

Zaawansowany program rozwojowy zarządzania projektami oraz portfelami projektów połączony z najlepszymi praktykami w zakresie rozumienia roli przywództwa, strategii oraz budowania relacji biznesowych

APMATM

Advanced Project
Management AcademyTM

www.ican.pl/APMA

Zaproszenie

do unikatowego, kompleksowego programu rozwoju umiejętności dla osób zainteresowanych zarządzaniem projektami na najwyższym poziomie, dążących do szybkiego podniesienia umiejętności menedżerskich i przywódczych.

Dlaczego warto?

- ▶ **Pragmatyczny warsztat**
Sposób nauczania wymaga aktywnej partycypacji uczestników, a pozyskana podczas programu wiedza może być natychmiast zastosowana w firmach. Szczególny nacisk kładziemy na praktyczne rozwiązywanie konkretnych problemów uczestników.
- ▶ **Praktyczne zastosowanie**
APMA™ polega na ciągłym ćwiczeniu zarządzania relacjami z innymi oraz radzenia sobie z wyzwaniami i problemami spotykanymi podczas projektów. Prezentowane narzędzia mogą być użyte bez dostosowania i dodatkowych modyfikacji, tuż po zakończeniu zajęć.
- ▶ **Najwyższej klasy narzędzia wsparcia z Harvard Business Publishing**
Portal, na którym uczestnik znajdzie m.in. dostęp do wybranych wykładów on-line najwybitniejszych profesorów Harvard Business School lub Stanford Business School. Wykłady zostały zarejestrowane w trakcie programów Advanced Executive Education dla doświadczonych menedżerów. Dodatkowo znajdują się tam wyselekcjonowane narzędzia e-learningu, m.in. studia przypadku Case-in-Point. Wszystkie materiały dostępne są w języku polskim.
- ▶ **Materiały szkoleniowe, formularze i narzędzia**
Uwypuklają najważniejsze praktyczne kwestie i są pomocne nawet w tak trudnych sytuacjach jak pojawienie się niespodