowej). Obok skróconej nauki zawodu, kończącej się egzaminem czeladniczym, studenci uczęszczają na zajęcia w ramach ekonomicznych studiów licencjackich. Szczególnie mocną stroną dualego toku studiów jest jedyne w swoim rodzaju połączenie teorii i praktyki w dziedzinie rzemiosła oraz ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem.

Studia licencjackie w dualnym systemie kształcenia „Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration” są zatem atrakcyjną ofertą dla młodych ludzi, zainteresowanych pracą w rzemiośle lub w sektorze MŚP i mających w przyszłości zamiar zająć stanowiska kierownicze.

2. Innowacyjna koncepcja studiów: połączenie teorii i praktyki

Celem studiów licencjackich, łączących naukę w zakładzie pracy ze studiami ekonomicznymi, jest osiągnięcie kształcenia na poziomie europejskim oraz ułatwienie uznawalności świadectw na płaszczyźnie międzynarodowej. Treści merytoryczne programu nauczania dostosowane są do aktualnych i przyszłych gospodarczych warunków ramowych oraz do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Przekazywana będzie niezbędna z punktu widzenia nowoczesnego przedsiębiorstwa wiedza z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw. Uczestnicy studiów zdobywają kluczowe kwalifikacje, dzięki którym przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności i wydajności zakładu oraz do sukcesów ekonomicznych firmy.

Struktura modułów kształcenia, ich ukierunkowanie na zachodzące w firmie procesy oraz zagadnienia z dziedzin takich jak „ekonomika przedsiębiortstw“, „ekonomia polityczna“, „zarządzanie“ oraz „psychologia“ tworzą główne punkty merytoryczne programu nauczania. Treści te oraz cele kształcenia są tematem niniejszego programu nauczania (Curriculum). Nowoczesna ekonomia to zbiór różnorodnych dziedzin i perspektyw, zapewniający doskonałe połączenie teorii i praktyki. Zajmuje się ona wpływem systemów nagradzania i obowiązujących regół na zachowanie człowieka i bada w jaki sposób ludzie w najróżniejszych sytuacjach próbują przeforsować swoje interesy. Przykład: praca w systemie akordowym od sztuki jest bodźcem skłaniającym do szybszej pracy. Jednocześnie system ten „kusi“, aby pracować niestarannie. Nowoczesna ekonomia przedstawia propozycje rozwiązania takich problemów oraz umożliwia bezpośrednią analizę zachodzących w firmie procesów gospodarczych.



Program nauczania studiów licencjackich przekazuje zgodne z wymaganiami czasu zrozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz uczy w jaki sposób można nimi perspektywicznie sterować:

- ✓ Nowoczesne pojęcie kierowania / zarządzania,
- ✓ kadra pracownicza jako główny czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa; umiejętność kierowania ludźmi,
- ✓ kompetencja społeczna: umiejętność skutecznego komunikowania się z partnerami, współpracownikami oraz klientami,
- ✓ zdolność opracowania polityki strategicznej przedsiębiorstwa,
- ✓ zdolność kształtowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie
- ✓ umiejętność systematycznej ewidencji uzyskanych wyników oraz ich analizy.

W tym kontekście „klasyczne“ tematy ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw będą uzupełniane nowoczesnymi i aktualnymi zagadnieniami, takimi jak na przykład: Facility Management (zarządzanie nieruchomościami), zarządzanie współpracą, kompetencja interkulturowa, techniki moderacji oraz sposoby mierzenia zadowolenia klientów i współpracowników.

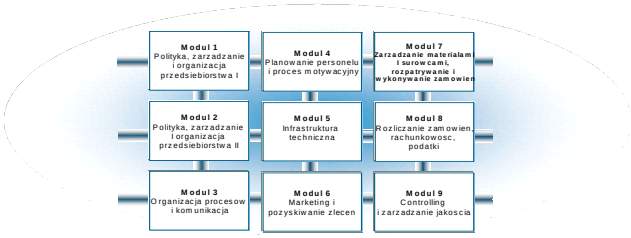
Szczególnie mocną stroną koncepcji studiów licencjackich jest to, że - obok przekazywania podstawowej wiedzy oraz umiejętności posługiwania się instrumentami ekonomicznymi – kładzie ona nacisk na kompetencję oraz na praktyczną realizację ww. wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przykład: teoria zaleca zakładom rzemieślniczym przeprowadzanie ankiet w celu zbadania życzeń klientów, aby dostosować do nich oferowany wachlarz usług, ich jakość oraz cenę. W ramach studiów licencjackich uczestnicy uczą się jak opracować kwestionariusz ankiety oraz w jaki sposób go zanalizować.

3. Droga do doskonałego zarządzania przedsiębiorstwem: zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie

Orientacja na klienta oraz produktywność są kluczami do sukcesu gospodarczego. Jednak czynniki te stały się dla wielu MŚP problemem. Spowodowane jest to w pierwszym rzędzie niedostatecznym zarządzaniem procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Struktura programu

nauczania ukierunkowana jest na konsekwentne zarządzanie wszystkim procesami zachodzącymi w danym zakładzie. Jego struktura zapewnia studentom podstawową wiedzę z zakresu dostosowania się do potrzeb klientów, utworzenia wydajnej organizacji, rozsądnego kierowania ludźmi oraz aktywnego działania według zasad i kryteriów zarządzania jakością. Doskonała znajomość biznesu w połączeniu z umiejętnościami rzemieślniczymi są w dzisiejszych czasach głównymi czynnikami decydującymi o sukcesach gospodarczych zakładów rzemieślniczych oraz MŚP.

Zarządzanie procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach nie jest zjawiskiem nowym. Jego podstawy powstały już w latach 30-tych. Na początku lat 90-tych zagadnienia związane z procesami, ich zarządzaniem oraz



Business Process Reengeneering zostały rozpowszechnione przy pomocy modelu „Business Excellence“ opracowanego przez European Foundation for Quality Management (EFQM). Prototyp niniejszego programu nauczania - Curriculum kierunku studiów „Technik ekonomista (TBW)” – również opiera się na strukturze modelu EFQM. Został on jednak rozszerzony o nowe doświadczenia badań nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach.

W oparciu o zasady zarządzania procesami studenci uczą się przenosić zdobytą wiedzę do swoich zakładów. Dowiadują się jak trudna i kompleksowa jest droga od koncepcji teoretycznej do jej praktycznej realizacji. Otrzymują wiedzę pozwalającą im na wdrażanie koniecznych procesów ulepszających oraz na kierowanie nimi.

Program nauczania podzielony jest na 9 modułów. **Moduły 1 i 2** opisują **politykę, zarządzanie oraz organizację przedsiębiorstwa.** Istotnymi czynnikami mającymi wpływ na sukces przedsiębiorstwa są: styl kierowania, współpracownicy, polityka i strategia przedsiębiorstwa oraz cele i części integralne zarządzania procesami. W modułach tych opisane są powiązania z innymi koncepcjami i metodami zarządzania, a inwestycje, interkulturowe kompetencje oraz podstawy ekonomii politycznej stanowią uzupełnienie ich myśli przewodnich.

Moduł 2 – kluczowym tematem jest **organizacja przedsiębiorstw.** W tej części opisane są główne cechy charakterystyczne procesów zachodzących w przedsiębiorstwach oraz wyjaśnione ich główne cele i założenie.

Moduł 3 – Organizacja procesów oraz komunikacja – pokazuje jak należy identyfikować i definiować procesy w przedsiębiorstwie oraz jak mogą one być zintegrowane w organizację zakładu. Poszczególne części procesów są klasyfikowane w zależności od ich znaczenia dla sukcesu przedsiębiorstwa. W zakresie usług serwisowych procesy są ukierunkowane na zapewnienie funkcjonowania produktu/usługi, usunięcia usterek lub problemów, które pojawiły się u klienta. Podmoduły w zakresie komunikacji przygotowują studentów do moderowania, prowadzenia negocjacji oraz do komunikowania się w języku angielskim.

Moduł 4 – Proces planowania personelu oraz proces motywacyjny – integruje najważniejsze instrumenty zarządzania personelem. Zarządzenie procesami w przedsiębiorstwie obejmuje m.in. zagadnienia planowania, rekrutacji oraz kwalifikacji personelu. W odniesieniu do rzemiosła oraz MŚP, osoby zajmujące stanowiska kierownicze muszą wypełniać również

specjalistyczne zadania związane z kształceniem w zakładzie uczniów. Treści dotyczące tych zadań pogłębiane są w tym module (szkolenie osób prowadzących szkolenie, egzamin predyspozycyjny).

Moduł 5 – Infrastruktura techniczna – kluczowe tematy to technologie informacyjne i komunikacyjne, techologia maszyn, zarządzanie materiałami i surowcami (np. kontrola zasobów technicznych), procesy w ramach technologii informatycznych oraz praktyczne zastosowanie oprogramowania.

Moduł 6 – Marketing i zdobywanie zleceń – obejmuje podstawowe procesy w firmie, jak na przykład wypracowywanie i sprawdzanie nowych pomysłów produktów, opracowywanie nowych produktów i usług oraz pozyskiwanie nowych klientów i zleceń.

Moduł 7 – Zarządzanie materiałami i surowcami/zasobami, rozpatrywanie oraz wykonywanie zamówień – rozpoczyna się przyjęciem zlecenia, a kończy zapłaconym przez klienta rachunkiem. Treścią jest nie tylko optymalizacja wewnątrzzakładowych procesów zaopatrzenia, produkcji, montażu wysyłki i instalacji, zintegrowane są również procesy dotyczące zarządzania zasobami oraz tryby regulowania płatności.

Moduł 8 – Rozliczanie zamówień, rachunkowość i podatki – Studentom przekazywana jest wiedza z zakresu księgowości oraz bilansu rocznego MŚP. Poza tym, zapoznają się oni z mającym miejsce w rachunkowości przepływem liczb i informacji oraz z obszernym rozdziałem dotyczącym rachunku kosztów i wyników. W ramach procesu business controlling omawiane są elementy prawa podatkowego oraz nauki o podatkach.

Moduł 9 – Controlling i zarządzanie jakością – Treścią są koncepcje controllingu, ukierunkowane na praktyczne potrzeby rzemiosła oraz MŚP. Moduł ten przekazuje studentom oraz MŚP metody umożliwiające przeprowadzenie samooceny oraz oceny z zewnątrz. Poprzez szczegółowe przedstawienie modeli i procesów zarządzania jakością, studenci otrzymują klucz do rozwiązywania problemów w zakładzie. Rozwiązania te muszą być opracowane indywidualnie i dostosowane do potrzeb danego zakładu, a jednocześnie być na tyle skuteczne, aby oprzeć się również kontroli zewnętrznej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa już zawsze stwarzały interesujące perspektywy zawodowe, a zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane kadry ciągle wzrasta. Otwiera to ogromne szanse przed młodymi ludźmi - również biorąc pod uwagę fakt, że duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw usługowych i rzemieślniczych szuka odpowiednich następców, gotowych do przejęcia ich zakładów.

II.
TREŚCI PLANU NAUCZANIA

MODUŁ 1 UND 2: POLITYKA, ZARZĄDZANIE ORAZ ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA I I II

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami są odpowiednie kadry kierownicze, będące siłą napędową ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa. Osoby z kadry kierowniczej muszą pod względem kompetencji fachowych i społecznych być w stanie opracować wizję i misję przedsiębiorstwa oraz ustalić obowiązujące w nim wartości, które następnie - poprzez odpowiednie działania oraz dostarczanie prawidłowych wzorów postępowania – będą realizowane w praktyce. Od pracowników na kierowniczych stanowiskach oczekuje się, że poprzez osobiste zaangażowanie będą przyczyniać się do rozwoju, kontroli oraz ciągłego ulepszania obowiązujących w przedsiębiorstwie systemów zarządzania, że będą potrafili identyfikować oraz kształtować zachodzące w przedsiębiorstwie procesy, odpowiednio zabiegać o klientów, partnerów oraz przedstawicieli społeczeństwa, że będą w stanie motywować i wspierać współpracowników oraz doceniać ich osiągnięcia.

Znaczenie dla zakładów rzemieślniczych i MŚP

Wiele zakładów rzemieślniczych należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Osoba zajmująca w nich stanowisko kierownicze jest najczęściej również właścicielem zakładu. W takich zakładach osoby na stanowiskach kierowniczych oraz właściciele pełnią szczególnie ważną funkcję, ponieważ nie ma w nich możliwości zatrudnienia specjalisty dla każdego działu przedsiębiorstwa. Oprócz tego, wielkość zakładu oraz istota rzemiosłą wymagają szczególnego, osobistego sposobu kierowania ludźmi oraz posługiwania się instrumentami dopasowanymi do wielkości oraz specyfiki zakładu. Spowodowane jest to tym, że w wielu zakładach rzemieślniczych istnieją długoletnie, bliskie kontakty między kadrą kierowniczą/mistrzami i ich współpracownikami.

Realizacja w programie nauczania

Aby sprostać wymaganiom przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami, studenci oprócz koniecznej wiedzy fachowej muszą posiadać obszerne kompetencje z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw oraz z dziedziny prawnej. Oprócz tego, warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa są również kompetencje osobiste. Aby przygotować młode kadry na przejęcie przez nich stanowisk kierowniczych, przekazywane są im następujące treści:

1. **Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa I**
   Planowanie w przedsiębiorstwie
   Polityka oraz planowanie lokalizacji
   Wprowadzenie do zarządzania
   Kierowanie ludźmi
   Zarządzanie strategiczne
   Cele, etyka i kultura przedsiębiorstwa
   Finansowanie, Zarządzanie ryzykiem (Basel II)
   Inwestycje
   Kompetencje interkulturowe

2. **Polityka, zarządzanie oraz organizacja przedsiębiorstwa II**
   Model podstawowy, struktura przedsiębiorstwa, czynniki produkcji
   Formy prawne przedsiębiorstwa
   Prawo gospodarcze
   Zarządzanie współpracą, kooperacje i zasoby
   Ekonomia polityczna

Moduł 1: Treści podmodułów

Planowanie w przedsiębiorstwie

Aby koncepcje strategicznego zarządzania można było przenieść w realia przedsiębiorstwa, wymagają ona operatywnego planowania. W tej części konkretyzowane są czynniki strategiczne:

- ⇨ Planowanie: definicja i pojęcie, podstawowe pojęcia i problemy planowania, typowe cele planowania, plany wyników, plany finansowe i wypłacalności, rozwój stanu zatrudnienia, plany inwestycyjne, ekspansja (np. otwieranie nowych filii), zmiana lokalizacji.

Polityka oraz planowanie lokalizacji

Wybór lokalizacji jest dla zakładów rzemieślniczych, które zajmują się handlem lub są uzależnione/zdane na przygodnych klientów (Laufkundschaft), strategiczną decyzją, ponieważ lokalizacji nie da się tak o poprostu przenieść. Uczestniczkom i uczestnikom przekazane zostaną następujące treści merytoryczne dotyczące wyboru lokalizacji:

- ⇨ Czynniki wyboru lokalizacji ukierunkowane na input, czynniki lokalizacji ukierunkowane na throughput, czynniki lokalizacji ukierunkowane na output, marketing dotyczący lokalizacji, planowanie lokalizacji.

Wprowadzenie do zarządzania

Pod pojęciem zarządzania rozumiemy kierowanie przedsiębiorstwem. Zasadniczo rozróżnia się instytucjonalne (kto jest odpowiedzialny za kierowanie poszczególnymi częściami zakładu?) oraz funkcjonalne pojęcie zarządzania (jakie fazy obejmuje kierowanie danymi częściami zakładu?). Studenci zapoznają się zarówno z rysem historycznym zarządzania jak również z zadaniami poszczególnych faz cyklu zarządzania:

- ⇨ Historyczny zarys praktyk oraz nauki o zarządzaniu, Scientific Management wzgl. naukowe kierowanie przedsiębiorstwem, klasyczno-biurokratyczna nauka o zarządzaniu, nauka o zarządzaniu ukierunkowana na decyzje, nauka o zarządzaniu ukierunkowana na zachowania ludzkie, nowoczesne, popularno-naukowe kierunki, cykl zarządzania.

Kierowanie ludźmi

Osoby zajmujące w zakładach stanowiska kierownicze mają znaczący wpływ m.in. na motywację współpracowników, ich identyfikowanie się z celami przedsiębiorstwa oraz na procesy podejmowania decyzji. I dlatego sukces oraz zdolności przystosowawcze przedsiębiorstwa są w dużej mierze uzależnione od kwalifikacji oraz od efektywności działań kierownictwa.

- ⇨ Podstawy kierowania ludźmi, rola i zadania przełożonych, koncepcje kierowania ludźmi, systemy kierowania ludźmi (forma organizacji przedsiębiorstwa), środki kierowania ludźmi (formuły poleceń), style kierowania, techniki kierowania (techniki typu „Management-by"), instrumenty kierowania.

Strategiczne zarządzanie

Aby przedsiębiorstwo w ciągle zmieniających się warunkach gospodarczych mogło zdecydowanie dążyć do celu, potrzebuje ono jasno ustalonych celów oraz strategi pokazującej w jaki sposób cele te mają zostać osiągnięte. Proces ten staje się przejrzysty np. dzięki zastosowaniu instrumementu „Balanced Scorecard".

- ⇨ Cele strategiczne, pomiar celów strategicznych, struktura i strategia, strategie przedsiębiorstwa, strategiczny proces uczenia się.

Cele, etyka i kultura przedsiębiorstwa

Ważną rolę podczas kształtowania zakładów rzemieślniczych odgrywa – obok ukierunkowania na zasadę gospodarności i cele finansowe – uwzględnienie etycznych punktów widzenia.

- ⇨ Etyczne podstawy kierowania przedsiębiorstwem, dziedziny etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, portret przedsiębiorstwa.

Finansowanie, zarządzanie ryzykiem (Basel II)

Finanse odgrywają dużą rolę jeśli chodzi o zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie. Zachowanie oraz zapewnienie równowagi i płynności finansowej są podstawą egzystencji. Bardziej szczegółowe kryteria oceny indywidualnego ryzyka oraz ich silniejsze uwzględnienie podczas obliczania oprocentowania kredytu zawarte są w przepisach banków, które nazwane zostały Basel II.

- ⇨ Obieg finansowy, pozyskiwanie środków finansowych, rodzaje kredytów - biorąc pod uwagę ich koszty oraz oprocentowanie rzeczywiste, obrót płatniczy, płynność finansowa, plan finansowy, amortyzacja, zabezpieczenie kredytu, specjalne pomoce finansowe dla rzemiosła, Basel II, sposób obchodzenia się z bankami oraz proces ratingowy.

Inwestycje

Opócz kwesti finansowych związanych ze zdobywaniem środków finansowych i zapewnieniem płynności finansowej, należy zastanowić się, w jaki sposób środki te mają być zużyte. Planowanie inwestycji jest szczególnie ważne jeśli rozchodzi się o znaczącą sumę inwestycyjną lub jeśli środki te mają być ulokowane długoterminowo.

- ⇨ Podstawy planowania inwestycji, rachunek inwestycyjny, ustalanie ekonomicznego okresu użytkowania i optymalnego momentu wymiany.

Kompetencje interkulturowe

Stale pogłębiająca się internacjonalizacja stawia aktorom dzisiejszego rynku pracy coraz to nowe wymagania. Aby im skutecznie sprostać, konieczna jest znajomość czynników wywierających wpływ na udaną, interkulturową komunikację oraz współpracę.

Moduł 2: Treści podmodułów

Model podstawowy, struktura zakładu, czynniki produkcji

Punktem wyjściowym wszystkich ekonomicznych rozważań są modele procesów i czynności zakładowych, umożliwiające podstawowe zrozumienie ich powiązań. Na podstawie prostego modelu ekonomicznego uczestnicy i uczestniczki przyswajają sobie podstawowe pojęcia oraz powiązania z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw.

- ⇨ Ukazanie powiązania zakładu ze środowiskiem, czynności i funkcje zakładowe, Input-Throughput-Output, ekonomiczny proces wydajności, łańcuch wartości Portera, rodzaje zasady gospodarnosci.

Punktem wyjściowym poznania tematu zarządzania zasobami zakładowymi jest wprowadzenie do modelu Gutenberga, opisującego zakładowe czynniki produkcyjne. Studenci uczą się rozpoznawać, od czego uzależniona jest wydajnośc czynników produkcyjnych i jakie fundamentalne kwestie ekonomiki przedsiębiorstw są z nimi związane.

- ⇨ Kierowanie zakładem, funkcje czynników o charakterze dyspozytywnym (kierowanie, planowanie, organizacja, nadzór), osoby odpowiedzialne za kierowanie przedsiębiorstwem, czynniki elementarne, praca wykonawcza, środki produkcji, surowce potrzebne do produkcji.

Forma prawna przedsiębiorstwa

Wybór formy prawnej oraz kształtowanie związanych z tym umów mają duży wpływ na swobodę działania oraz sferę wpływów osób z kadry kierowniczej. Uczestniczki i uczestnicy poznają kryteria decydujące o wyborze formy prawnej przedsiębiorstwa oraz połączone z tym możliwości kształtowania umów.

- ⇨ Wybór formy prawnej oraz jej następstwa, spółki osobowe, spółki kapitałowe, odpowiedzialność cywilna, uprawnienie do kierowania, podział zysków i strat, możliwości finansowania, pozyskiwanie obcego kapitału, podatki, konieczność publikowania informacji, przepisy prawne dotyczące zakładania firm, umowa spółkowa oraz umowa o zarządzanie zakładem, zmiana formy prawnej.

Prawo gospodarcze

Konieczność posiadania podstawowej wiedzy z zakresu prawa cywilnego oraz handlowego dotyczy również zakładów rzemieślniczych. Różnorodne umowy, obowiązki, prawa, gwarancje, z którymi pracownicy spotykają się w pracy codziennej, opierają się na ww. przepisach prawa i są dla nich nieodzowną pomocą.

- ⇨ Podstawowe pojęcia kodeksu cywilnego, prawo o umowach, prawo zobowiązaniowe, szczegóły prawa o umowach, umowa kupna-sprzedaży, umowa o dzieło, przepisy dotyczące zawierania umów oraz świadczenia usług budowlanych (VOB), umowa o najem i dzierżawę, problemy przy zawieraniu umów, prawo dot. gwarancji, zwłoka dłużnika, zwłoka w odbiorze, przedawnienie, struktura i organizacja sądów, prawo rodzinne i spadkowe, prawo rzeczowe, sądowy proces upominawczy i powództwa, postępowanie egzekucyjne, postępowanie dot. niewypłacalności, prawo rzemieślnicze i dotyczące działalności gospodarczej, prawo handlowe.

Zarządzanie współpracą, kooperacje i zasoby

Przedsiębiorstwa zawierają współprace przede wszystkim z dostawcami i dystybutorami (płaszczyzna pionowa) oraz z innymi przedsiębiorstwami tej samej branży (płaszczyzna pozioma). W tym kontekście ważne jest uwzględnienie kwestii prawa dot. zasad konkurencji w celu uwidocznienia granicy pomiędzy legalnym a nielegalnym partnerstwem (kwestie prawa kartelowego).

Kształtowanie umów pomiędzy partnerami (zarówno równouprawnionymi, jaki i takimi, w których jeden z partnerów jest partnerem silniejszym) jest zasadniczym warunkiem udanej współpracy. Oprócz tych aspektów, uczestnicy zapoznają się z zachodzącymi podczas prowadzenia pertraktacji procesami interakcyjnymi oraz z kwestiami dotyczącymi zdolności współpracy oraz komunikacji.

- ⇨ Podstawowa zasada współpracy, zintegrowane usługi, zmiany strukturowe wsród klientów oraz na rynkach zbytu, przewaga nad konkurencją dzięki tworzeniu kooperacji,

formy, rodzaje oraz intensywność współpracy, kształtowanie procesów współpracy, przykłady współpracy strategocznej, zabezpieczenie zakładu, formy prawne tworzenia kooperacji, Analiza SWOT, kontrola zdolności współpracy, tworzenie sieci, znaczenie procesu komunikacyjnego.

Ekonomia polityczna

W procesie kształtowania polityki i strategii przedsiębiorstwa decydującą rolę odgrywa również środowisko, w którym zakład jest zintegrowany. Kadry kierownicze muszą posiadać podstawową wiedzę z zakresu ekonomii politycznej, ponieważ każde przedsiębiorstwo jest częścią składową otaczającego go środowiska ekonomicznego i musi się do niego dostosować.

Cały szereg problemów natury ekonomiczno-politycznej ma bezpośredni wpływ na małe i średnie przedsiębiorstwa. Na pierwszym miejscu należy wymienić wprowadzenie wspólnej europejskiej waluty oraz politykę prowadzoną przez Europejski Bank Centralny.

⇨ Podstawy myślenia ekonomicznego, rynki, przedsiębiorstwa, państwo, polityka gospodarcza, polityka fiskalna, polityka pieniężna, wspólna europejska waluta.

MODUŁ 3: ORGANIZACJA PROCESÓW I KOMUNIKACJA

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami jest to, że traktują one zakład jako zintegrowaną całość. W ich zrozumieniu działalność zakładu to ponadfunkcyjny splot działań tworzących daną wartość. Perspektywa tych przedsiębiorstw ma z tej racji odbicie w ukierunkowaniu na procesy oraz na tworzenie wartości. Zakłady rzemieślnicze oraz MŚP mają szanse sprostać stale rosnącym wymaganiom dotyczącym czasu, jakości, kosztów i elastyczności, jeśli potraktują te zmiany jako wyzwanie oraz jako stały proces.

W tym celu procesy muszą być systematycznie kształtowane oraz zarządzane. Należy je stale ulepszać oraz możliwie szybko realizować innowacje.

Oprócz tego oczekuje się, że produkty oraz usługi będą projektowane i opracowywane zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami klientów oraz, że stosunki z klientami będą pielęgnowane oraz pogłębiane.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

Podczas gdy produkcja przemysłowa jest mocno zestandaryzowana, wiele MŚP zapewnia sobie przewagę nad konkurencją poprzez indywidualne rozwiązywanie problemów klienta. Wyraża się to poprzez bardzo elastyczne struktury produkcji i usług oraz dostosowane do nich procesy, które muszą zostać uwzględnione podczas ich organizacji. Dodatkowym

wsparciem jest elastyczne kształtowanie czasu pracy. Włączając funkcję zarządzania projektami do istniejącej już organizacji zakładu ulepszona ma zostać reakcja na kompleksowość zadań. W MŚP z wieloma zakresami działalności mamy doczynienia z całym szeregiem procesów zakładowych. Standardowe formy organizacji przedsiębiorstwa (organizacja statyczna i organizacja dynamiczna) oraz ich transparentny rozwój prowadzą do wzrostu wydajności procesów. Podobnie zresztą jak modele ukierunkowane na zachowania ludzkie.

Poprzez komunikowanie się oraz przekazywanie informacji należy systematycznie uwzględniać nastawienie i zachowanie kierownictwa oraz pracowników. Aby sprostać rosnącym wymaganiom klientów należy podnieść jakość we wszystkich procesach zakładowych, a w szczególności jeśli chodzi o serwis obsługi klienta. Ponadto ważnymi czynnikami są sprawny przebieg komunikacji oraz znajomośc języka angielskiego.

Realizacja w programie nauczania

Zgodnie z ww. wymaganiami, studentom przekazywana jest wiedza dotycząca zarządzania procesami zakładowymi oraz kwestie z wybranych dziedzin dotyczących optymalizacji czasu, kosztów oraz jakości.

- ⇨ Zarządzanie procesami
- ⇨ Zarządzanie czasem oraz modele czasu pracy
- ⇨ Zarządzanie projektami
- ⇨ Struktura organizacyjna dynamiczna i statyczna
- ⇨ Rozwój organizacji, teoria organizacji ukierunkowana na zachowania ludzkie
- ⇨ Retoryka i prezentacja
- ⇨ Moderacja
- ⇨ Negocjacje, koncepcja negocjacji: model Harvard
- ⇨ Test TOEFL, znajomość j. angielskiego (business Englisch)

Moduł 3: Treść podmodułów

Zarządzanie procesami

W pierwszej kolejności studenci zapoznają się z dynamiczną strukturą organizacji przedsiębiorstwa oraz z metodami zarządzania procesami. Następnie szczegółowo omówione zostaną główne procesy zachodzące w zakładzie, które pogłębione i uzupełnione zostaną zagadnieniami z zakresu zarządzania projektami.

- ⇨ Cele dynamicznej struktury organizacji przedsiębiorstwa, cele kształtowania dynamicznych struktur organizacyjnych: modele służące optymalizacji (problem kolejki oraz problem kolejności), modele rozwiązań: zasada warsztatu, zasada przepływu, formy mieszane, organizacja decentralizacji procesów decyzyjnych, techniki kształtowania dynamicznych struktur organizacyjnych: tabele decyzyjne, schematy blokowe (plany przepływu danychi plany przebiegu programu, technika planowania sieci, organizacja przebiegu pracy w zakładzie rzemieślniczym, REFA – Stowarzyszenie kształtowania racy,

Organizacji zakładów i rozwoju przedsiębiorstw (system, główne zadania), RKW – Centrum racjonalizacji i innowacji gospodarki niemieckiej.

Zarządzanie czasem, modele czasu pracy

Efektywne obchodzenie się z czasem jest nie tylko ważną umiejętnością osobistą, ale również znaczącym czynnikiem działalności gospodarczej. W tej cząści przekazywane są wiadomości dotyczące zarówno zakładowego, jak i osobistego zarządzania czasem. Zgodnie z najnowszymi osiągnięciami nauki omówione zostaną modele czasu pracu odnośnie czasu trwania, ale również odnośnie podziału czasu pracy i tym samym czasu wolnego pracowników.

Dynamiczna i statyczna struktura organizacyjna

Kadry kierownicze potrzebują wiedzy z zakresu nauki o organizacji. Poprzez stworzenie jasnych struktur odpowiedzialności, delegowanie oraz unikanie krzyżowania się i podwójnego wykonywania prac tworzona i realizowana ma być efektywność pracy.

- ⇨ Podstawowe pojęcia organizacji, podstawy statycznej struktury organizacyjnej, stanowisko pracy jako podstawowy system organizacji, struktura jednoliniowa, struktura liniowo-sztabowa, struktura wieloliniowa, struktura macierzowa, struktura tensorowa, podział według produktu, podział według regionu, podział według klienta, zarządzanie produktem, koncepcja centrum zysku (Profit-Center), koncepcja Investment-Center.

Rozwój organizacji, teoria zachowań w organizacji

W kompleksowym i dynamicznym świecie przedsiębiorstwa są stale zmuszane do przystosowywania się do nowych warunków. Realizacja tego wyzwania może odbywać się przy pomocy technik rozwoju organizacji lub tzw. zarządzania zmianami (Change Management). Celem końcowym rozwoju organizacji jest ugruntowanie uczącej się organizacji, której współpracownicy są w stanie przystosowywać się do zmieniających się warunków i do ciągłej pracy nad ulepszaniem procesów i tym samym wyników przedsiębiorstwa.

- ⇨ Zbieranie danych i diagnoza, nauka poprzez doświadczenie, określanie celów i planowanie, autoniczne grupy robocze i zespoły, zasada Survey-Guided Feedback, systematyczne myślenie, modele mentalne, techniki wizualizacji, ucząca się organizacja.

Jednym z podstawowych przeświadczeń współczesnych badań naukowych prowadzonych w zakresie ekonomiki przedsiębiorstw jest to, że pomiędzy celami organizacji a indywidualnymi celami właścicieli, kadry kierowniczej oraz współpracowników mogą istnieć znaczące różnice. Wykorzystanie teorii zachowań w organizacji umożliwia krytyczne, realne spojrzenie na klasyczne zastosowanie modeli organizacji.

- ⇨ Ekonomiczne podstawy organizacji, model Cyerte i Marcha, model Marcha i Olsena, model Tullocka, modell Downsa.

Zarządzanie projektami

Wiele praktycznych procesów organizacji występuje w postaci projektów. Mogą to być projekty reorganizacji, projekty produkcyjne, projekty dot. wzrostu gospodarczego itp. Aby skutecznie realizować projekty niezbędna jest wiedza z zakresu zarządzania projektami.

- ⇨ Rodzaje projektów, kierownik/kierownictwo projektu, cele projektu, modele planowania projektów, kontrola postępów prac projektowych, plan struktury projektu, analiza pola sił.

Retoryka i prezentacja

Do treści merytorycznych tej części należą w szczególności modele komunikacji, możliwości zwiększenia efektywności komunikowania się, reakcje (Feedback), krytyka i uznanie, delegowanie, prowadzenie rozmów i zarządzanie konfliktami.

- ⇨ Pojęcie oraz cele, wewnętrzne podstawy zdolności przemawiania, osobowość mówcy, cel i zdolność przekonywania, moralne hamulce przemawiania – metody ich pokonania, zewnętrzne podstawy zdolności przemawiania, werbalne i niewerbalne środki komunikacji.

Moderacja

Osoby z kadry kierowniczej często stają przed zadaniem moderacji zebrań lub posiedzeń zespołów. Uczastnikami takich grup mogą być zarówno współpracownicy jak i klienci.

W celu moderowania posiedzeń grup i zespołów opracowano techniki moderacji, które nadają dyskusji strukturę oraz wspierają jej skuteczność.

- ⇨ Metody moderacji, rola i zadania moderatora, podstawy udanych narad, fazy posiedzeń grup, techniki wizualizacji.

Negocjacje, prowadzenie negocjacji w oparciu o model Harvardzki

Przewaga konkurencyjna MŚP polega na możliwości oferowania elastycznych i indywidualnych rozwiązań. W praktyce ważna jest przede wszystkim zdolność prowadzenia negocjacji oraz zawierania umów. Zrozumieniu tematyki służą również wiadmości z zakresu instytucjonalno-ekomicznego rozważenia i oceny specyfiki oraz umów. Studenci uczą się jak skutecznie prowadzieć negocjację; szczególny nacisk kładzony jest na prowadzenie negocjacji w oparciu o model Harvardzki.

- ⇨ Prowadzenie negocjacji w oparciu o model Harvardzki (style prowadzenia negocjacji, styl ukierunkowany na rozwiązanie problemu, rozłączenie ludzi i problemów, koncentracja na interesach a nie na stanowiskach, stosowanie neutralnych wzgl. objektywnych kryteriów oceny, obchodzenie się z nielojalnością), ekonomia instytucjonalna, specyfika i umowy (ekonomia kosztów transakcyjnych, kodeks zawierania umów, pozioma integracja, model zakładnika), poziome zarządzanie i prawo dot. zasad konkurencji (rozporządznie o podawaniu cen, ustawa o godzinach zamknięcia sklepów, ustawa o prawie autorskim w ramach działalności gospodarczej, ustawa karna gospodarcza oraz ustawa o wykroczeniach gospodarczych).

Egzamin TOEFL, Business English

Wobec postępującej globalizacji gospodarki oraz również rzemiosła nieodzowne jest posługiwanie się w trybie funkcjonowania przedsiębiorstwa jęykiem angielskim.

- ⇨ Przygotowanie do egzaminów TOEFL, test orientacyjny z certyfikatem przy uwzględnieniu słownictwa handlowego oraz dla potrzeb rzemiosła.

MODUŁ 4: PROCES PLANOWANIA PERSONELU ORAZ PROCES MOTYWACYJNY

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami)

W przedsiębiorstwie ukierunkowanym na zarządzanie procesami pracownicy traktowani są jako jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie. Należy podejmować wszytkie próby wyzwolenia oraz rozwoju ich całego potencjału. W tym celu opracowuje się politykę i strategia dot. kadr oraz planuje i realizuje działania wspierające ich skuteczność.

Od osób z kadry kierowniczej wymaga się, aby umieli planować rozwój zasobów ludzkich, potrafili nimi zarządzać oraz je ulepszać. Mają oni identyfikować wiedzę i kompetencje pracowników, utrzymywać ją i rozbudowywać. Powinni zachęcać do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy. Oczekuje się od nich, że będą pozostawać z pracownikami w ciągłym dialogu oraz że potrfią odpowiednio uznać i wynagrodzić ich pracę oraz należycie się nimi opiekować.

W tym celu przeprowadza się badania, ukazujące w jaki sposób pracownicy postrzegają swoje przedsiębiorstwo. Może to się odbywać m.in. na podstawie ankiet, sondaży, wywiadów lub rozmów strukturowych przeprowadzanych w celu oceny pracownika. Ponadto, do oceny włączane są indykatory wydajności pracy, aby w ten sposób móc lepiej kontrolować, analizować oraz ulepszać wydajność pracowników.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

W zakładach rzemieślniczych oraz MŚP nakłady na pracowników stanowią często największą część kosztów. Jednocześnie współpracownicy są najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa. Kompetencje fachowe, daleko idące zaangażowanie oraz kompetencje osobiste są ważnymi warunkami zapewniającymi skuteczność i jakość. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał należy przestrzegać przepisów prawnych oraz umiejętnie kierować i motywować współpracowników.

Szczególnie ważnym faktem jest istnienie ścisłego związku pomiędzy zadowoleniem pracowników a produktywnością ich pracy. Podobnie istnieje ścisły związek pomiędzy zadowoleniem pracowników a zadowoleniem klientów. I dlatego MŚP oraz zakłady rzemieślnicze muszą przypisywać bardzo dużą wagę do czynnika jakim jest poziom zadowolenia współpracowników. Ale uwzględniać należy oczywiście też osiągnięcia i pracę współpracowników, aby móc zapewnić produktywność ich pracy oraz identyfikować możliwości jej ulepszenia. W tym celu studenci zapoznają się z metodami i instrumentami controllingu personalnego.

Ważnym zadaniem naszego społeczeństwa, jednostek kształcenia zawodowego oraz wszystkich zakładów jest optymalne, wszechstronne wpieranie i rozwijanie zdolności i kompetencji osób pobierających naukę zawodu w zakładach pracy. Jest to zadanie

pedagogiczne, będące częścią składową rozwoju osobowości. W zakładach pracy zadanie to jest powierzanie osobom odpowiedzialnym za planowanie i organizację nauki zawodu.

Realizacja w programie nauczania

Rola i znaczenie pracowników w strukturach małych i średnich przedsiębiorstw ukazywana jest na podstawie następujących zagadnień::

- ⇨ Polityka personalna, planowanie kadr
- ⇨ Prowadzenie rozmów z współpracownikami
- ⇨ Motywowanie współpracowników
- ⇨ Controlling personalny
- ⇨ Prawo pracy i prawo socjalne, ochrona pracy
- ⇨ Rozwój personelu, inwestowanie w kształcenie i dokształcanie
- ⇨ Kształcenie osób prowadzących szkolenia.

Moduł 4: Treści podmodułów

Polityka personalna, planowanie kadr

W zakładach rzemieślniczych nakłady na pracowników stanowią często największą część kosztów. Jednocześnie od stopnia ich zaangażowania uzależniona jest wydajność oraz jakość produktów i usług. Studenci zapoznają się z najważniejszymi metodami i instrumentami zarządzania personelem:

- ⇨ Planowanie zapotrzebowania na personel, dopasowanie zapotrzebowania na personal, rekrutacja oraz integracja pracowników, kształtowanie czasu pracy, kaształtowanie pracy, kształtowanie płac/wynagrodzenia, udział współpracowników w decyzjach oraz zwalnianie pracowników.

Prowadzenie rozmów z pracownikami

Organizacja przedsiębiorstwa stale ulega zmianom. Pojawiające się przy tym problemy pociągają za sobą często nowe struktury porządkowe oraz procesy zmian. W takich sytuacjach konieczna jest umiejętność profesjonalnego prowadzenia rozmów z pracownikami.

- ⇨ Studenci uczą się w jaki sposób poprzez własne zachowanie (uznanie pracy pracownika, uczciwą pochwałę, zachowanie dążące do rozwiązania problemów oraz odpowiedzialne prowadzenie rozmowy) efektownie motywować pracowników. Poznają tajniki profesjonalnego prowadzenia rozmów (odpowiednie przygotowanie się, podstawowe postawy, okoliczności i czas oraz różne sposoby prowadzenia rozmowy). Przy czym uwzględniane są zarówno klasyczne metody prowadzenia rozmów z pracownikami, jak również koncepcje innowacyjne. Studenci opracowują przykłady sytuacyjne, pasujące do ich osobistego stylu, do ich przedsiębiorstwa i zakresu ich zadań/obowiązków.

Motywowanie współpracowników

Najważniejszym zadaniem codziennej pracy kierownictwa nie jest wykonywanie czynności administracyjnych, lecz motywowanie pracowników do bardziej wydajnej pracy. Na podstawie następujących zagadnień uczestniczki i uczestnicy poznają sposoby i możliwości motywowania współpracowników:

- ⇨ Podstawy teorii motywowania, rodzaje charakterów ludzkich, indywidualne zachowania z perspektywy teorii motywacji, zmotywowane zachowanie się - aspekty merytoryczne oraz dot. teorii procesów, wypracowanie indywidualnych struktur motywacyjnych oraz możliwości ich zmian, czynniki wpływające na wydajność pracy, dyspozycyjność, zdolność oraz gotowość do pracy.

W celu ewidencji oraz zwiększenia poziomu zadowolenia pracowników oraz skuteczności ich pracy konieczna jest znajomość czynników wspływających na (nie)zadowolenie oraz wydajność pracy.

- ⇨ Perspektywy tayloryzmu i ruchu Human-Relations, rodzaje charakterów ludzkich, teoria dwóch faktorów zadowolenia z pracy Herzberga, formy (nie)zadowolenia z pracy w połączeniu modeli, związek pomiędzy zadowoleniem z pracy oraz wydajnością.

Do zbadania poziomu zadowolenia pracowników w zakładzie rzemieślniczym nadaje się przede wszystkim ankieta.

- ⇨ Opracowanie ankiety dla pracowników, dane strukturalne, pytania zamknięte, pytania otwarte, pytania półotwarte, treści ankiety, skala odpowiedzi, analiza ankiety.

Controlling personelu

Controlling personelu przejmuje liczne funkcje zakładowe jak np. pomoc w planowaniu kadr, kontrola wydajności pracy. Controlling personelu opiera się na wskaźnikach odnoszących się do wspólpracowników.

- ⇨ wskaźniki personalne, budżet kosztów personalnych, procent fluktuacji i nioeobecności, procent błęów, zażąlenia, potencjał wydajności pracownika (Mitarbeiterleistungspotenziale), struktura personalna.

Zakładowy system wnoszenia propozycji jest metodą, która wymaga od pracowników aktywnego dzielenia się zażaleniami i propozycjami oraz integruje je w system controllingu i ulpszania.

- ⇨ Utworzenie systemu wnoszenia propozycji, przebieg procesu wnoszenia propozycji, formularze dot. propozycji, obchodzenie się z propozycjami oraz wyciąganie wniosków z propozycji.

Prawo pracy i prawo socjalne, ochrona pracy

Zatrudnianie oraz zwalnianie pracowników oraz ich praca w zakładzie są uregulowane licznymi przepisami. Uczestniczki i uczestnicy uczą się stosować najważniejsze przepisy prawa pracy i prawa socjalnego. Należą do nich:

- ⇨ Umowa o pracę, rozwiązanie stosunku pracy, ochrona przed wypowiedzeniem, układ zbiorowy pracy, ustrój przedsiębiorstwa, ochrona pracy, sądownictwo pracy, prawo ubezpieczeń społecznych oraz prawo o tworzeniu majątku.

Rozwój personelu, inwestycje w kształcenie i dokształcanie

Rozwój personelu oznacza różnorodne i obszerne działania mające na celu rozwój i ulepszenie zdolności oraz zwiększenie u współpracowników gotowości do pracy. Uczestniczki i uczestnicy zapoznają się z tematyką rozwoju personelu na podstawie następujących treści merytorycznych:

- ⇨ Kształtowanie form dokształcania/doskonalenia zawodowego, kształtowanie przebiegu kariery zawodowej, Job-Rotation, Job-Enlargement sowie Job-Enrichment.

Kształcenie osób prowadzących szkolenia

Osoby z kadry kierowniczej zakładów rzemieślniczych przejmują typowe zadania, związane z kształceniem w zakładzie uczniów. Treści merytoryczne podzielone są na siedem pól działania, które w istocie odpowiadają przebiegowi szkolenia zawodowego ucznia.
Ogólne podstawy, planowanie przebiegu szkolenia ucznia, przyjmowanie osób do nauki zawodu, uczenie w miejscu pracy, wspieranie uczenia, instruowanie grup, zakończenie nauki.

MODUŁ 5: INFRASTRUKTURA TECHNICZNA

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Cykle innowacyjne stają się coraz krótsze, a nowe technologie coraz bardziej kompleksowe. Czynniki te mają coraz większy wpływ na konkurencje. Nowoczesne technologie posiadające nowy, globalny dostęp do wiedzy oraz daleko idące możliwości jej opracowywania i przetwarzania, mają coraz większe znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa. Pod pojęciem technologii rozumiane jest z jednej strony naukowo-inżynieryjne, stosowane know-how z zakresu rozwiązań problemów technicznych (technologia informacyjna i komunikacyjna) – wiedza ta jest niezbędna również dla MŚP. Z drugiej strony znaczącym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa są wyprowadzone od powyższego know-how konkretne, stosowane techniki w sensie procesów (np.technologia maszyn); przy czym w zakładych usługowych główną rolę odgrywa przede wszystkim technologia informacyjna i komunikacyjna.

Znaczenie dla rzemiosła i MŚP

Małe i średnie przedsiębiorstwa, a w szczególności zakłady rzemieślnicze, napotykają podczas wdrażania nowych technologii oraz dostosowywania się do obszernych wymagań zmieniającej się techniki na ogromne trudności, przede wszystkim natury strukturalnej. Związane jest to z tym, że nie utrzymują one własnych wydziałów zajmujących się badaniami naukowymi i rozwojem. Do tego dochodzi często brak siły roboczej oraz fakt, że osoby zatrudnione nie są w wystarczającym stopniu wykwalifikowane aby móc przetestowć w praktyce nowe techniki. Jednak od czasu wprowadzenia sterowanych komputerowo, elastycznych systemów produkcyjnych wymagana jest szybka reakcja zakładów na zmiany technologiczne. Decydująca jest tutaj rola zarządzania zasobami, zapewniająca, że konieczne zasoby techniczne – w odpowiedniej jakości - znajdą się we właściwym czasie na właściwym miejscu. Sprawna technologia informatyczna oraz jej utrzymanie jest czynnikiem kluczowym dla MŚP, ponieważ sam zakup dostosowanych do niej urządzeń wymaga dużych nakładów pieniężnych oraz - od osób na stanowiskach kierowniczych - znajomości funkcjonowania odpowiednich systemów. Wiedza z zakresu Facility Management ułatwia przygotowanie oraz wdrożenie infrastruktury technicznej.

Realizacja w programie nauczania

Aby sprostać wymogom nowoczesnych technologii i wynikającym z nich wyzwań dla MŚP i rzemiosła, studenci uczą się następujących zagadnień:

- ⇨ Technologie informacyjne i komunikacyjne oraz technologia maszyn
- ⇨ Zarządzanie zasobami
- ⇨ Procesy IT: Wdrażanie i utrzymywanie technologii informatycznej (IT)
- ⇨ Wprowadzenie do Facility Management, zarządzanie powierzchniami
- ⇨ Zarządzanie wiedzą i informacjami
- ⇨ EPD und internet

Moduł 5: Treści podmodułów

Technologie informacyjne i komunikacyjne oraz technologia maszyn

Podczas organizowania wewnętrznej struktury zakładu, przedsiębiorstwo musi mieć kontrolę nad wszelkimi informacjami/danymi zakładowymi, ponieważ tylko wtedy może pracować ekonomicznie i bazować na osiągniętych wynikach. Przy pomocy nowoczesnego oprogramowania można ująć w ewidencji wszystkie dane związane z działalnością zakładu. Przedstawione zostaną dostosowane do potrzeb MŚP technologie informacyjne i komunikacyjne włącznie z przykładowymi rozwiązaniami elektronicznego przetwarzania danych przy uwzględnieniu kompatybilności.

- ⇨ Definicje i pojęcia z zakresu technologi informacyjnej i komunikacyjnej, źródła informacji, internet, intranet, struktura „Open-source“, oszczędność zasobów i energii.

W ramach zakładowego procesu innowacyjnego na przykładach przedstawiony zostanie zarys istotnych dla rzemiosła kompleksowych systemów High Tech oraz przekazany sens oraz konieczność stosowania przez MŚP kompleksowych technologii oraz procesów produkcyjnych.

⇨ Zarys stosowania CNC, CAD, CAM, techniki łączenia siecią, techniki laserowe, sterowane komputerowo cyfrowe prace precyzyjne, inwestycje w nowe technologie, transfer technologii.

Produkcja oraz zarządzanie zasobami

Zarządzenie zasobami odnosi się do materiałów, środków produkcji oraz personelu, koniecznego do realizacji danego procesu zakładowego lub jego części. Wymaga ono wiedzy z zakresu gospodarowania materiałami oraz produkcji i ukazuje problemy, metody i techniki planowania zapotrzebowania na zasoby oraz przygotowania środków produkcji.

⇨ Zarys, analiza zdolności

Proces technologii informatycznej IT: zasoby informatyczne

Technologie informatyczne mają ogromny wpływ na procesy zachodzące w zakładzie. Wspierają one nie tylko operatywny przebieg procesów zakładowych, ale jednocześnie znacząco przyczyniają się do ich organizacyjnego kształtowania.

⇨ Oprogramowanie oraz jego narzędzia, możliwości technologii internetowych, internet w praktyce, internet jako instrument wyszukiwania informacji, e-commerce.

Wprowadzenie do Facility Management, zarządzanie powierzchniami

Pod pojęciem Facility Management rozumiane jest profesjonalne zarządzanie nieruchomościami. Sterowanie całościowym zakresem zadań i czynności związanych z nieruchomością w całym okresie jej użytkowania. Przy czym w pierwszej kolejności chodzi o utrzymanie wartości nieruchomości, jej użytkowanie oraz bezpieczeństwo. Poprzez odpowiednie planowanie, zagospodarowanie oraz kontrolę następuje wzrost produktywności pracy oraz jakości użytkowania.

⇨ Planowanie budynków, użytkowanie budynków, zadania zarządzania nieruchomościami.

Zarządzanie wiedzą i informacjami

Aby uzyskać przewagę nad konkurencją należy z zasobami wiedzy obchodzić się podobnie świadomie jak z kapitałem lub pracą.

⇨ Praktyczne modele do realizacji zarządzania wiedzą.

EPD i internet

Czynności handlowe i administracyjne wymagają pewnego obchodzenia się z programami EPD oraz korzystania z internetu. Uczestnicy studiów zdobywają lub pogłębiają wiedzą na podstawie następujących treści:

- ⇨ Pakiet Windows i Office, edycja tekstu, kalkulacja tabelowa
- ⇨ Internet i e-learning.

MODUŁ 6: MARKETING I ZDOBYWANIE ZLECEŃ

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Marketing zawiera wszystkie działania potrzebne do wprowadzenia na rynek produktu lub usługi oraz do umocnienia ich pozycji. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo muszą być konsekwentnie dostosowywane do teraźniejszych i przyszłych wymagań ranku. Ich celem jest zaspokajanie potrzeb rynku oraz potrzeb indywidualnych.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

Pojęcie marketingu jest w wielu zakładach rzemieślniczych oraz MŚP ciągle jeszcze redukowane do pojęcia „reklama". Oprócz tego, małe i średnie przedsiębiorstwa w niewystarczającym stopniu zajmują się marketingiem. Stawiają one zdecydowanie na stałego klienta i na efekt reklamy przekazywanej z ust do ust. Wiele zakładów uważa, że wysoka jakość produktu jest najlepszym sposobem pozyskania nowych klientów. Ale na reklamę wydaje się za mało środków lub nie wydaje się ich wcale. W czasach recesji próbuje się raczej zaoszczędzić środki finansowe, przewidziane na działania reklamowe. Nie doceniane są ważne instrumenty służące do akwizycji klientów. W celu dostosowania działań firmy do potrzeb klienta oraz rynku należy opracować skuteczne strategie reklamowe. Aby rozpoznać własny zakres swobodnego ustalania cen konieczna jest wiedza z zakresu kształtowania się cen rynkowych w różnych formach rynku.

Realizacja w programie nauczania

Studenci charakteryzują rynek jako miejsce spotkania podaży i popytu oraz objaśniają możliwe sposoby zachowania się jego uczestników. Wyjaśniają proces kształtowania się cen rynkowych w różnych formach rynku i wyciągają wnioski odnośnie polityki cenowej. Opracowują koncepcję merketingową dla MŚP. W ramach analizy sytuacji - poprzez rozpoznanie i badanie rynku - ustalana jest pozycja rynkowa zakładu. Uczestnicy zapoznają się ze strategiami zbytu, aby odpowiednio upozycjonować oferowane produkty na rynku. Opracowują zespół instrumentów umożliwiających kontrolę wydajności opracowanych strategii.

Przy uwzględnieniu prawnych warunków ramowych studenci uczą się wykorzystania instrumentów promocji zbytu. Prowadzą negocjajce dot. sprzedaży, sporządzają pisemne oferty i prowadzą rozmowy z klientami. Opanowane mają zostać wskaźniki, metody służące mierzeniu zadowolenia klientów jak również praktyczna statystyka.

- ⇨ Podstawy, cele, zadania i koncepcje marketingu
- ⇨ Badania marketingowe
- ⇨ Polityka i strategia marketingowa odnośnie produktu
- ⇨ Public Relations, metody przeprowadzania ankiet
- ⇨ Praktiyczny marketing, pozyskiwanie zleceń
- ⇨ Rozmowa dot. sprzedaży, akwizycja „natarczywa", akwizycja telefoniczna
- ⇨ Promocja zbytu

- ⇨ Troska o klienta, przywiązanie klienta do firmy, wskaźniki
- ⇨ Modele dot. zadowolenia klientów, metody umożliwiające mierzenie
- ⇨ Aktywne zarządzanie zażaleniami klienta
- ⇨ Praktyczna statystyka

Moduł 6: Treści podmodułów

Podstawy, cele i zadania oraz koncepcje marketingu

Zgodnie z myślą przewodnią marketingu, jednym z najważniejszych działań jest bezpośrednie ukierunkowanie wszystkich poczynań na osiągnięcie zadowolenia ze strony klientów. Odpowiednie techniki i modele przekazywane są w części programu zajmującej się marketingiem. Uwaga zwracana jest również na aspekty prawne lansowania produktów na rynku.

- ⇨ Formy rynków, analiza rynków, analiza przedsiębiorstwe, analiza konkurencji, analiza środowiska, strategie marketingowe, cele marketingu, marketingmix, polityka cenowa, polityka odnośnie produktu, polityka dystrybucyjna oraz polityka komunikacji.

Badania marketingowe

MŚP nie mogą sobie przede wszystkim pozwolić, aby rządził nimi rynek. Przedsiębiorstwa te muszą być aktywne, ustalać własną pozycję rynkową, poznawać klientów, konkurencję i branże. Badania marketingowe mają pozwalać na zbieranie i analizę informacji potrzebnych podczas podejmowania decyzji dot. działania na rynkach.

- ⇨ Definicja badanń marketingowych, badania rynku, obserwacja i prognoza rynku, badania opinii publicznej oraz motywów, zdobywanie informacji o rynkach.

Polityka i strategie produktu

W ramach analizy oferty produkcyjnej przedsiębiorstwa na pierwszy plan wysuwa się polityka produktu dostarczająca zasadniczych informacji potrzebnych przy podejmowaniu decyzji. Omawiane są innowacje produktu, tzn. przyjęcie do oferty nowego produktu lub produktu, który w podobnej formie już istnieje na rynku. Ponadto ryzyko oraz konieczne zadania i działania związane z wprowadzeniem na rynek produktu.

- ⇨ Strategiczne zarządzanie, analiza wachlarza ofert, cele polityki produktu, ustalenie działań, cykl życia produktu, wyszukiwanie pomysłów, opracowanie produktów.

Public Relations, metody pozyskiwania danych

Aby polepszyć wizerunek zakładu rzemieślniczego można posłużyć się różnymi metodami.

- ⇨ Polityka informacyjna wobec społeczeństwa, społeczne zaangażowanie w gminach, zarządzanie środowiskiem.

Public Relation można przetłumaczyć jako komunikowanie się z opinią publiczną. Profesjonale działania Public Relations są z punktu widzenia zakładu rzemieślniczego bardzo ważnym aspektem, ponieważ dzięki nim wzmacniany jest wizerunek firmy – w oczych klienta, administaracji lub potencjalnych współpracowników.

- ⇨ Zadania i cele Public Relations, metody i instrumenty Public Relations.

Praktyczny marketing, pozyskiwanie zleceń

Już od stuleci przedsiębiorstwa w celu rozszerzenia klienteli rozsyłały listy i katalogi reklamowe; w dzisiejszych czasach wysyła się listy pocztą elektroniczną. Głównymi punktami merytorycznymi tego podmodułu są: reklama, pisemna oferta, troska o klienta, prowadzenie rozmowy z klientem - na przykład w ramach programu kontaktu z klientem, polubowne załatwienie sporów między zakładem a klientem. W tej części modułu pod hasłem „usługa" podkreślone będą wybrane praktyczne zagadnienia marketingu.

- ⇨ Reklama, marketing bezpośredni, oferta, kreatywne zlecenie, korespondencja, rozmowa z klientem, gotowość pójścia na rękę.

Rozmowa dot. sprzedaży, akwizycja „natarczywa", akwizycja telefoniczna

Rzeczywisty sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze uzależniony jest od pracy osób zatrudnionych w dziale sprzedaży. „Sprzedawanie" to ciężka praca u której podstaw leży zdolność obchodzenia się z ludźmi. Klient nie oczekuje już tylko odpowiedniego produktu lub odpowiedniego rozwiązania problemu, ale coraz częściej również usług z zakresu doradztwa.
Decyzje o kupnie coraz częściej są uzależnione od dodatkowych korzyści, oferowanych niezależnie od zakupu.

- ⇨ Główne kompetencje dotyczace skutecznej sprzedaży, przykłady oraz gry tematyczne.

Promocja sprzedaży

Promocja sprzedaży ma zapewnić wzrost zbytu. Służy ona wsparciu, informowaniu oraz motywowaniu wszystkich osób biorących udział w procesie sprzedaży. Poszczególne działania wspierania sprzedaży będą omawiane bardziej obszernie.

- ⇨ Cele i zadania, promocje handlowe, promocje sprzedaży, event-marketing, sprzedaż osobista.

Troska o klienta, więź z klientem, wskaźniki

Aby przeanalizować wyniki, uzyskane na podstawie wskaźników wewnątrzzakładowych, należy opracować controlling ukierunkowany na klienta, który będzie częścią integralną controllingu przedsiębiorstwa jako całości. Uczestniczki i uczestnicy poznają strukturę takiego systemu na podstawie następujących treści:

- ⇨ Image przedsiębiorstwa, pomiar jakości produktów i usług, gwarancje, lojalność w stosunkach między klientem a przedsiębiorstwem, troska o produkt i usługę po zakupie, porównania z innymi oferentami.

Modele dot. zadowolenia klientów, metody pomiaru

O sprzedaży produktów i usług oraz o zadowoleniu klienta z kupna decydują często nie tylko właściwości objektywne, ale również postrzeganie jego cech. Uczestniczki i uczestnicy poznają czynniki wpływające na zadowolenie klienta:

- ⇨ Modele dotyczące zadowolenia klienta, model Gap, nastawienie i zadowolenie, modele ukierunkowane na wydarzenia i cechy.

Aby zmierzyć poziom zadowolenia klienta zakładu rzemieślniczego nasuwa się przede wszystkim przeprowadzenie ankiety.

- ⇨ Struktura ankiety, dane strukturalne, pytania zamknięte, pytania otwarte, pytania półotwarte, treść ankiety, skala odpowiedzi, analiza ankiety.

Aktywne zarządzanie zażaleniami

Aktywne zarządzanie zażaleniami jest metodą, która aktywnie „prowokuje” zażalenia i sugestie klientów oraz integruje je w istniejącym systemie controllingu i systemie ulepszania procesów.

- ⇨ Struktura zarządzania zażaleniami, przebieg procesu składania zażalenia, formularze dot. zażaleń, obchodzenie się z zażaleniami, wyciąganie wniosków ze skarg.

Praktyczna statystyka

Aby móc przeanalizować wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, konieczna jest znajomość podstawowych zagadnień statystyki. Uczestniczki i uczestnicy zapoznają się z następującymi treściami:

- ⇨ Podstawy statystyki, podziały, interpretacja podziałów, wartość średnia, mediany, range, odchylenia standardowe.

MODUŁ 7: ZARZĄDZANIE MATERIAŁAMI I SUROWCAMI, ROZPATRYWANIE ORAZ WYKONYWANIE ZAMÓWIEŃ

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Dział gospodarowania materiałami obejmuje procesy częściowe odnoszące się do zakupu surowców i materiałów oraz ich magazynowania. Celem jest, aby konieczne materiały w wystarczającej ilości oraz jakości znalazły się w wymaganym czasie w odpowiednim miejscu – a wszystko to po jak najniższych kosztach. Optymalna realizacja tego celu nastąpi jeśli będzie miało miejsce ścisłe uzgodnienie z zakładowym procesem produkcyjnym oraz z działem marketingu. W taki sposób szybkie i bezbłędne rozpatrywanie oraz wykonywanie zamówień idzie w parze z optymalizacją kosztów.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

W rzemiośle oraz sektorze MŚP gospodarowanie materiałami uważane jest często za dziedzinę raczej techniczną i na proces ten nie zwraca się wystarczającej uwagi. Nie chodzi o kupno jak największej ilości materiałów o najlepszej jakości, lecz o optymalizację kosztów związanych z tym zakupem. Zakup dużych ilości materiałów prowadzi co prawda do rabatów cenowych, ale związany jest również z niebezpieczeństwem wyższych kosztów magazynowania, być może z unieruchomieniem na dłuższy okres czasu kapitału oraz z wyższym ryzykiem magazynowania. Optymalne rozpatrywanie oraz wykonywanie zamówień ma na celu zapewnienie należytego wykonania umowy.

Realizacja w programie nauczania

Zgodnie z wymaganiami, studentom przekazywana jest wiedza z zakresu głównych procesów zarządzania materiałami. Uczą się oni w jaki sposób – pod względem optymalizacji kosztów – rozpatrywać i wykonywać zamówienia.

- ⇨ Zarządzanie materiałami, zaopatrzenie i magazynowanie
- ⇨ Wykonywanie zakupu
- ⇨ Magazynowanie i transport
- ⇨ Proces produkcji, sterowanie warsztatem produkcyjnym
- ⇨ Facility Management II, dywersyfikacja i outsourcing.

Moduł 7: Treści podmodułów

Zarządzanie materiałami, kupno i magazynowanie

Kupno oraz magazynowanie surowców, środków pomocniczych oraz środków produkcji jest ważnym punktem działalności, w szczególności dla zakładów rzemieślniczych

ukierunkowanych na produkcję. Gospodarowanie materiałami to m.in. następujące zagadnienia:

- ⇨ Zadania i cele gospodarowania materiałami, zaopatrzenie i przydzielanie materiałów, nadejście towarów, magazynowanie, wskaźniki magazynowania, bezpieczny magazyn.

Z punktu widzenia zarządzania materiałami studentom przekazywane są cele i zadania gospodarowania materiałami. Proces rozpatrywania i wykonywania zamówień jest istotnym ogniwem łańcucha tworzenia wartości i dlatego ważne jest jego szczegółowe omówienie: od wpłynięcia zamówienia do dostawy produktu. Przy czym chodzi tutaj o optymalizycję istniejących procesów pod względem zadowolenia kienta, zwiększenie sprzedaży produktów i usług oraz o obniżkę kosztów poprzez skrócenie czasu przebiegu. Zadowolenie klientów wzrasta dzięki niższym cenom, punktualnej dostawie oraz dzięki poprawie jakości produktu i łatwości posługiwania się nim.

- ⇨ Cele i zadania gospodarowania materiałami, poszczególne wydziały - od wpłynięcia towaru do dostawy produktu, planowanie zapotrzebowania na materiały, planowanie przebiegu pracy.

Realizacja zaopatrzenia

Zaopatrzenie w surowce oraz ich magazynowanie są głównymi ogniwami tego (częściowego) procesu, który jest ściśle powiązany z procesem produkcji zakładowej.

- ⇨ Zaopatrzenie w materiały, kontrola terminów, nadejście towarów, gromadzenie zapasów, kontrola rachunków.

Magazynowanie i transport

W tej części szczegółowo omawiany będzie proces magazynowania materiałów – zaczynając od ich przyjęcia, a kończąc na wydaniu z magazynu gotowego wyrobu.

- ⇨ Zadania magazynowania i wewnątrzzakładowego transportu, organizacja magazynu, koszty, kontrola stanu, zarządzanie magazynem, wybór środka transportu.

Proces produkcji, przyporządkowywanie zleceń, sterowanie warsztatem

Wiadomości z zakresu produkcji zakładowej są podstawą zrozumienia procesów przebiegających w zakładach rzemieślniczych.

- ⇨ Teoria produkcji i teoria kosztów, nowe tendencje rozwoju w planowaniu i sterowaniu produkcji, PPS, CIM, Just-In-Time, system KANBAN, koncepcja liczb postępowych, zwolnienie zleceń w zależności od stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych, wsteczne ustalanie terminów.

Proces transformacji działalności zakładowej, „input“ rynku zaopatrzeniowego, ludzka siła robocza i praca maszynowa, surowce, środki pomocnicze oraz środki produkcji omawiane są w ścisłym powiązaniu ze wszystkimi innymi działami zakładu.

- ⇨ Typy produkcji, typy organizacji, problemy ilościowe oraz strukturalne, produkcja warsztatowa, kierowanie warsztatem.

Facility Management II, dywersyfikacja i outsourcing

Oprócz koncepcji zarządzania opierającej się na trzech filarach Facility Management - całościowości, przejrzystości oraz cyklu życia nieruchomości – w przedziale tym zwrócona zostanie uwaga na koszty oraz na główne filary działalności przedsiębiorstwa. W ramach Facility Management przedstawione zostaną: outsourcing, wyodrębnienie jednej z części zakładu, dywersyfikacja, przyjęcie nowej działalności zakładu.

- ⇨ Definicje i pojęcia, cele.

MODUŁ 8: ROZLICZANIE ZAMÓWIEŃ, RACHUNKOWOŚĆ I PODATKI

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Im większa konkurencja i im większy zakład, tym bardziej dokładne dane oraz informacje są potrzebne w procesie decyzyjnym. Oparta na elektronicznym przetwarzaniu danych rachunkowość staje się coraz częściej niezmiernie ważnym, przewidującym instrumentem decyzyjnym i sterowania.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

Rachunek kosztów i wyników oraz controlling wymagają wiedzy z zakresu księgowości. W zakładach rzemieślniczych oraz MŚP księgowość jest z reguły prowadzona przez biura doradztwa podatkowego lub przez innych specjalistów. Dlatego też przedsiębiorcy nie potrzebują w szczegółach zapoznawać się z tą materią. Muszą natomiast posiadać podstawy księgowości oraz rozumieć kompleksowe powiązania pomiędzy księgowaniem pokwitowań potwierdzających wydatki, rachunkowością zewnętrzną (księgowością) a ustawowymi przepisami prawnymi i zyskiem podlegającym opodatkowaniu; wewnętrzną rachunkowością (rachunek kosztów) a wynikiem ekonomicznym zakładu. W ramach rachunku kosztów szczególną rolę odgrywa rachunek kosztów planowych, który jest podstawą ukierunkowanego na przyszłość controllingu.

Ponadto omówiony zostanie jeden z państwowych warunków ramowych działalności gopodarczej - podatki. Studenci zapoznają się z istotnymi dla MŚP rodzajami podatków oraz z metodami ich ściągania.

Realizacja w programie nauczania

Biorąc pod uwagę przepisy dotyczące księgowości, studenci dokonują rozliczeń, ujmują w ewidencji zasoby i księgują zgodnie z zasadą podwójnego księgowania. Rozpoznają znaczenie zmiany stanu zasobów i przepływu wartości dla procesu podejmowania decyzji. W tym celu posługują się typowymi dla branży kontami ramowymi i planami oraz stosują odpowiednie oprogramowanie. Oceniają majątek i kapitał, uzasadniają konieczność czasowego rozgraniczenia oraz przedstawiają części składowe rocznego zamknięcia rachunkowego. Uczestnicy i uczestniczki obliczają według rachunku kosztów pełnych oraz kosztów częściowych wartości kalkulacyjne dla wykonania zlecenia i w celach handlowych oraz przeprowadzają rachunek kosztów według ich nośnika oraz miejsca powstania. Studenci rozpoznają znaczenie rachunku kosztów i wyników jako podstawy podejmowania decyzji o przeprowadzaniu działań w ramach controllingu. Opracowują samodzielnie taki rachunek i analizują go.

- ⇨ Zadania i zakres rachunkowości
- ⇨ księgowość, rozliczanie zamówień oraz kalkulacja doliczeniowa
- ⇨ księgowość komputerowa
- ⇨ roczne zamknięcie rachunkowe, rachunek zysków i strat, bilans
- ⇨ Majątek przedsiębiorstwa i jego wycena
- ⇨ Rachunek kosztów i wyników

- ⇨ Prawo podatkowe - zarys, porównanie z międzynarodowym prawem podatkowym
- ⇨ Podatek dochodowy, podatek od osób prawnych, podatek od prowadzenia działalności gospodarczej
- ⇨ Opodatkowanie spółek osobowych i kapitałowych
- ⇨ Podatek obrotowy w kraju i za granicą

Moduł 8: Treści podmodułów

Zakres i zadania rachunkowości

Do rachunkowości wpływają wszystkie przepływy wartości pomiędzy zakładem i jego otoczeniem. Są one tam rejestrowane i analizowane. Uzyskane w ten sposób informacje służą w pierwszym rzędzie kontroli rentowności, ale dostarczają kierownictwu firmy również danych potrzebnych do planowania i kierowania.

- ⇨ Zadania, podział, podstawowe pojęcia, koncepcja całościowa.

Księgowość, rozliczanie zamówień oraz kalkulacja doliczeniowa

Księgowość to planowe i kompletne rejestrowanie wszystkich czynności związanych z działalnością zakładu. Księgowość jest podstawą rachunkowości przedsiębiorstwa. Uczestnikom kursów przekazywane są następujące treści:

- ⇨ Rachunkowość w przedsiębiorstwie, obowiązek prowadzenia księgowości, systemy prowadzenia księgowości, podstawy księgowości, podwójna księgowość, przejście od bilansu do konta, obrót towarów, podatek obrotowy, konta osobowe, szczególne zapisy księgowe.

Księgowość komputerowa

Tylko księgowość komputerowa umożliwia w każdej chwili wzgląd do aktualnych danych. W ramach księgowości ćwiczone jest dokonywanie zapisów księgowych.

- ⇨ Wybrane przykłady z zakresu księgowości

Roczne zamknięcie rachunkowe, rachunek zysków i strat, bilans

Jednym z głównych celów regularnego prowadzenia ksiąg jest sporządzenie na koniec danego roku bilansu oraz rachunku zysków i strat, z których powinno być możliwe odczytanie stanu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz jego rentowności. W tej części studenci uczą się jak obliczać główne wyniki działalności finansowej firmy – obrót oraz zysk roczny przedsiębiorstwa.

⇨ Majątek zakładowy i jego wycena, roczne zamknięcie rachunkowe, specyfika spółek osobowych/spółek z o.o., rachunek nadwyżki przychodów, księgowość komputerowa, prawo podatkowe, analiza bilansu.

Majątek zakładowy i jego wycena

Ustawodawca dopuszcza różne modele ustalania zysku. I tak, zakłady, zobowiązane do prowadzenia księgowości, muszą prowadzić ją również do celów podatkowych. Zysk ustala się zasadniczo przez porównanie majątku zakładowego na końcu periody z wartością majątku na jej początku.

Rachunek kosztów i wyników

Zadaniem rachunku kosztów, będącego główną częścią składową rachunkowości, jest umożliwienie wzgl. wspieranie ważnych decyzji z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa. Uczestniczkom i uczestnikom przekazywane są następujące zagadnienia:

⇨ Zadania i podstawowe pojęcia rachunku kosztów i wyników, fazy rachunku kosztów, koszty rodzajowe, koszty stanowiskowe, rachunek nośnika kosztów, rachunek kosztów całkowitych, rachunek ekwiwalentu pokrycia, rachunek kosztów planowych, rachunek kosztów procesu, kalkulacja.

Zarys prawa podatkowego, międzynarodowe prawo podatkowe

Państwo pobiera podatki aby móc wypełnić różnorodne zadania służące dobru publicznemu.
Podatki mają wpływ na konsumpcję towarów, podwyższają ich cenę rynkową.
W tym rozdziale przedstawiony jest zarys znaczenia prawa podatkowego dla przedsiębiorstwa oraz następstwa ingerencji w rynek.

⇨ Ingerencje w rynek, globalizacja, metody ściągania podatków, rodzaje podatków.

MODUŁ 9: CONTROLLING I ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Wymagania wobec przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie procesami

Controlling oznacza sterowanie i regulowanie. W poszczególnych przedsiębiorstwach na dane części składowe controllingu, jak na przykład zadania planowania, kontrolne oraz informacyjne, kładzie się różny nacisk, przy czym rachunkowość jest zawsze jego główną częścią. I dlatego praca controllera rozumiana jest również jako „marketing rachunkowości". Stała się ona w dzisiejszych czasach szczególnym i nieodzownym zadaniem kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Całościowe i skuteczne zarządzanie jakością wymaga od zakładów, aby ukierunkowały one swoją strategię na potrzeby i oczekiwania klientów oraz aby opierała się ona na istotnych, stale kontrolowanych i aktualizowanych informacjach, uzyskanych poprzez pomiar osiągnięć wydajności, badania rynkowe oraz w ramach kreatywnych i ukierunkowanych na uczenie się działań.

Znaczenie dla rzemiosła oraz MŚP

W centrum uwagi działalności gospodarczej rzemiosła i MŚP znajduje się tradycyjne uwzględnianie życzeń klienta i tym samym jego zadowolenie. Biorąc pod uwagę nacisk na ograniczanie kosztów, zakłady zmuszone są do ukierunkowania się na controlling jako na instrument kierowania oraz na skuteczne zarządzanie jakością. Zarządzanie jakością prowadzi z jednej strony do zabezpieczenia obiecanej jakości i tym samym do większego zadowolenia klientów, z drugiej obniża koszty wykonania zlecenia.

Realizacja w programie nauczania

Z punktu widzenia sektora nowoczesnych usług, studenci poznają i próbują zrozumieć szczególne znaczenie controllingu i zarządzania jakością. Na wybranych przykładach wyjaśniane jest, w jaki sposób mogą być rozpoznawane poszczególne skutki ekonomiczne.

- ⇨ Metody i procesy controllingu
- ⇨ Controlling wydajności i benchmarking
- ⇨ Controlling komputerowy
- ⇨ Zarządzanie zaufaniem
- ⇨ Systemy i metody zarządzania jakością
- ⇨ Model EFQM, BSC, TQM
- ⇨ Certyfikacja osób, produktów i procesów

Moduł 9: Treści podmodułów

Metody i procesy controllingu

Controlling jest funkcją ekonomiki przedsiębiorstw, która w przeciągu ostatnich lat znacznie zyskała na znaczeniu. W dzisiejszych czasach szczególnie duże znaczenie przypisuje się stałemu procesowi informowania osób z kadry kierowniczej o stopniu osiągnięcia lub nieosiągnięcia celów oraz ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na główne cele jego działalności.

⇨ Historyczny rozwój controllingu, organizacja controllingu, zadanie informowania, zadanie sterowania, zadanie kontrolowania, instrumenty i techniki controllingu.

Kontrola wydajności, benchmarking

W ramach kontroli wydajności mierzone są zarówno sukcesy rynkowe, jak również wydajność procesów przebiegających wewnątrz zakładu. Uzyskane w ramach kontroli wydajności dane/informacje wykorzystywane są w celu uzyskania operatywnych ulepszeń.

⇨ Wskaźniki procesu, wskaźniki rynku, ocena dostawców, ocena partnerów kooperacyjnych, ocena budynków, urządzenia i materiał, ocena informacji i wiedzy.

Pod pojęciem benchmarkingu rozumiane jest porównanie danego zakładu z innymi przedsiębiorstwami tej samej branży lub z najlepszymi firmami innych branży. Celem porównania jest identyfikacja skutecznych rozwiązań problemów, które udało się uzyskać w innych zakładach. Na podstawie takiego kooperatywnego uczenia się, identyfikowane oraz przejmowane są do zakładu potencjały doskonalenia.

⇨ Rachunek wskaźnikowy, rodzaje wzgl. dziedziny zakładowego rachunku wskaźnikowego, praktyczny sposób postępowania podczas ustalania i stosownia wskaźników w zakładach rzemieślniczych, analiza stytystyczna i porównywanie zakładów, uzyskiwanie, przygotowywanie i przedstawianie specyficznych dla zakładu danych, ważne dziedziny specjalistycznej statystyki zakładowej (statystyka dot. obrotów, statystyka sprzedaży, statystyka dot. personelu, statystyka dot. magazynowania), wewnątrzzakładowe porównanie okresów oraz ponadzakładowe porównywanie przedsiębiorstw.

Controlling komputerowy

Tylko controlling komputerowy umożliwia w każdej chwili wzgląd do aktualnych wyników/danych. Przeprowadzanie zadań controllingowych ćwiczone będzie w ramach controllingu procesów.

⇨ Wybrane przykłady z księgowości, porównania między stanem postulowanym a rzeczywistym, analiza odchyleń.

Zarządzanie zaufaniem

Podstawą zrozumienia funkcjonowania skutecznego controllingu jest następujące motto: zaufanie jest podstawą intersesów. Jeśli chodzi o wykonywanie zadań oraz o ich skuteczność nie można lekceważyć znaczenia jakie ma zaufanie. I tak np. w procesie opracowywania planów konieczny jest oparty na zaufaniu stosunek między osobami kadry kierowniczej.

⇨ Zasada rozmowy „w cztery oczy“, poziom zaufania, ryzyko straty zaufania, skuteczność symbolicznych kontroli, sankcje/kary.

Systemy i procesy zarządzania jakością

Jakość świadczonych usług jest dla zakładów rzemieślniczych, obok ceny, jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie na rynku. Jakość danego produktu dzieli się na jakość obiektywną i jakość subiektywną.

⇨ TQM – Total Quality Management, DIN EN ISO 9001: 2000, EFQM, metody i instrumenty zarządzania jakością.

Struktura planowania i organizacja controllingu (zarządzanie jakością)

Zarządzanie jakością jest nieodzowne w szczególności dla zakładów rzemieślniczych, które są poddostawcami lub których strategia ukierunkowana jest na sygnalizowanie na zewnątrz szczególnej jakości i wydajności. Wspieranie jakości nie jest projektem o charakterze jednorazowym, lecz zadaniem długotrwałym. Osiągnięty standard traktowany jest jako punkt wyjściowy do dalszych udoskonaleń a stałe czynności systematycznie powtarzane. Do realizacji zarządzania jakością konieczne jest zastosowanie systemów jakości.

⇨ Struktury organizatoryjne, metody, procesy i środki zarządzania jakością, filozofia i techniki zarządzania.

Certyfikacja osób, produktów i procesów

W ramach certyfikacji ma zostać udowodnione, że w zakładzie wprowadzono, praktykuje się oraz udokumentowane jest, odpowiadające wymaganiom norm, zarządzanie jakością.
⇨ Pierwsza certyfikacja, spółki certyfikacji.

III.
ROZKŁAD ZAJĘĆ

PODMODUŁY	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	Suma
1. Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa I					**220**
Planowanie przedsiębiorstwa	16	16			32
Planowanie i wybór lokalizacji przedsiębiorstwa		16			16
Wprowadzenie do zarządzania	16				16
Kierowanie		24			24
Zarządzanie strategiczne	16				16
Cele, etyka i kultura przedsiębiorstwa		16			16
Finansowanie, zarządzanie ryzykiem (Basel II)	24	28			52
Inwestycje		24			24
Kompetencje interkulturowe		24			24
2. Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa II					**156**
Model podstawowy, struktura zakładu, czynniki produkcyjne	16				16
Formy prawne przedsiębiorstwa	16				16
Prawo gospodarcze I i II	12	16	28		56
Zarządzanie współpracą, kooperacje, zasoby		12			12
Ekonomia polityczna	28	28			56
3. Organizacja procesów i komunikacja					**264**
Zarządzanie procesami	16				16
Zarządzanie czasem, modele czasu pracy	16				16
Statyczna i dynamiczna struktura organizacyjna	16				16
Rozwój organizacji, teoria zachowań w organizacji	12	12			24
Zarządzanie projektami		16			16
Retoryka i prezentacja	20	20			40
Moderacja		8			8
Negocjacje, model Harvardzki		24			24
Egzamin TOEFL, business Englisch	52		28	24	104
4. Planowanie personelu i proces motywacyjny					**184**
Polityka personalna, planowanie kadr			20		20
Prowadzenie rozmów z pracownikami				16	16
Motywacja pracowników			12		12
Controlling personalny				12	12
Prawo pracy i prawo socjalne, ochrona pracy			40		40
Rozwój personelu, inwestycje w wykształcenie				12	12
Szkolenie osób prowadzących szkolenia				72	72
5. Infrastruktura techniczna					**112**
Technologie informacyjne i komunikacyjne oraz technologia maszyn			16		16
Produkcja i zarządzanie zasobami				12	12
Procesy IT: wdrażanie oraz utrzymywanie sprawności technicznej infrastruktury informatycznej				16	16
Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami, zarządzanie powierzchniami			8		8

Zarządzanie wiedzą oraz informacjami				12	12
EPD i internet	48				48
	1rok	**2 rok**	**3 rok**	**4 rok**	**Suma**
6. Marketing i pozyskiwanie zleceń					**184**
Podstawy, cele i zadania oraz koncepcje marketingu			32		32
Badania marketingowe			8		8
Polityka i strategie produktu			8		8
Public Relations, metody pozyskiwania danych			8		8
Praktyczny marketing, pozyskiwanie zleceń			16	16	32
Rozmowa handlowa, akwizycja „natarczywa", akwizycja telefoniczna			16	16	32
Promocja sprzedaży			8		8
Troska o klienta, więź z klientem, wskaźniki			16		16
Modele oraz metody mierzenia stopnia zadowolenia klientów			16		16
Aktywne zarządzanie reklamacjami			8		8
Praktyczna statystyka			16		16
7. Zarządzanie materiałami i surowcami, rozpatrywanie i wykonywanie zamówień					**112**
Zarządzanie materiałami, zaopatrzenie i magazynowanie				24	24
Realizacja zaopatrzenia				24	24
Magazynowanie i transport				32	32
Proces produkcji, klasyfikacja zleceń, sterowanie warsztatem				24	24
Facility Management II, dywersyfikacja i outsourcing				8	8
8. Rozliczanie zamówień, rachunkowość, podatki					**224**
Zakres i zadania rachunkowości	8				8
Księgowość, rozliczanie zleceń, kalkulacja wynikowa	40	32			72
Księgowość prowadzona komputerowo	8				8
Roczne zamknięcie rachunkowe, rachunek zysków i strat, bilans	20	20			40
Majątek zakładowy i jego wycena		8			8
Rachunek kosztów i wyników		56			56
Zarys prawa podatkowego, międzynarodowe prawo podatkowe			32		32
9. Controlling i zarządzanie jakością					**164**
Metody i procedury controllingu			48		48
Controlling, benchmarking			16		16
Controlling wspierany komputerowo			16		16
Zarządzanie zaufaniem			8		8
Systemy i procedury zarządzania jakością				36	36
Struktura planowania i organizacja controllingu				24	24
Certyfikacja osób, produktów i procesów				16	16
Egzamin licencjacki					
Praca licencjacka					
Przygotowanie do egzaminu					
	400	**400**	**424**	**396**	**1620**

IV.
PRZYPORZĄDKOWANIE MODUŁÓW DO BLOKÓW PRZEDMIOTOWYCH

Przyporządkowanie modułów do bloków przedmiotowych	
PODMODUŁY	**Przedmiot egzaminacyjny**
1. Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa I	
Planowanie przedsiębiorstwa	Ekonomika przedsiębiorstw
Planowanie i wybór lokalizacji przedsiębiorstwa	Ekonomika przedsiębiorstw /zarządzanie przedsiębiorstwem
Wprowadzenie do zarządzania	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Kierowanie	Kierowanie personelem
Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Cele, etyka i kultura przedsiębiorstwa	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Finansowanie, zarządzanie ryzykiem (Basel II)	Ekonomika przedsiębiorstw
Inwestycje	Ekonomika przedsiębiorstw
Kompetencje interkulturowe	Zarządzanie przedsiębiorstwem
2. Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa II	
Model podstawowy, struktura zakładu, czynniki produkcyjne	Ekonomika przedsiębiorstw
Formy prawne przedsiębiorstwa	Ekonomika przedsiębiorstw /Prawo
Prawo gospodarcze I i II	Prawo
Zarządzanie współpracą, kooperacje, zasoby	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Ekonomia polityczna	Ekonomia polityczna
3. Organizacja procesów i komunikacja	
Zarządzanie procesami	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Zarządzanie czasem, modele czasu pracy	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Statyczna i dynamiczna struktura organizacyjna	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Rozwój organizacji, teoria zachowań w organizacji	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Zarządzanie projektami	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Retoryka i prezentacja	Komunikacja
Moderacja	Komunikacja
Negocjacje, model Harvardzki	Komunikacja
Egzamin TOEFL, business Englisch	J. angielski
4. Planowanie personelu i proces motywacyjny	
Polityka personalna, planowanie kadr	Kierowanie personelem
Prowadzenie rozmów z pracownikami	Kierowanie personelem
Motywacja pracowników	Kierowanie personelem
Controlling personalny	Kierowanie personelem
Prawo pracy i prawo socjalne, ochrona pracy	Prawo
Rozwój personelu, Inwestycje w wykształcenie	Kierowanie personelem
Szkolenie osób prowadzących szkolenia	
5. Infrastruktura techniczna	
Technologie informacyjne i komunikacyjne oraz technologia maszyn	Technika
Produkcja i zarządzanie zasobami	Ekonomika przedsiębiorstw
Procesy IT: wdrażanie oraz utrzymywanie sprawności technicznej infrastruktury informatycznej	Ekonomika przedsiębiorstw

Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami, zarządzanie powierzchniami	Ekonomika przedsiębiorstw
Zarządzanie wiedzą oraz informacjami	Ekonomika przedsiębiorstw
EPD i internet	EPD
	Przedmiot egzaminacyjny
6. Marketing i pozyskiwanie zleceń	
Podstawy, cele i zadania oraz koncepcje marketingu	Marketing
Badania marketingowe	Marketing
Polityka i strategie produktu	Marketing
Public Relations, pozyskiwania danych	Marketing
Praktyczny marketing, pozyskiwanie zleceń	Marketing
Rozmowa handlowa, akwizycja "natarczywa", akwizycja telefoniczna	Komunikacja
Promocja sprzedaży	Marketing
Troska o klienta, więź z klientem, wskaźniki	Marketing
Modele oraz metody mierzenia stopnia zadowolenia klientów	Marketing
Aktywne zarządzanie reklamacjami	Marketing
Praktyczna statystyka	Marketing
7. Zarządzanie materiałami i surowcami, rozpatrywanie oraz wykonywanie zamówień	
Zarządzanie materiałami, zaopatrzenie i magazynowanie	Ekonomika przedsiębiorstw
Realizacja zaopatrzenia	Ekonomika przedsiębiorstw
Magazynowanie i transport	Ekonomika przedsiębiorstw
Proces produkcji, klasyfikacja zleceń, sterowanie warsztatem	Ekonomika przedsiębiorstw
Facility Management II, dywersyfikacja i outsourcing	Ekonomika przedsiębiorstw
8. Rozliczanie zamówień, rachunkowość, podatki	
Zakres i zadania rachunkowości	Gospodarka finansowa
Księgowość, rozliczanie zleceń, kalkulacja wynikowa	Gospodarka finansowa
Księgowość prowadzona komputerowo	Gospodarka finansowa
Roczne zamknięcie rachunkowe, rachunek zysków i strat, bilans	Gospodarka finansowa
Majątek zakładowy i jego wycena	Gospodarka finansowa
Rachunek kosztów i wyników	Gospodarka finansowa
Zarys prawa podatkowego, międzynarodowe prawo podatkowe	Gospodarka finansowa
9. Controlling i zarządzanie jakością	
Metody i procedury controllingu	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Controlling, benchmarking	Ekonomika przedsiębiorstw
Controlling wspierany komputerowo	EPD
Zarządzanie zaufaniem	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Systemy i procedury zarządzania jakością	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Struktura planowania i organizacja controllingu	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Certyfikacja osób, produktów i procesów	Kierowanie personelem
Egzamin licencjacki	
Praca licencjacka	
Przygotowanie do egzaminu	

V.
FORMY ZALICZANIA ZAJĘĆ, SKALA OCEN

Formy zaliczania zajęć, skala ocen

W każdym roku należy uzyskać zaliczenie z przedmiotów nazwanych w regulaminie egzaminacyjnym. Formy zaliczenia: egzamin pisemny, egzamin ustny (kolokwium), praca domowa, referat, raport (z przeprowadzonego projektu).

Zasady oceniania modułów oraz pracy licencjackiej (Bachelor Thesis)
Przepisy ogólne

(1) Wszystkie egzaminy (z wyjątkiej pracy dyplomowej) z przedmiotów realizowanych w ramach modułów obowiązkowych, modułów opcjonalnych (do wyboru z ustalonego, ograniczonego zestawu) oraz modułów do wolnego wyboru odbywają się w czasie studiów, to znaczy składa się je w trakcie lub po zakończeniu zajęć z danego modułu. Należy zdać każdą część egzaminu, przy czym każdą z nich (z wyjątkiem pracy licencjackiej) można dwa razy powtarzać. Praca licencjacka może być powtarzana tylko raz.

(2) Oceny uzyskane na egzaminach odpowiadają niemieckiej skali ocen. Egzamin uważa się za zdany, jeżeli student uzyska co najmniej ocenę 4.

Równolegle studenci otrzymują ocenę ECTS. Ocena ECTS jest oceną relatywną, która umożliwia ocenę pracy poszczególnego studenta w porównaniu do wyników całej grupy, biorącej udział w egzaminie. Wyniki egzaminów są oceniane w następujący sposób:

A	dla najlepszych	10 %
B	dla kolejnych	25 %
C	dla kolejnych	30 %
D	dla kolejnych	25 %
E	dla kolejnych	10 %

W przypadku nie zdania egzaminu student otrzymuje ocenę FX lub F. FX oznacza: „Egzamin nie zdany – punkty będą przyznane po uzupełnieniu przez studenta braków. F oznacza: „Egzamin nie zdany – konieczne jest gruntowne powtórzenie materiału“. W wykazie zaliczeń (transcript of records) nie jest konieczne wyszczególnienie niezdanych egzaminów.

(3) Kryteria przyznawania ocen ustalane są dla poszczególnych modułów przez odpowiedzialnych za nie wykładowców i podawane do wiadomości na początku zajęć danego modułu. Dzięki temu studenci mogą się na nie „nastawić“ i lepiej planować.

Bachelor Thesis (praca licencjacka)

Praca licencjacka (Bachelor Thesis) jest opracowaną naukowo pisemną pracą, ukierunkowaną na praktykę lub na konkretny projekt. Ma ona udowodnić, że student/studentka jest w stanie samodzielnie, zarówno pod względem metodycznym jak i teoretycznym, naukowo opracować postawione mu zadanie.

Na napisanie pracy licencjackiej studenci mają 8 tygodni. Na koniec odbywa się kolokwium.

Praca oceniana jest przez recenzenta z przedsiębiorstwa oraz przez docenta Akademii.

Ocena pracy licencjackiej

Pracę licencjacką uważa się za zdaną, jeśli oceniona została ona co najmniej na ocenę 4 (niem.skala ocen)

Dyplom ukończenia

W dyplomie ukończenia studiów licencjackich dokumentuje się:

- Oceny uzyskane z poszczególnych przedmiotów egzaminacyjnych
- Ocenę pracy licencjackiej (praca końcowa)
- Ocenę z egzaminu ustnego (kolokwium)

oraz uzyskną ocenę łączną.

VI.
PRZYZNAWANIE PUNKTÓW ECTS

Przyporządkowanie punktów ECTS przedmiotom – przeliczenie na czas nauki (Workloads)

Moduł	Rok składania egzaminu	Rodzaj egzaminu	Bloki przedmiotowe	Łączna liczba godzin	Łączna liczba punktów ECTS
I	2	Kolokwium	Zarządzanie przedsiębiorstwem / Ekonomika przedsiębiorstw	220	**19,5**
I	2	Egzamin pisemny	Ekonomika przedsiębiorstw		
II	1			156	**16,5**
II	2	Egzamin pisemny	Ekonomia polityczna /Prawo		
II					
III	1	Egzamin pisemny	Zarządzanie przedsiębiorstwem	264	**27,0**
III	2	Kolokwium	Komunikacja		
III	1	Test Toefl	J. angielski		
III	4	Egzamin pisemny	J. angielski (słownictwo dostosowane do branży)		
IV	4	Egzamin ustny / Egzamin pisemny	Kierowanie personelem/szkolenie osób prowadzących szkolenia	184	**19,5**
V			Ekonomika przedsiębiorstw /EPD	112	**13,5**
VI	3	Egzamin ustny	Marketing	184	**19,5**
VII	4	Egzamin pisemny	Ekonomika przedsiębiorstw	112	**13,5**
VIII	2	Egzamin pisemny	Gospodarka finansowa	224	**25,5**
VIII	3	Egzamin pisemny	Gospodarka finansowa		
IX	3	Egzamin ustny	Zarządzanie przedsiębiorstwem / Ekonomika przedsiębiorstw	164	**16,5**
IX	4	Egzamin pisemny	Zarządzanie jakością/Kierowanie personelem		

Egzamin licencjacki	4		16	
Praca licencjacka (Bachelor Thesis)	4			**9**
Wyjaśnienia: 1 rok = 45 tygodni = 1.800 godzin = 45 punktów (ECTS) 4 lata = 180 punktów (ECTS). W punktach ECTS uwzględniony jest łączny czas nauki: obecność na zajęciach, E-Learning, prace pisemne, nauka w domu, Thesis. Uwzględniany jest średni nakład czasu, potrzebny w normalnych warunkach na opanowanie materiału.				**180**

VII.
SZCZEGÓŁOWE PRZEDSTAWIENIE MODUŁÓW I POD-MODUŁÓW

Moduł 1: Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa I

Planowanie przedsiębiorstwa (32 godz.)

Definicja i cechy charakterystyczne planowania
Cele planowania w odniesieniu do rzeczy i do osób
Rodzaje planowania: zakres obowiązywania, horyzonty planowania
Częste błędy z zakresu planowania popełniane przez MŚP

Wybrane instrumenty planowania

* Drzewo decyzyjne
* Analiza scenariuszy
* Portfolio planowania
* Analiza potencjałów
* Analiza luk
* Plan rachunku wyników
* Plan finansowy, plan płynności finansowej
* Plan inwestycyjny
* Business plan jako obszerny instrument planowania MŚP
* Definicja, cele i treść business planu
* Business plan z punktu widzenia MŚP (np. Basel II)

Studium przypadku: opracowanie business planu dla konkretnego MŚP. Poszczególne grupy robocze będą się zajmowały określonymi modułami business planu.

Planowanie i wybór lokalizacji przedsiębiorstwa (16 godz.)

Zarys problemów związanych z wyborem lokalizacji
Czynniki dot. lokalizacji
Planowanie lokalizacji: model Portera (diament Portera) oraz oparta na nim polityka wspierania klastrów
Wykorzystanie klastrów przez MŚP
Studium przypadku: Niemiecka branża samochodowa (wykorzystanie modelu Portera), zakład stolarski w klasterze lotnictwa.

Wprowadzenie do zarządzania (16 godz.)

Rewolucja przemysłowa godziną narodzin zarządzania przemysłowego
Tradycyjne koncepcje zarządzania (Taylora, Forda, Webera, koncepcje Human-Relations)
Nowoczesne koncepcje zarządzania (koncepcje naukowo-zachowawcze, koncepcje systemowo-teoretyczne)
Aktualne tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i wynikające z nich konsekwencje dla zarządzania
Nowoczesne pojęcie zarządzania
Cykl zarządzania
Zintegrowany system planowania, sterowania i kontroli
Studium przypadku: Manager jako łącznik

Kierowanie (24 godz.)

Kierowanie personelem
Definicja
Uczestnicy
Psychologiczne podstawy współpracy międzyludzkiej
Kształtowanie i podział pracy
Podstawa kierowania
Koncepcje kierowania

* Systemy kierowania (forma organizacji przedsiębiorstwa)
* Środki kierowania (formy wydawania poleceń)
* Style kierowania
* Ilość podwładnych pracowników
* Techniki kierowania (techniki Management-by)
* Instrumenty kierowania

Nadzór i kontrola pracy
Rozwój personelu w odniesieniu do własnej ścieżki kształcenia

Zarządzanie strategiczne (16 godz.)

Strategiczny proces zarządzania
Model „5 sił“ Portera służący do analizy struktury branżowej
Parametry działania w procesie zarządzania strategicznego
Parametr działania „strategia”

* Formułowanie strategii
* Strategie konkurencyjności z uwzględnieniem perspektywy płci
* Łańcuch wartości
* Koncepcje ukierunkowane na zasoby

Koncepcje zarządzania uwzględniające czynniki sukcesu

* Lean Management (koszty)
* Total Quality Management (jakość)
* Time-based Management (czas)

Krótkie wprowadzenie: Supply Chain Management jako koncepcja zarządzania uwzględniająca wiele czynników sukcesu
Studium przypadku: Niemieckie piekarstwo (zastosowanie modelu 5 sił), strategie zakładu prowadzącego kształcenie uczniów (zastosowanie łańcucha wartości, formułowanie strategii konkurencyjności)

Cele, etyka i kultura przedsiębiorstwa (16 godz.)

Etyczne podstawy kierowania przedsiębiorstwem: krytyka koncepcji Shareholder-Value
Portret przedsiębiorstwa jako wyraz etyki zakładu
Od portretu przedsiębiorstwa do kultury przedsiębiorstwa
Kultury przedsiębiorstwa – model Scheina (poziomy kultury organizacyjnej)

Działania dot. transformacji kultury w MŚP
Studium przypadku: The Body Shop (grupa 1), Heine Gebäudemanagement (grupa 2)

Finansowanie, zarządzanie ryzykiem (Basel II) (52 godz.)

Podstawy finansowania
Przyporządkowanie do procesu zakładowego
Obieg finansowy
* ***Wpłaty***
* ***Wypłaty***

Obrót płatniczy
Funkcje pieniądza
Formy płatnicze
* Zapłata gotówką
* Zapłata gotówkowo-bezgotówkowa
* Zapłata bezgotówkowa (przelew, debetowanie bezpośrednie, zlecenie stałe, czek, karta ec, karta pieniężna, karta kredytowa)

Planowanie finansów
Cele: Minimalizacja kosztów kapitałowych i zapewnienie płynności finansowej
Rachunek planowania finansowego
* krótkoterminowe planowanie finasów (planowanie płynności finansowej)
* długoterminowe planowanie finansów (plan zapotrzebowania na kapitał i jego pokrycie)

Reguły finansowania i struktura kapitału
Poziome i pionowe reguły finansowania
Optymalizacja struktury kapiatału
* stopień zadłużenia i rentowność kapitału własnego
* tradycyjna teza optymalnego stopnia zadłużenia

Rodzaje finansowania
Rodzaje finansowania - zarys
Finansowanie zewnętrzne
* Finansowanie przez objęcie udziałów (w zależności od formy prawnej)
  - Finanasowanie przez objęcie udziałów w przypadku przedsiębiorstw bez dostępu do giełdy (finansowanie przez właścicieli, spółki inwestujące, spółki Venture Capital oraz spółki inwestujące w przedsiębiorstwa)
  - Finanasowanie przez objęcie udziałów w przypadku przedsiębiorstw z dostępem do giełdy
* Akcje
* Podwyższenie kapitału

Finansowanie z kapitału obcego

Wskaźniki i klasyfikacja kapitału obcego

Długoterminowe finansowanie z kapitału obcego
* Pożyczka
  - Podstawy naliczania oprocentowania (formuła naliczania odsetek)
  - Formuła odsetek składanych

- Średnie oprocentowanie
- Oprocentowanie rzeczywiste/zysk z kapitału
- Obliczanie spłacania pożyczki (pożyczka ze spłatą na końcu ustalonego okresu czasu, spłata ratalna, metoda równych rocznych płatności)
- Obligacje
- Pożyczki z wystawionym kwitem dłużnym
- Obligacja zerowa
- Floating-Rate-Notes

Szczególne formy finansowania z kapitału obcego

* Obligacja z uprawnieniem do udziału w zysku
* Obligacja konwersyjna
* Obligacje z prawem nabycia określonych akcji

Krótkoterminowe finansowanie z kapitału obcego

* Kredyt na rachunku bieżącym
* Kredyt u dostawców
* Zaliczki
* Kredyt akceptowany i kredyt dyskontowy (kredyt wekslowy)
* Kredyt lombardowy
* Kredyt awalowy
* Factoring

Ocena zdolności kredytowej
Sprawdzenie wypłacalności i rzetelności kredytobiorcy

* Osobista wypłacalność i rzetelność kredytobiorcy
* Ekonomiczna zdolność kredytowa

Zabezpieczenia kredytu:

* Zastrzeżenie własności
* Poręczenie
* Gwarancje
* Prawo zastawu

Dług gruntowy
Hipoteka
Cesja (odstąpienie wierzytelności, odstąpienie zabezpieczenia wierzytelnośći)
Cesja wierzytelności uprawniająca wierzyciela cesjonariusza do ściągnięcia scedowanych wierzytelności we własnym imieniu
Cesja całkowita

* Przeniesienie własności w celu zabezpieczenia wierzytelności

Finansowanie ze środków własnych przedsiębiorstwa
Definicja oraz formy finansowania ze środków własnych
Finansowanie ze środków własnych poprzez dodatkowe unieruchomienie kapitału

* Cash-Flow jako wskaźnik finansowania
* Samofinansowanie (podwyższenie kapitału własnego)
* Otwarte samofinansowanie
* Ciche samofinansowanie
* Finansowanie z rezerw (podwyższenie kapitału obcego)

Finansowanie ze środków własnych przez przegrupowanie majątku (przemieszczenia po stronie aktywów)

* Finansowanie przez odpis amortyzacyjny
* Inwestycje uzupełniające/utrzymanie majątku trwałego
* Efekt zwolnieniea kapitału

Efekt Lohmanna i Ruchtiego (efekt podwyższenia zdolności produkcyjnych)

Finansowanie poprzez pozaplanowe przegrupowania majątku

* Sprzedaż przedmiotów majątkowych
* Racjonalizacja

Rating i Basel II

Rating

* Rating zewnętrzny i wewnętrzny
* Proces ratingowy

Nowe przepisy dotyczące kapitału własnego (Basel II)

Droga od Basel I do Basel II

Basel II

* Filar 1: wymagania dot. minimalnej kwoty kapitału
* Filar 2: bankowy proces nadzoru i kontroli
* Filar 3: rozszerzony obowiązek ujawniania

Następstwa wprowadzenia przepisów Basel II dla MŚP

Finansowanie mezzanine (o charakterze mieszanym)

Basel II i następstwa dla MŚP

* Trzy filary przepisów Basel II
* Procedury ratingowe

Elementy systemu ratingowego

* Specyfika finansowania niemieckich przedsiębiorstw
* Dlaczego banki w przyszłości mogą odmówić MŚP udzielania kredytów?
* Możliwości działania MŚP

Zarządzanie ryzykiem jako podstawa działań przedsiębiorstwa (z uwagi na przepisy Basel II)

* Definicja pojęcia ryzyka
* Identyfikacja ryzyka w MŚP
* Sterowanie ryzykiem w MŚP: akceptacja ryzyka/zmniejszanie ryzyka/unikanie ryzyka/ przerzucanie ryzyka - możliwości sterowania ryzykiem
* Controlling ryzyka w MŚP: formułowanie wskaźników ryzyka

Studium przypadku dot. zarządzania ryzykiem

Inwestycje (24 godz.)

Wyjaśnienie pojęć – pojęcie inwestycji

Rodzaje inwestycji

* Inwestycja początkowa
* Inwestycja uzupełniająca/powiększająca

Decyzja inwestycyjna
Kryteria decyzyjne
Główne kwestie planowania inwestycji
* Problem opłacalności
* Problem wyboru
* Problem zastąpienia

Statyczne i dynamiczne metody rachunku inwestycyjnego
Metody statyczne
* Porównanie kosztów, zysku i rentowności
* Porównanie czasu amortyzacji

Metody dynamiczne
* Metoda wartości kapitałowej
* Metoda wewnętrznej stopy procentowej

Metoda annuitetowa (równych rat)

Interkulturowe kompetencje (24 godz.)

Podstawy interkulturowej komunikacji i kooperacji
* Kulturowe uwarunkowanie i ukształtowanie
* Zróżnicowania kulturowe
* Wymiar kultury a ustrój przedsiębiorstwa/kultura przedsiębiorstwa
* Praca w grupach/zespołach międzynarodowych (wewnątrzzakładowych)
* Praca w grupach/zespołach międzynarodowych (ponadzakładowych)
* Zbyt, zakup, kooperacja, rozwój rynku

Aspekty rozwoju personelu
* Podstawowe wiadomości z zakresu migracji
* Przepisy UE i ich następstwa dla przedsiębiorstw
* Warunki w MŚP i wymagania wobec zatrudnionych
* Korzyści wynikające z zatrudniania migrantów
* Prawidłowe formułowanie i umieszczanie ofert pracy
* Efektywne prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych
* Umiejętność oceny oraz dokształcanie zagranicznych fachowców

Działania praktyczne
* Sytuacje dot. interakcji kulturowych
* Strategie komunikacji interkulturowej
* Podstawowe reguły w międzynarodowym biznesie
* Kompetencje interkulturowe podczas prowadzenie rozmów/negocjacji

Moduł 2: Polityka, zarządzanie i organizacja przedsiębiorstwa II

Model podstawowy, struktura zakładu, czynniki produkcyjne (16 godz.)

Podstawy gospodarowania

Potrzeby
* Potrzeby egzystencji
* Potrzeby kulturowe i dobra luksusowe

Zapotrzebowanie

Dobra
* Dobra wolne i dobra gospodarcze
* Dobra materialne i niematerialne
* Dobra konsumpcyjne i dobra produkcyjne
* Dobra użytkowe i dobra konsumpcyjne
* Dobra substytucyjne
* Dobra komplementarne

Zasada gospodarności
* Zasada maksymalizacji
* Zasada minimalizacji
* Zasada optymalizacji

Podmioty gospodarcze
* Przedsiębiorstwa
* Gospodarstwa domowe
* Państwo
* Gospodarowanie produkcyjne i konsumpcyjne
* Podmioty pojedyńcze
* Prosty obieg gospodarczy
  - Przepływ pieniędzy
  - Przepływ towarów
* Rozszerzony obieg gospodarczy

Formy ustroju gospodarczego
* Gospodarka rynkowa
* Gospodarka administracji centralnej
* Gospodarka rynkowa z uwzględnienim potrzeb społecznych
* Czynniki zależne i niezależne od systemu

Miejsce ekonomiki przedsiębiorstw wsród innych nauk
* Różnice między zarządzaniem przedsiębiorstw a ekonomią polityczną
* Różne perspektywy ekonomiki przedsiębiorstw
  - Podział funkcjonalny
  - Podział genetyczny
  - Podział instytucjonalny

* Metody ekonomiki przedsiębiorstw
  - opis
  - objaśnienie
  - prognoza
  - abstrakcja

Czynniki produkcji w zakładzie

Czynnik dyspozytywny (kierowanie zakładem)
* ***Funkcje (kierowanie, planowanie, organizacja, nadzór)***
* ***Osoby odpowiedzialne za kierowanie przedsiębiorstwem***

Praca do wykonania
* ***Czynniki wpływające na wydajność pracy (wydajność, chęć pracy)***
* ***Wynagrodzenie za pracę***

Środki produkcji
Ogół surowców i materiałów potrzebnych do produkcji

Ekonomiczno-polityczne czynniki produkcji

Grunt
* ***Grunt w procesie produkcyjnym (grunty uprawne, grunty pod eksploatację, lokalizacja)***
* ***Zanieczyszczenie środowiska naturalnego***

Praca
* ***Rynek pracy***
* ***Bezrobocie***

Kapitał
* ***Tworzenie kapitału***
* ***Formy inwestycji***

Porównanie czynników produkcji związanych z ekonomiką przedsiębiorstwa oraz z ekonomiką polityczną.

Formy prawne przedsiębiorstwa (16 godz.)

Wybór formy prawnej
Forma prawna zakładu a forma przedsiębiorstwa
Formy prawne przedsiębiorstw prywatnych –zarys
Parametry decydujące o wyborze formy prawnej
* Uprawnienie do kierowania (kierownictwo/zastępstwo)
* Ustalanie formy prawnej/odpowiedzialność
* Udział w zyskach i stratach
* Możliwości finansowania przy pomocy kapitału własnego i obcego
* Obciążenie podatkowe
* Przepisy prawne dotyczące zakresu, treści merytorycznych, kontroli i ujawnienia bilansu rocznego

Ograniczenia dotyczące wyboru formy prawnej

Prawzory form prawnych w niemieckim kodeksie cywilnym (BGB)

Stowarzyszenie
* Warunki założenia stowarzyszenia
* Organy stowarzyszenia: zarząd i zgromadzenie członków
* Odpowiedzialność cywilna

Spółka prawa cywilnego
* Połączenie się dla określonego, wspólnego celu (łączenie się niekupców, łączenie się osób wykonujących wolne zawody, spółki okolicznościowe)
* Założenie
* Uprawnienie do kierowania (kierownictwo/zastępstwo)
* Ustalanie formy prawnej/dpowiedzialność cywilna
* Udział w zyskach i stratach
* Możliwości finansowania przy pomocy kapitału własnego i obcego
* Obciążenie podatkowe
* Przepisy prawne dotyczące zakresu, treści merytorycznych, kontroli i ujawniania bilansu rocznego

Dygresja: Rejestr handlowy
Dygresja: Kupiec i niekupiec – Przepisy zgodnie z §§ 1 i nast. Niemieckiego Kodeksu Handlowego (HGB)

Rozróżnianie poniższych form prawnych na podstawie następujących kryteriów
* Założenie
* Uprawnienie do kierowania
* Ustalanie formy prawnej/dpowiedzialność cywilna
* Udział w zyskach i stratach
* Możliwości finansowania przy pomocy kapitału własnego i obcego
* Przepisy prawne dotyczące zakresu, treści merytorycznych, kontroli i ujawniania bilansu rocznego

Spółki osobowe
Względna zdolność prawna
Przedsiębiorstwo jednoosobowe
Cicha spółka
Jawna spółka handlowa
Spółka komandytowa
* komplementariusz i komandytysta
* Dygresja: Finansowanie przy pomocy kapitału komandytowego, finansowanie przy pomocy kredytu bankowego

Spółki kapitałowe
Osoby prawne
Zasada jawności spółek kapitałowych
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Organy spółki z o.o. (przedstawiciel i zarządzający spółką, zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza)
Spółka akcyjna

* Organy SA (zarząd, walne zgromadzenie, rada nadzorcza)

Spółka komandytowo-akcyjna
Korzyści połączenia cech spółki akcyjnej i spółki komandytowej

Spółdzielnia

Podatki i forma prawna
Podatek dochodowy
Podatek dochodowy i podatek od osób prawnych
Podatek od zysku z działalności gospodarczej
Uzależnione od formy prawnej różnice w opodatkowaniu

Tworzenie szczególnych struktur przedsiębiorstw w celu łączenia korzyści spółek osobowych i spółek kapitałowych (GmbH & Co. KG)

Przepisy prawne dotyczące założenia zakładu rzemieślniczego
Ustawa o prowadzeniu działalności gospodarczej i ustawa o rzemiośle (propozycje nowelizacji ustawy o rzemiośle)
Rejestr rzemieślników i obowiązki meldowania/zgłaszania
Działania mające na celu wspieranie i ułatwianie zakładania zakładów rzemieślniczych

* Pomoce finansowe (z. B. kredyty DtA, kredyty EKH, kredyty ERP)
* Giełdy zakładów organizacji rzemieślniczych
* Ponadzakładowe formy kształcenia i dokształcania się (np. Akademia Rzemieślnicza lub Akademia Wspierania Dziełalności Gospodarczej)

Naukowe wsparcie rzemiosła (Niemiecki Instytut Rzemiosła)

Prawo gospodarcze I und II (56 godz.)

Podstawy kodeksu cywilnego (niem. BGB)

* Osoby fizyczne
* Osoby prawne – zdolność prawna
* Zdolność prawna i zdolność do czynności prawnych
* Zdolność do odpowiedzialności z tytułu czynu niedozwolonego
* Oświadczenie woli
* Reprezentowanie i pełnomocnictwo
* Zezwolenie i zatwierdzenie

Prawo o umowach

* Dojście do skutku umów (wniosek, przyjęcie)
* Nieważne lub względnie niestkuteczne umowy
* Zaskrżalność umowy
* Szczegóły prawa o umowach
* Odpowiedzialność cywilna osób, którym powierzono wykonanie zobowiązania oraz osób, którymi posłużono się w wykonaniu zadania.
* Czas wykonania
* Miejsce wykonania
* Prawo zatrzymania
* Zakończenie umowy

* Podstawowe rodzaje umów zgodnie z niem. kodeksem cywilnym (niem. BGB)

Umowa kupna-sprzedaży
* Prawa i obowiązki stron umowy
* Szczególne rodzaje kupna (kupno na próbę, pierwokup, kupno na raty)
* Roszczenia z tytułu gwarancji

Umowa o dzieło i umowa o dostawę dzieła wykonanego z materiału przyjmującego zamówienie
Różnica między umową o dzieło i umową o dostawę dzieła wykonanego z materiału przyjmującego zamówienie
* Prawa i obowiązki stron umowy
* Odpowiedzialność cywilna producenta
* Roszczenia z tytułu gwarancji
* Ceny i kosztorys szacunkowy
* Wypowiedzenie umowy o dzieło
* Prawo zastawu
* Umowa najmu, umowa dzierżawy
* Umowa o dzieło

Wprowadzenie do przepisów dotyczących znormalizowanych zasad zlecania i wykonywania robót budowlanych (VOB)
* Rodzaje przydzielania zleceń
* Rodzaje zleceń w zależności od wynagrodzenia
* Dokumentacja dot. rozpisywania konkursów na wykonanie zlecenia
* Rodzaj i zakres świadczenia
* Świadczenia dodatkowe

Prawo rzeczowe
* Własność - posiadanie
* Rzecz ruchoma (przekazanie i nabycie)
* Nieruchomości gruntowe (przekazanie i nabycie, księga wieczysta, prawo pierwokupu)
* Oddanie do użytkowania

Prawo rodzinne
* Równouprawnienie mężczyzny i kobiety
* Ustawowy system małżeńskiego prawa majątkowego – wspólnota dorobku majątkowego małżonków.
* Umowny system małżeńskiego prawa majątkowego
* Obopólne umocowanie małżonków do reprezentowania

Prawo spadkowe
* Ustawowa kolejność dziedziczenia
* Umowa o dziedziczeniu
* Testament
* Roszczenie do zachowku
* Problemy zawierania umów
* Zwłoka w płatności, dostawie lub odbiorze

* przedawnienie

Ogólne warunki handlowe

Struktura i organizacja sądownictwa

Sądowe postępowanie upominawcze i powództwo
* Właściwość sądowa w zależności od rodzaju roszczenia
* Rodzaje sądownictwa
* Upomnienie
* Środki prawne
* Postępowanie procesowe
* Wyrok zaoczny

Postępowanie egzekucyjne
* Warunki wszczęcia postępowania egzekucyjnego
* Złożenie zapewnienia z mocą przyrzeczenia

Postępowanie dot. niewypłacalności
* Postępowanie dot. niewypłacalności
* Zwolnienie pozostałego długu

Przepisy prawne dotyczące rzemiosła i prowadzenia działalności gospodarczej
* Zarys przepisów prawnych dotyczących prowadzenia samodzielnej działalności rzemieślniczej
* Obowiązek wpisu do rejestru rzemiosła
* Warunki wpisu
* Wpis do rejestru rzemiosła bez posiadania dyplomu mistrzowskiego
* Nielegalne wykonywanie zawodu rzemieślniczego
* Przepisy prawne dotyczące walki z pracą „na czarno”
* Wykreślenie z rejestru rzemiosła

Prawo handlowe i odpowiedzialność cywilna z tytułu wadliwości produktu
* Ogólny zarys przepisów kodeksu handlowego
* Obowiązki i prawa kupców wynikające z prawa handlowego (kupiec drobny vs. kupiec pełny)
* Firma
* Rejestr handlowy
* Następstwa wpisu do rejestru handlowego
* Spółki handlowe
* Odpowiedzialność cywilna z tytułu wadliwości produktu

Zarządzanie kooperacjami, kooperacje i zasoby (12 godz.)

Podstawowa idea kooperacji
Zintegrowane usługi
Zmiany strukturalne na rynkach zbytu i wśród klientów
Poprawa pozycji na rynku dzięki tworzeniu kooperacji
Formy, rodzaje i intensywność kooperacji

Kształtowanie procesów kooperacyjnych
Wybrane zasady strategicznych kooperacji
Zabezpieczenie się przedsiębiorstwa
Formy prawne tworzenia kooperacji
Analiza SWOT
Kontrola zdolności kooperacyjnych
Budowanie sieci
Znaczenie procesów komunikacyjnych

Ekonomia polityczna (56 godz.)

Podstawy mikroekonomii

Podstawy
* Przedmiot i zakres ekonomii politycznej
* Ograniczoność zasobów
* Zasada gospodarności
* Koncepcja indywidualnej racjonalizacji
* Postępowanie metodyczne w ekonomii politycznej
* Teoretyczne tworzenie modeli
  - założenia
  - wielkości endogeniczne i egzogeniczne

Rynki
* Krzywa podaży
* Krzywa popytu
* Równowaga rynkowa
* Nadwyżka konsumentów
* Nadwyżka producentów
* Rynek doskonały, polipol
* Monopole
  - zachowanie monopolistyczne
  - wyniki rynkowe w monopolu
* Oligopole
  - Zachowania ilościowe
  - Zachowania cenowe
* Informacje asymetryczne
  - Hidden Intention
  - Hidden Action
  - Hidden Characteristics

Przedsiębiorstwo
* Przedsiębiorstwo miejscem łączenia czynników produkcji
* Koszty transakcji
* Koszty organizacji
* Relacje pryncypał - agent

Państwo
* Funkcje państwa
* Prawa własności
* Efekty zewnętrzne
  - pozytywne
  - negatywne
  - problem gapowicza
  - dylemat więźnia

* Rodzaje dóbr materialnych
  - Dobra publiczne
  - Dobra klubowe
  - Dobra prywatne
  - Dobra publiczne podlegające zasadzie rywalizacji

Decyzje w demokracji
* Grupy interesów
* Administracja publiczna

Gospodarstwa domowe
* Linia budżetowa
* Linie kombinacji towarów
* Optymalne decyzje konsumpcyjne gospodarstw domowych

Makroekonomia i polityka gospodarcza
Krzywa transformacji

Dochód narodowy brutto
Przyrost krajowy brutto
Wielkości nominalne vs. wielkości realne
Koszyk dóbr konsumpcyjnych i stopa wzrostu inflacji
Stopa wzrostu gospodarczego

Części składowe PKB
* Ważne cechy charakterystyczne dochodu narodowego
* Funkcja konsumpcji
* Funkcja inwestycji

Polityka gospodarcza
* Problemy polityki gospodarczej
* Cele polityki gospodarczej
* Główne założenia polityki gospodarczej
* Możliwości polityki gospodarczej
* Następstwa polityki gospodarczej

Polityka fiskalna
* Cykl koniunkturalny
* Zagregowany popyt
  - Funkcja konsumpcji
  - Funkcja inwestycji

- popyt państwa
- popyt za granicą
- funkcja oszczędnościowa

* Zagregowana podaż
* Następstwa polityki fiskalnej
* Procesy mnożnikowe
* Instrumenty polityki fiskalnej i ich działania
* Antycykliczna polityka fiskalna
* Następstwa polityki fiskalnej dla rynku towarów
* Problemy polityki fiskalnej

Polityka pieniężna

* Funkcje pieniądza
* Popyt na pieniądz (Keynes)
* Podaż pieniądza
* Ilość pieniądza
* Kreacja pieniądza
* Równanie ilościowe
* Inflacja/deflacja
* Zadania Europejskiego Banku Centralnego
* Kryteria z Maastricht
* Główne założenia polityki pieniężnej
* Główne instrumenty polityki pieniężnej
* Następstwa polityki pieniężnej na rynek pieniądza i rynek towarów
* Następstwa unii walutowej

Moduł 3: Organizacja procesów i komunikacja

Zarządzanie procesami (16 godz.)

Powtórzenie podstaw dynamicznej struktury organizacyjnej

Techniki kształtowania dynamicznej struktury organizacyjnej: Tabele decyzyjne, schematy blokowe, techniki planowania sieci, Quality Gates

Ćwiczenia: sporządzenia planu dynamicznej struktury organizacyjnej

Podstawy zarządzania procesami:
* Pojęcie procesów
* Orientacja na procesy, wykonywaną pracę i objekty
* Definicja procesów
* Dekompozycja procesów
* Kolejność następowania procesów i analiza czasowa
* Przyporządkowanie poszczególnych etapów procesów do stanowisk pracy
* Koordynacja procesów

Problemy zarządzania procesami w MŚP: Standaryzacja procesów zagrożeniem dla zakładów rzemieślniczych

Studium przypadku w zakresie zarządzania procesami w MŚP

Zarządzanie czasem, modele czasu pracy (16 godz.)

Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy
Modele czasu pracy
Kontrola elastyczności MŚP
Zarządzanie czasem własnym i organizacja miejsc pracy
Czas przebiegu procesu, pomiar wydajności czasowej

Statyczna i dynamiczna struktura organizacyjna (16 godz.)

Podstawowe pojęcia statycznej struktury organizacyjnej
Kształtowanie stanowisk pracy i ich rodzaje
Systemy kierowania
Podstawowe pojęcia dynamicznej struktury organizacyjnej
Ćwiczenia: Opisk stanowisk pracy/diagram dynamicznej struktury organizacyjnej/schemat organizacyjny zakładu
Studium przypadku: Zmiana kadr kierowniczych w zakładzie rzemieślniczym

Rozwój organizacji, teoria zachowań w organizacji (24 godz.)

Ustalanie potrzeb reorganizacji: benchmarking możliwym impulsem wprowadzenia projektów reorganizacyjnych

* Zasadnicza idea benchmarkingu
* Sposób postępowania

Czynności w ramach reorganizacji:

* Faza strategiczna: utworzenie komisji kierującej, opracowanie wizji i strategii, definicja głównych procesów
* Faza rozwojowa: planowanie procesów, ulepszenie dotychczasowych procesów, ocena szans realizacji, wyznaczenie osób odpowiedzialnych
* Faza realizacji i kontroli: implementacja nowych procesów, kontrola ich przebiegu
* Faza ulepszania: procesy stałego udoskonalania, kaizen, stabilizacja uczącej się organizacji – modele uczącej się organizacji

Zarządzanie zmianami (Change Management) decydującym działaniem reorganizacji

* Zasadnicza idea zarządzania zmianami
* Realizacja: wizualizacja i komunikowanie kompleksowych interesów, rozwój perspektyw, mobilizacja współpracowników
* Czynniki decydujące o sukcesie projektów związanych z zarządzaniem zmianami

Instytucjonalno-ekonomiczne podstawy organizacji
Model Cyerta und Marcha
Model Marcha i Olsena
Model Tullocka
Model Downsa

Zarządzanie projektami (16 godz.)

Pojęcie oraz cele zarządzania projektami
Części składowe zarządzania projektami
Fazy zarządzania projektami

Planowanie projektów:

* Strukturalne planowanie projektów
* Planowanie przebiegów i terminów
* Planowanie zasobów
* Planowanie kosztów/budżetu

Kierowanie projektem:

* Podział zadań
* Dokumentacja
* Prezentacja oraz sprawozdanie końcowe

Zastosowanie komputerów w zarządzaniu projektami na przykładzie MS Project

Wybrane problemy zarządzania projektami: problemy natury strukturalnej i personalnej oraz wymogi wobec kierownika projektu.
Studium przypadku: samodzielne planowanie projektu i jego prezentacja

Retoryka i prezentacja (40 godz.)

Pojęcie i cele retoryki
Sztuka wygłaszania przemówień (czynniki wewnętrzne)
Osobowość mówcy
Cele oraz zdolność przekonywania
Metody przełamywania barier mówienia
Sztuka wygłaszania przemówień (czynniki zewnętrzne)
Skuteczność przemówień (elementy werbalne i niewerbalne)

Jak przebiega komunikacja?
Możliwości skutecznego komunikowania się
Komunkacja „wspierająca" i „odpierająca"
Feedback (reakcje)
Krytyka i pochwała / prowadzenie rozmowy
Sposób obchodzenia się z konfliktami
Na czym polega motywacja?
Rola i zadania przełożonego
Delegowanie zadań
Prowadzenie rozmów oraz zarządzanie konfliktami

Moderacja (8 godz.)

Informacje dotyczące metod moderacji
Rola i zadania moderatora
Podstawy przeprowadzania udanych narad
Fazy posiedzeń zespołów
Techniki wizualizacji

Negocjacje, model Harvardzki (24 godz.)

Style negocjacji
Styl negocjacji ukierunkowany na znalezienie rozwiązania problemu
Rozdzielenie ludzi od problemów
Koncentracja na interesy
Problem uporczywego obstawania przy swoich opiniach
Zastosowanie neutralnych i objektywnych kryteriów oceny
Obchodzenie się z zachowaniami nie fair

Test TOEFL/business Englisch (104 godz.)

Przygotowanie do egzaminu TOEFL
Literatura: Cambrigde Preparation for the TOEFL TEST
Testy próbne
Ćwiczenia z zakresu gramatyki i słownictwa
Nauka prowadzona przy użyciu sprzętu audiowizualnego

Business English, podstawa: Double Dealing
Słownictwo z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej/business English

Moduł 4: Planowanie personelu i proces motywacyjny

Polityka personalna i planowanie kadr (20 godz.)

Zarys historyczny zarządzania personelem
Faza administracyjna
Faza rozpoznawcza
Faza integracyjna
Znaczenie wydziału kadr w zależności od wielkości zakładu
Zadania wydziału kadr
Wyznaczone cele pracy wydziału kadr
Zapewnienie optymalnego potencjału siły roboczej
Uzgadnianie interesów przedsiębiorstwa i współpracowników
Wspieranie i doskonalenie umiejętności i wydajności współpracowników
Sterowanie jakościowymi i ilościowymi działaniami w zakresie polityki personalnej
Zabezpieczenie „spokoju" w miejscu pracy
Kształtowanie polityki socjalnej i płacowej
Planowanie i pozyskiwanie personelu, przyuczanie oraz wynagradzanie
Planowanie personelu (kwestie ilościowe i jakościowe)
Planowanie zapotrzebowania na personel
Planowanie zatrudnienia oraz urlopów
Rekrutacja i selekcja personelu (zamieszczanie ofert pracy, podanie o przyjęcie do pracy, ocena, zatrudnienie, przyuczenie)
Zarządzanie personelem
Opis miejsc pracy
Formy wynagrodzeń
Obliczanie pensji i wynagrodzeń
Specyficzne dla poszczególnych branży formy wynagrodzeń (ewidencja i kontrola czasu pracy)
Księgowanie płac i wynagrodzeń
Księgowanie składek na ubezpieczenia społeczne oraz podatku od wynagrodzeń

Prowadzenie rozmów z pracownikami (16 godz.)

Podstawowe strategie podczas prowadzenia rozmów - przykłady
Czas próbny, rozmowa kwalifikacyjna
Rozmowa oceniająca, rozmowa podsumowująca (feedback)
Rozmowa na temat wynagrodzenia, rozmowa na temat awansu
Rozmowa na temat doskonalenia się w zawodzie

Motywowanie współpracowników (12 godz.)

Podstawowa wiedza z zakresu motywowania pracowników
Różnorodność charakterów ludzkich
Zachowania indywidualne z perspektywy teorii motywowania
Merytoryczne i procesowe aspekty zachowywania się

Wypracowanie indywidualnych struktur motywacyjnych oraz możliwości ich zmian
Czynniki wpływające na wydajność pracy
Dyspozycja osiągnięć
Zdolność do osiągnięć
Gotowość do osiągnięć
Struktura ankiety pracowniczej
Dane strukturalne
Pytania zamknięte
Pytania otwarte
Pytania półotwarte
Treści merytoryczne ankiety
Skala odpowiedzi
Analiza ankiet

Controlling personalny (12 godz.)

Zakładowy system wnoszenia propozycji/ pomysły racjonalizatorskie w zakładzie
Struktura zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich
Proces zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich
Formularze służące do zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich
Obchodzenie się z pomysłami racjonalizatorskimi
Wyciąganie wniosków z pomysłów racjonalizatorskich

Wskaźniki odnoszące się do pracowników
Wskaźniki odnoszące się do zarządzania personelem
Budżet kosztów personalnych
Wskaźnik fluktuacji, wskaźnik nieobecności w pracy
Wskaźnik popełnionych błędów
Zażalenia
Potencjał pracowniczy
Struktura personelu

Upomnienie/nagana
Korespondencja z pracownikami, świadectwa pracy, upomnienia itd.
Błędy popełniane przez kierownictwo, stosowanie metod kaizen

Prawo pracy i prawo socjalne, ochrona pracy (40 godz.)

Pracobiorca
* Definicja
* Odgraniczenie od innych stosunków pracy

Umowa o pracę
* Forma umowy o pracę, zawarcie umowy o pracę
* Obowiązki pracobiorcy wynikające z umowy
* Obowiązki pracodawcy wynikające z umowy

* Źle wykonana praca i roszczenia o odszkodowanie
* Roszczenia urlopowe z uwzględnieniem ustawy o ochronie macierzyństwa oraz urlopie wychowawczym
* Ciągłość wypłaty wynagrodzenia w przypadku choroby
* Ograniczone czasowo umowy o pracę

Rozwiązanie umowy o pracę
* Umowa rozwiązująca stosunek prawny
* Wypowiedzenie
* Wypowiedzenie nadzwyczajne
* Wypowiedzenie zwykłe
* Wypowiedzenie sprzeczne z prawem
* Wydanie dokumentów

Ochrona przed wypowiedzeniem
* Ogólna ochrona przed wypowiedzeniem
* Ochrona przed wypowiedzeniem w szczególnych przypadkach (członkowie rad zakładowych, przedstawicielstwo młodzieży, poborowi, kobiety ciężarne, osoby niepełnosprawne)
* Ochrona przed wypowiedzeniami w przypadku zwolnień masowych

Układy zbiorowe pracy
* Strony prowadzące negocjacje dot. układów zbiorowych
* Związanie układem zbiorowym
* Treści merytoryczne i formalne układów zbiorowych

Ustrój przedsiębiorstwa
* Tworzenie rad zakładowych i przedstawicielstw młodzieży
* Prawa i obowiązki rad zakładowych
* Współpraca między pracodawcą i radą zakładową
* Prawo rady zakładowej do współdecydowania
* Prawa pojedyńczego pracownika

Ochrona pracy
* Czas pracy
* Ochrona pracy młodzieży
* Ochrona młodzieży w życiu publicznym
* Ochrona pracowników chałupniczych
* Ochrona matki pracującej
* Ochrona osób niepełnosprawnych
* Inne (zagrożenia ogólne, doradcy do spraw bezpieczeństwa pracy, lekarze zawodowi)

Sądy pracy

Prawo o ubezpieczeniach społecznych
* Informacje ogólne (znaczenie, zarys historyczny, organy)
* Ubezpieczenie chorobowe
* Ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków
* Ubezpieczenie rentowe i emerytalne

* Zaopatrzenie na starość rzemieślników prowadzących działalność gospodarczą (ustawa o ubezpieczeniach dla rzemieślników)
* Ubezpieczenie na wypadek bezrobocia
* Ubezpieczenie pielęgnacyjne
* Inne instytucje/zakłady społeczne (zasiłek na dzieci, pomoc socjalna, sądownictwo do spraw socjalnych)
* Prawo o ubezpieczeniach prywatnych
* Rola ubezpieczeń prywatnych
* Gałęzie branży ubezpieczeniowej
* Ubezpieczenia osób (ubezpieczenia chorobowe, ubezpieczenie na zycie, ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków, ubezpieczenia grupowe)
* Ubezpieczenia rzeczy, ubezpieczenia od szkód (kradzież, pożar, itd.; ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej)

Ustawa o tworzeniu majątku
* Cele i zasady tworzenia majątku
* Dotacje państwowe
* Ustawa o tworzeniu majątku

Rozwój personelu, inwestycje w wykształcenie (12 godz.)

Rozwój i wspieranie personelu
Definicje
Znaczenie dla zakładu
Planowanie
Treści merytoryczne
Instrumenty
Rodzaje (Metody)

Kształcenie i dokształcanie
Kształcenie w zakładzie i jego znaczenie
Szkolenia i kursy dokształcania
Ustalenie zapotrzebowania, planowanie i realizacja

Znajomość ważnych form dokształcania np.
* Zakładowe (wewnętrzne), szkolenia zewnętrzne, źródła informacji
* Dokształcanie mające na celu awans: w pełnym wymiarze godzin/w niepełnym wymiarze godzin,
* Świadectwa (certyfikaty, egzaminy)

Planowanie przebiegu kariery

Świadomość znaczenia „Kariery po szkole zawodowej“

Przebieg kształcenia zawodowego

Alternatywne formy nauki/systematyka
* zawód wyuczony (uznany certyfikatem)

* Fachowiec, specjalista, mistrz
* Ekonomista, technik-ekonomista (Izby Rzemieślnicze, Izby Przemysłowo-Handlowe, Akademie Zawodowe, Wyższe Szkoły Zawodowe)
* Możliwości uzyskania wsparcia

Rotacja stanowisk pracy (Job-Rotation)
Rozszerzanie zakresu pracy (Job-Enlargement)
Wzbogacenie treści racy (Job-Enrichment)
Szkolenie osób prowadzących szkolenia

Szkolenie osób prowadzących szkolenia (72 godz.)

Podstawy
* Motywy organizowania nauki zawodu w zakładzie
* Czynniki wpływające na organizację nauki zawodu w zakładzie
* Prawne warunki ramowe
* Uczestnicy i organizatorzy
* Wymagania dotyczące predyspozycji

Planowanie nauki zawodu w zakładzie
* Wybór zawodów
* Kontrola zdolności zakładu do organizowania nauki zawodu
* Ustalenie organizacji nauki zawodu
* Omówienie treści merytorycznych i organizacji z właściwą szkoła zawodową
* Opracowanie planu przebiegu nauki zawodu
* Ustalenie systemu ocen

Zatrudnienie osób uczących się zawodu
* Ustalenie kryteriów wyboru kandydatów
* Współdecydowanie przy wyborze
* Prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej
* Podpisywanie umowy
* Dokonywanie wpisów, rejestracji itp.
* Zapoznanie ucznia z zakładem
* Planowanie okresu próbnego

Praktyczna nauka zawodu
* Wybór i przygotowanie miejsc pracy, na których odbywać się będzie nauka
* Przygotowanie do zmian w organizacji pracy
* Przyuczanie praktyczne
* Wspieranie aktywnego uczenia się
* Wspieranie kompetencji działania
* Przeprowadzanie kontroli postępów w nauce
* Prowadzenie rozmów oceniających

Wspieranie uczenia się
* Techniki uczenia się i pracy
* Sukcesy uczenia się
* Analiza egzaminów częściowych

* Reagowanie na pojawiające się trudności w uczeniu oraz odbiegające od normy zachowania
* Uwzględnianie różnic kulturowych
* Kooperacja z podmiotami zewnętrznymi

Znaczenie zespołów/grup
* Wygłaszanie krótkich przemówień
* Prowadzenie rozmów dot. nauki/szkolenia
* Moderacja
* Wybór i zastosowanie mediów
* Wspieranie aktywnego uczenia się w grupach/zespołach
* Kształcenie w grupach

Zakończenie nauki zawodu
* Przygotowanie do egzaminu
* Zgłoszenie do egzaminu końcowego
* Wystawienie świadectw
* Zakończenie/przedłużenie nauki
* Wskazanie możliwości i dróg dokształcania się
* Uczestnictwo w egzaminach

Moduł 5: Infrastruktura techniczna

Technika informatyczna i komunikacyjna/ Technologia maszynowa (16 godz.)

Zarys nowoczesnych technologii stosowanych w rzemiośle
Definicje i pojęcia z zakresu techniki informatycznej i komunikacyjnej
Podstawy hardware i software
Systemy operacyjne
Internet/Intranet
Open-Source-Structure
Oszczędność zasobów i energii
Automatyzacja procesów

* CIM
* CAD
* CAP
* CAM
* CAQ

Techniki połączone siecią
Technika laserowa
Sterowane komputerowo cyfrowe prace precyzyjne
Inwestowanie w nowoczesne technologie
Transfer technologii
Ochrona danych i bezpieczeństwo informacji

Produkcja i zarządzanie zasobami (12 godz.)

Podstawy
Miejsce produkcji w zakładzie
Produkcja jako funkcja
Produkcja jako transformacja
Podstawowe struktury transformacji
Czynniki odnoszące się do nauk ścisłych
Czynniki techniczne

Wydajność wyników (output)
Wydajność nakładów (input)

Teoria produkcji i kosztów
Funkcja zysku

* Zysk krańcowy
* Zysk przeciętny

Funkcja kosztów

* Koszty stałe
* Koszty zmienne
* Koszty średnie
* Koszty marginalne

Oferta przedsiębiorstwa

Funkcje produkcji

Funkcja produkcji o stałym nakładzie poszczególnych czynników

Funkcja produkcji o zmiennym nakładzie poszczególnych czynników; substytucja czynników

Trójwymiarowy model produkcji
Minimalna kombinacja kosztów
Funkcja produkcji Typ B (funkcja Gutenberga)

Forma produkcji

Wielkość produkcji
* Produkcja jednostkowa
* Produkcja seryjna, której poszczególne wyroby nie odróżniają się ani czynnikami produkcji ani procesem wytwarzania
* Produkcja seryjna
* Produkcja masowa

Formy organizacji procesu produkcji
* Metoda stanowisk stałych
* Metoda „placu budowy“
* Produkcja warsztatowa
* Produkcja grupowa
* Produkcja rzędowa
* Produkcja taśmowa

Planowanie produkcji

Długookresowe planowanie produkcji

Krótkookresowe planowanie produkcji
* Bez ograniczeń w mocy produkcyjnej
* Z ograniczeniem mocy produkcyjnej
  Wiele produktów, jedno wąskie gardło
  Dwa produkty, wiele wąskich gardeł
* Planowanie wiekości losowych
* Terminowanie przebiegu
* Terminowanie zdolności produkcyjnych
* Planowanie wykorzystania maszyn

Planowanie i sterowanie produkcji
CIM
* CAD
* CAP
* CAM
* CAQ

Just-In-Time
Kanban

Procesy IT: Wdrażanie oraz utrzymywanie sprawności technicznej infrastruktury informatycznej

Procesy informatyczne: wdrażnie oraz utrzymowanie sprawności technicznej infrastruktury informatycznej (16 godz.)

Planowanie systemów informatycznych
Pomoc informatyczna

* Centrum obliczeniowe
* Sieć
* Server
* Intranet
* Hard- und Software
* Administracja i archiwizowanie dokumentów
* Serwis dla użytkowników

Zarys nowoczesnych technik stosowanych w zakładach rzemieślniczych
Oprogramowanie ERP(Enterprise-Resource-Planning) służące do realizacji procesów zakładowych (SAP, Peoplesoft, Navision) – argumenty za i przeciw stosowaniu standardowego oprogramowania w MŚP
Technologia internetowa siłą napędową zmian we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego
Zastosowanie technologii internetowych w MŚP: rynki wirtualne (E-Procurement, E-Selling, E-Learning)
Mobilne przedsiębiorstwo - mobilne metody wspierania MŚP
Studium przypadku: adaptacja nowoczesnych technologii w zakładzie na rzecz ulepszenia zachodzących w nim procesów

Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami, zarządzanie powierzchniami (8 godz.)

Cykl życia budynku
Podział kosztów na poszczególne fazy cyklu życia budynku
Planowanie budynków/nieruchomości
Wykorzystanie budynków/nieruchomości
Facility Management (FM) - cele i zadania

* Techniczny Facility Management
* Handlowy Facility Managements
* Infrastrukturalny Facility Managements
* Zarządzanie powierzchniami

Zarządzanie wiedzą oraz informacjami (12 godz.)

Podstawy/definicje
Korzyści i czynniki stanowiące o sukcesie
Dziedziny zarządzania wiedzą
Części składowe zarządzania wiedzą

* Cele
* Rozpoznawanie wiedzy
* Generowanie i akumulowanie wiedzy

* stosowanie wiedzy, utrata wiedzy
* akwizycja wiedzy

EPD i internet (48 godz.)

Windows i Office

* Krótkie omówienie systemu Windows (ze szczególnym uwzględnieniem Excel)
* Krótki zarys aplikacji Office

Definicja internetu
Zarys historyczny internetu
Korzyści internetu
Usługi internetowe
Przeglądywanie, zapisywanie i drukowanie stron internetowych
Praktyczne wskazówki dot. korzystania z internetu
Synchronizacja stron internetowych
Wyszukiwarki i metody/strategie wyszukiwania
Planowanie wyszukiwania informacji
Komunikowanie się przy pomocy NetMeeting
Chat
Reguły korzystania z internetu
Ściąganie danych z internetu
Korzystanie z FTP

Moduł 6: Marketing i pozyskiwanie zleceń

Podstawy, cele i zadania oraz koncepcje marketingu (32 godz.)

Podstawy marketingu

* Znaczenie marketingu i jego zmiany na przestrzeni lat
* Od sprzedającego do rynku nabywcy
* Formy rynku
* Analiza przedsiębiorstwa
* Analiza konkurencji
* Analiza środowiska
* Strategia marketingowa
* Cele marketingu
* Suma instrumentów marketingowych
* Polityka cenowa
* Polityka produktu
* Polityka dystrybucji
* Polityka komunikacyjna
* Ustalenie planu, działań oraz budżetu marketingowego
* Plan marketingowy dotyczący produktu

Badania marketingowe (8 godz.)

Definicja
Pojęcie oraz zadania badań marketingowych
Metody badań rynkowych
Metody i formy stawiania prognoz rynkowych
Badanie motywów
Badanie opinii publicznej
Badanie skojarzeń

Polityka i strategie produktu (8 godz.)

Definicja polityki produktu
Innowacje produktu
Procesy zarządzania produktem
Zadania oraz cykl życia produktu
Proces zbierania i wyboru pomysłów
Ekonomiczność
Opracowanie produktu
Testowanie i wprowadzenie produktu
Controlling produktu
Definicje, rodzaje oraz cechy charakterystyczne strategii marketingowych
Wybór rynku, segmenty rynkowe
Zastosowanie strategicznych instrumentów analizy, analizy dot. cyklu życia produku, analizy dot. pozycjonowania
Analiza portfolio
„Opracowywanie“ rynku

Public Relations, metody pozyskiwania danych (8 godz.)

Zadania
Cele i definicje Public Relations
Metody i instrumenty Public Relations
Public Relations dls MŚP

Praktyczny marketing, pozyskiwanie zleceń (32 godz.)

Praktyczny marketing

* Troska o klienta
* Pisemna oferta
* Korespondencja z klientem
* Umowy (np. o dogląd, konserwację)
* Rozmowa z klientem
  w ramach programu kontaktu z klientem
  w ramach zakańczania sporów między zakładem a klientem
* Gotowość pójścia na rękę (w sytuacji, która prawnie nie jest do wyegzekwowania)
* Możliwości mediacji, arbitrażu
* Internet jako instrument marketingu: strategia, narzędzia, realizacja

Rozmowa dot. kupna-sprzedaży, akwizycja „natarczywa“, akwizycja telefoniczna (32 godz.)

Przykłady i ćwiczenia

Promocja sprzedaży (8 godz.)

Targi, wystawy, imprezy
Planowanie, realizacja, kontrola, budżet

Troska o klienta, wieź z klientem, wskaźniki (16 godz.)

Image przedsiębiorstwa
Pomiar jakości produktów i usług
Gwarancje
Lojalność w stosunkach między klientem a przedsiębiorstwem, program bonusowy jako instrument przywiązania klienta do przedsiębiorstwa
Pogwarancyjna/posprzedażowa troska o produkt i usługę
Porównania z innymi oferentami
CRM - Customer Relationship Management dla MŚP, strategie i koncepcje

Modele mierzenia zadowolenia klientów, metody pomiaru (16 godz.)

Modele badające zadowolenia klienta
Model Gap
Nastawienie i zadowolenie
Modele ukierunkowane na wydarzenia i cechy
Metody mierzenia zadowolenia klienta

Struktura ankiety badającej opinię klienta

Dane strukturalne
Pytania zamknięte
Pytania otwarte
Pytania półotwarte
Treść ankiety
Skala odpowiedzi
Analiza ankiety

Aktywne zarządzanie zażaleniami (8 godz.)

Struktura zarządzania zażaleniami
Przebieg procesu składania zażalenia
Formularze zażaleniowe
Obchodzenie się z zażaleniami
Uczenie się ze skarg

Praktyczna statystyka (16 godz.)

Podstawy
Definicje i zakres zastosowania
Zasadnicze procesy statystyki

* Planowanie
* Pozyskanie danych
* Opracowanie/przetworzenie danych
* Analiza
* Interpretacja

Próba losowa
Zbiorowość generalna
Cechy/wyróżniki

* Cechy jakościowe
* Cechy ilościowe
* Cechy porządkowe
* Cechy dyskretne
* Cechy stałe

Statystyka opisowa
Częstotliwość absolutna

Częstotliwość względna
Częstotliwość względna wyrażona w procentach
Częstotliwość skumulowana
Tabele częstotliwości
Wykresy graficzne
* Wykresy belkowe
* Wykresy w kształcie koła
* Histogramy

Tworzenie grup

Wskaźniki statystyczne
* Modus
* Wartość mediana
* Wartość modalna
* Wartość średnia
  - średnia arytmetryczna
  - wyważona średnia arytmetryczna
  - średnia harmoniczna
  - średnia geometryczna
* Rozrzut
* Wariancja
* Rozstęp
* Percentyle (25 %, 50 %)
* Współczynnik zmienności

Funkcje rozkładu
* Rozkład symetryczny
* Rozkład asymetryczny prawostronny
* Rozkład asymetryczny lewostronny

Standaryzacja

Rachunek prawdopodobieństwa
Eksperyment losowy
Zdarzenie elementarne
Przestrzeń zdarzenia
Zdarzenia
Kontrazdarzenie
Pojęcie prawdopodobieństwa
Reguły prawdopodobieństwa
* Wzór na sumę
* Wzór na mnożenie

Pojęcie prawdopodobieństwa Laplace
Prawdopodobieństwa warunkowe
Wzór Bayesa

Kombinatoryka
Rachunek prawdopodobieństwa i podział statystyczny
Statystyka w przedsiębiorstwie

Moduł 7: Zarządzanie materiałami i surowcami, rozpatrywanie oraz wykonywanie zamówień

Zarządzanie materiałami, zaopatrzenie i magazynowanie (24 godz.)

Podstawy
Cele i zadania zarządzania materiałami
Unieruchomienie kapitału vs. gotowość zrealizowania dostawy
Funkcje zarządzania materiałami w przedsiębiorstwie
Zasada logistyczna (optimum zarządzania materiałami)
Subwencje
System miejsc stałych vs. system miejsc zmiennych
Zarządzanie zasobami materiałowymi
Kontrola zasobów
Koszty kierowania magazynem
Współczynniki dot. gospodarowania magazynem
Bezpieczeństwo w magazynie

Realizacja zaopatrzenia (24 godz.)

Kontrola terminów
Przychód towarów
Kontrola rachunku

Magazynowanie i transport (32 godz.)

Zapasy
Organizacja magazynu
Zarządzanie magazynem
Koszty magazynowania
Planowanie i kontrola zapasów
Rodzaje transportu

Proces produkcji, przyporządkowywanie zleceń, sterowanie warsztatem (24 godz.)

Kryteria procesów produkcji
Planowanie programów produkcyjnych
Sterowanie warsztatem

Facility Management II, dywersyfikacja i outsourcing (8 godz.)

Dywersyfikacja
* pozioma
* lateralna
* pionowa
* cele

Outsourcing
* Definicje
* Konieczność

Moduł 8: Rozliczanie zamówień, rachunkowość i podatki

Zakres i zadania rachunkowości (8 godz.)

Zasada gospodarności
Struktura i definicje
Koncepcja całościowa

Księgowość, rozliczanie zamówień oraz kalkulacja doliczeniowa (72 godz.)

Rachunkowość w przedsiębiorstwie
* Zadania i struktura
* Pojęcia, cele i znaczenie
* Zarys/prezentacja graficzna

Obowiązek prowadzenia księgowości
* Obowiązek prowadzenia księgowości według prawa handlowego
* Obowiązek prowadzenia księgowości według prawa podatkowego
* Granice obowiązku prowadzenia księgowości (początek/koniec)
* Przepisy dot. przechowywania dokumentacji
* Przepisy prawne dot. prowadzenia księgowości
* Deficyty/błędy w prowadzeniu księgowości i ich następstwa

Systemy prowadzenia księgowości
* Księgowość pojedyńcza
* Księgowość podwójna
* Rodzaje ksiąg w księgowości podwójnej
* Dziennik
* Księga główna
* Księgi pomocnicze
* Dłużnicy, wierzyciele
* Księgowość środków trwałych
* Księgowość magazynowa
* Księgowość płacowa

Podstawy prowadzenia ksiąg
* Inwentaryzacja/rodzaje inwentaryzacji
* Inwentarz
* Bilans

Księgowość podwójna
* Przegrupowanie majątku przedsiębiorstwa
* Zmiany w majątku przedsiębiorstwa

Przejście od bilansu do konta

* Istota i funkcje kont
* Konta aktywów
* Konta kapitałowe
* Konta prywatne
* Konta wynikowe
* Zestawienie kont
* Formuły księgowe

Obieg towarów

* Księgowanie towarów (Model 4 kont)
* Wskaźniki transakcji towarowych

Podatek obrotowy

* Konto podatku obrotowego
* Konto podatku obrotowego wliczonego w rachunkach dostawców
* Zamknięcie kont podatku obrotowego

Konta osobowe

* Konto dłużników
* Istota i funkcje kont dłużników
* Konta wierzycieli
* Istota i funkcje kont wierzycieli
* Zamknięcie kont osobowych

Szczególne przypadki zapisów księgowych

* Księgowanie transakcji towarowych
* Koszty zakupu towarów, koszty dystrybucji
* Rabaty, skonta, bonusy
* Strata towarów, zepsucie
* Zużycie wewnątrzzakładowe
* Zapis księgowy wierzytelności
* Niezapłacone wierzytelności
* Sprostowanie wartości wierzytelności, które są wątpliwe
* Sprostowanie wartości jednostkowej dobra gospodarczego
* Ryczałtowe sprostowanie grupy dóbr gospodarczych
* Rozwiązanie/likwidacja kont wartości poprawianych
* Księgowanie płac
* Zapis księgowy kredytów, pożyczek
* Zaciągnięcie kredytu
* Spłata kredytu
* Płatność odsetek
* Disagio

Księgowość komputerowa (8 godz.)

Wybrane przykłady

Roczne zamknięcie rachunkowe, rachunek zysków i strat, bilans (40 godz.)

Majątek zakładowy i jego wycena

* Majątek zakładowy
* Konieczność odgraniczenia od majątku prywatnego
* Konieczny majątek zakładowy
* Konieczny majątek prywatny
* Dobra wniesione dobrowolnie przez przedsiębiorce do majątku przedsiębiorstwa
* Częściowe użytkowanie w zakładzie
* Nieruchomości gruntowe
* Miary szacowania
* Koszty nabycia
* Koszty produkcji
* Wartość częściowa
* Odpis amortyzacyjny
* Odpis amortyzacyjny linearny
* Odpis amortyzacyjny stosowny do wydajności
* Odpis amortyzacyjny degresywny
* Odpis na amortyzację budynku
* Rozpoczęcie odpisu amortyzacyjnego
* Odpis na amortyzację / zakup w ciągu roku
* Odpis amortyzacyjny dóbr gospodarczych usuwanych z majątku przedsiębiorstwa
* Małowartościowe dobra gospodarcze
* Wycena majątku zakładowego
* Majątek trwały podlegający zużyciu
* Majątek trwały nie podlegający zużyciu
* Majątek obrotowy
* Wierzytelności
* Zobowiązania
* Pobranie części majątku przedsiębiorstwa na cele prywatne
* Wkład prywatny

Bilans roczny

* Podstawy prawno-handlowe
* Kolejność prac podczas sporządzania bilansu rocznego
* Rozgraniczenie zakład/prywatność
* Koszty utrzymania samochodu
* Koszty rozmów telefonicznych
* Wydatki zakładowe nie kwalifikujące się do odliczenia
* Pobranie towarów
* Niematerialne dobra gospodarcze
* Pozycje zrealizowane w bieżącym okresie obrachunkowym, lecz odnoszące się do przyszłego okresu
* Inne wierzytelności/zobowiązania
* Rezerwy

* Główne sprawozdanie końcowe

Spółki osobowe / Spółki z o.o.
* Kapitał własny spółek osobowych
* Pobranie, wniesienie udziałów, konto zysku
* Kapitał zakładowy spółki z o.o.
* Przeniesienie zysku
* Wypłacenie zysku
* Płace dyrektorów
* Ukryte wypłacenie zysku

Rachunek nadwyżki przychodów
* Przeznaczenie i znaczenie
* Rachunek nadwyżki przychodów jako część § 4 (1) Ustawy o podatku dochodowym (niem. EStG)
* Wpływy z prowadzenia działalności, wydatki przedsiębiorstwa
* Uwzględnienie podatku obrotowego w rachunku nadwyżki przychodów
* Różnice między rachunkiem nadwyżki przychodów a § 4(1) Ustawy o podatku dochodowym (niem. EStG)
* Zmiana metody ustalania zysku
* Przejście od rachunku nadwyżki przychodów do § 4 (1) Ustawy o podatku dochodowym (niem. EStG)
* Przejście od § 4 (1) Ustawy o podatku dochodowym (niem. EStG) do rachunku nadwyżki przychodów
* Szczególnie trudne przypadki

Księgowość komputerowa
* Prezentacja systemu
* Wprowadzenie dowodów księgowych
* Końcowe zapisy księgowe
* Inne możliwości w zakresie księgowości komputerowej

Analiza bilansu
* Ocena bilansu
* Ocena rachunku zysków i strat
* Ocena całościowa przedsiębiorstwa
* Ocena z punktu widzenia wypłacalności
* Co by było gdyby… (ocena prognoz)

Majątek zakładowy i jego wycena (8 godz.)

Modele ustalania zysku
Porównanie majątku zakładowego

Rachunek kosztów i wyników (56 godz.)

Miejsce rachunku kosztów i wyników w rachunkowości
Podstawy rachunku kosztów i wyników
Definicja oraz rozgraniczenie kosztów i nakładów
* Nakłady neutralne

* Nakłady związane przeznaczeniem = koszty podstawowe
* Koszty kalkulacyjne (koszty inne, dodatkowe)

Definicja oraz rozgraniczenie zysków i wyników

* Zyski neutralne
* Zyski związane przeznaczeniem = wyniki podstawowe
* Zyski kalkulacyjne (koszty inne, dodatkowe)

Podstawowe zasady rozliczania kosztów

* według spowodowania
* według możliwości ich ponoszenia
* według wartości średniej

Rodzajowy rachunek kosztów

Zadania rodzajowego rachunku kosztów

Kryteria struktury kosztów

* Przypisywanie kosztów
  Koszty bezpośrednie
  Szczególne koszty bezpośrednie
  Koszty pośrednie
* Koszty zależne od zatrudnienia
  Zmienne
  Stałe nieproporcjonalne
  Stałe

Koszty materiałowe

Metoda bieżącego ustalania stanu zasobów towarów

* Metoda inwentarzowa
* Metoda wsteczna

Koszty kalkulacyjne

* Odpisy kalkulacyjne
* Ryzyko kalkulacyjne
* Odsetki kalkulacyjne
* Czynsz kalkulacyjny
* Kalkulacyjny dochód przedsiębiorcy

Rachunek kosztów stanowiskowych

Cele rachunku kosztów stanowiskowych

* przyporządkowanie kosztów pośrednich do miejsca ich powstania
* Kontrola kosztów

Przeprowadzenie rachunku kosztów stanowiskowych

* Miejsca powstawania kosztów
  Główne
  Pomocnicze
* Zakładowy arkusz rozliczeniowy
  Podział pierwotnych kosztów pośrednich na miejsca ich powstawania
  - Przyporządkowanie kosztów bezpośrednich
  - Rozłożenie kosztów pośrednich
  Przeprowadzenie wewnątrzzakładowego rozliczenia wyników
  - koszty pośrednie wtórne
  - metoda segmentowa
  - metoda stopniowa

- metoda matematyczna
Wyprowadzenie kluczy podziałowych kosztów pośrednich głównych miejsc ich powstawania

Rachunek kosztów jednostkowych nośnika kosztów

Zadania rachunku kosztów jednostkowych nośnika kosztów

* Ustalenie kosztów własnych = kalkulacja

Metoda kalkulacyjna i jej zastosowanie

* Kalkulacja uwzględniająca koszty pośrednie jako kontynuacja rachunku kosztów stanowiskowych
  Produkcja seryjna/produkcja jednostkowa
  Sumaryczna kalkulacja uwzględniająca koszty pośrednie
  Zróżnicowana kalkulacja uwzględniająca koszty pośrednie
  Uwzględnienie różnic w produkcji i sprzedaży (zmiany zasobów)
  Kalkulacja wstępna/ kalkulacja doliczeniowa
  Schemat kalkulacji w celu ustalenia ceny sprzedaży brutto
  - narzut na zysk i ryzyko
  - skonto/rabat
  - podatek obrotowy
* Kalkulacja w oparciu o maszynogodziny
  Podstawy stosowania maszynogodzin
  Koszty pośrednie produkcji uzależnione od czasu pracy maszyn vs. inne koszty pośrednie produkcji
  Uwzględnienie sytuacji zamówień na rynku i jej następstwa
* Kalkulacja godziny pracy rzemieślnika
* Kalkulacja podziałowa
  Produkcja masowa
  Jedno-, dwu- i wielostopniowa kalkulacja podziałowa
  Kalkulacja podziałowa przy uwzględnieniu współczynnika produkcji
  Produkcja seryjna
  Kalkulacja podziałowa przy uwzględnieniu ekwiwalentów
* Dygresja: Kalkulacja wiązana
  Produkcja wiązana
  Metoda wartości końcowej
  Metoda wartości rynkowej

Czasowy rachunek nośnika kosztów (krótkoterminowy rachunek wyników)

Cele i zadania czasowego rachunku nośnika kosztów

Sporządzenie czasowego rachunku nośnika kosztów

* Metoda kosztów całkowitych
* Metoda kosztów sprzedaży
* Tabela pomocnicza obliczania rachunku czasowego nośnika kosztów
  Podział kosztów na produkty wzgl. grupy produktów
  Kontrola kosztów

Kalkulacja kosztu częściowego

Kalkulację kosztu pełnego vs. kalkulacja kosztu częściowego

Opracowanie kalkulacji kosztu częściowego odpowiedzią na problemy związane ze stosowaniem kalkulacji kosztu pełnego

Pojęcie kosztów istotnych w procesach decyzyjnych (koszty zmienne)

Rachunek pokrycia stałych kosztów przedsiębiorstwa (marża pokrycia kosztów)

* Wprowadzenie do rachunku marży pokrycia kosztów

Jednostkowa marża pokrycia kosztów
Całościowa marża pokrycia kosztów
* Jednostopniowy rachunek kosztów
Ustalenie zysku netto/wyniku ekonomicznego zakładu
Różnice wynikowe pomiędzy rachunkiem kosztu pełnego a częściowego
* Zastosowanie metody marży pokrycia kosztów
Obliczanie punktu Break-Even (matematyczne, graficznie)
Optymalne planowanie produkcji
- Ustalanie posiadanych mocy produkcyjnych
- planowanie w przypadku istnienia wolnych mocy produkcyjnych
- planowanie przy wyczerpanych mocach produkcyjnych (planowanie wąskiego gardła)
- Produkcja własna vs. zakup
Ustalenie krótkofalowej dolnej granicy cenowej
- w przypadku istnienia wolnych mocy produkcyjnych
- przy wyczerpanych mocach produkcyjnych
Decyzja o przyjęciu dodatkowych zleceń
Miejsce rachunku kosztów planowych w rachunku kosztów i wyników
Podstawy rachunku kosztów planowych
* Zadania i cele rachunku kosztów planowych
* Obliczanie kosztów planowych
* Przeprowadzenie elastycznego rachunku kosztów planowych na podstawie kosztów całościowych
* Ustalenie sytuacji rzeczywistej w zakładzie (zatrudnienie rzeczywiste, koszty rzeczywiste)
* Przeliczenie danych planowych na sytuację rzeczywistą
Ustalenie sytuacji postulowanej w zakładzie (koszty postulowane)
Księgowanie stawki rozliczeniowej rachunku kosztów planowych oraz kosztów planowych
* Analiza odchyleń
Odchylenia cenowe
Odchylenia w zużyciu (gospodarność pracy)
Odchylenia w pokryciu kosztów stałych
Odchylenia całościowe
* Prezentacja graficzna rachunku kosztów planowych
Rachunek kosztów procesowych

Zarys prawa podatkowego, międzynarodowe prawo podatkowe (32 godz.)

Podatek obrotowy
Podatek dochodowy
Podatek od wynagrodzenia
Podatek od osób prawnych
Podatek od prowadzenia działalności gospodarczej
Podatek od spadku i darowizny
Inne podatki
Porównanie z międzynarodowem prawem podatkowym
Procedura podatkowa
Opodatkowanie osób prywatnych oraz spółek kapitałowych

Modul 9: Controlling i zarządzanie jakością

Metody i procesy controllingu (48 godz.)

Podstawy controllingu
Wprowadzenie/definicje
Zadania controllingu
Funkcje controlling
Płaszczyzny controllingu
Organizacja controllingu
Wybrane, strategiczne instrumenty controllingu
* Analiza krzywej doświadczeń
* Rachunek kosztów cyklu życia produktu
* Analiza portfolio

Wybrane, operacyjne instrumenty controllingu
* Sprawozdania controllingowe
* Obliczanie Break-Even
* Systemy wskaźników
* Analiza rentowności

Strategiczne pozycjonowanie na rynku
Działania strukturalne służące pozycjonowaniu na rynku
Operatywna realizacja działań
Controlling metodą zapewnienia racjonalności działań kadry kierowniczej
Zapewnienie dostępu do informacji

Studium przypadku/ćwiczenie zastosowania instrumentów controllingu w MŚP

Kontrola wydajności i benchmarking (16 godz.)

Powtórzenie podstaw controllingu
Wskaźniki kontroli wydajności:
* Model DuPont
* Economic Value Added (EVA)

Balanced Scorecard integralnym instrumentem kontroli wydajności i zarządzania ryzykami:
* Podstawy
* Wypracowanie celów strategicznych oraz relacji przyczynowo-skutkowych
* Ustalenie wskaźników i wartości docelowych
* Wybór istotnych perspektyw, naniesienie na Scorecard

Studium przypadku: opracowanie Balanced Scorecard dla zakładu rzemieślniczego

Benchmarking
Rachunek wskaźnikowy
Rodzaje zakładowego rachunku wskaźnikowego
Praktyczne metody ustalania i zastosowania metody wskaźnikowej w zakładach rzemieślniczych
Analizy statystyczne

Porównanie z innymi zakładami
Uzyskiwanie informacji/danych

Przygotowanie i prezentacja danych specyficznych dla danego zakładu

Najważniejsze dziedziny statystyki w zakładzie
(statystyka obrotu, statystyka sprzedaży, statystyka personalna, statystyka magazynowa)
Wewnątrzzakładowe porównanie okresów / porównania między zakładami

Controlling komputerowy (16 godz.)

Wniesienie oraz przetworzenie danych danego zakładu przy pomocy programu Excel

Zarządzanie zaufaniem (8 godz.)

Zasada rozmowy „w cztery oczy“
Poziom zaufania
Skuteczność przeprowadzania symbolicznych kontroli

Systemy i procesy zarządzania jakością (36 godz.)

Pojęcie i definicje jakości

Ewolucja zarządzania jakością: od ISO 9000 do EFQM

Koncepcja Total Quality Management
* Filozofia
* Marketing/sprzedaż ukierunkowane na podnoszenie jakości
* Badania naukowe i rozwój ukierunkowane na podnoszenie jakości
* Zaopatrzenie ukierunkowane na podnoszenie jakości
* Produkcja ukierunkowana na podnoszenie jakości
* Zarządzanie ukierunkowane na podnoszenie jakości

Człowiek i TQM
* Jakość i motywacja
* Działania wspierające motywację podnoszenia jakości
* Praca w grupach, kółko wspierania jakości itd.

Model doskonałości EFQM
Ocena przedsiębiorstwa na podstawie EFQM
Proces samooceny oraz oceny przez innych
Kryterie oceny kwalifikacji
* Kierowanie
* Polityka i strategia
* Współpracownicy
* Partnerstwa i zasoby
* Procesy

Kryteria wynikowe
* Wyniki dopasowane do potrzeb klienta
* Wyniki dopasowane do potrzeb pracowników
* Wyniki dopasowane do potrzeb społeczeństwa

* Wyniki kluczowe

Modele zarządzania jakością (24 godz.)

Omówienie różnych modeli

Certyfikacja osób, produktów i procesów (16 godz.)

Certyfikacja
Pierwsza certyfikacja
Jednostki uprawnione do certyfikacji
Spółki dokonujące certyfikacji
Proces certyfikacji
Certyfikacja kluczem do rozwiązania problemów

Egzamin końcowy

Praca licencjacka (148 godz.)

Przygotowanie do egzaminu (48 godz.)

Moduły opcjonalne

Matematyczne podstawy ekonomiki przedsiębiorstw (12 godz.)

Przepisy dotyczące zawierania umów oraz świadczenia usług budowlanych (VOB) (16 godz.)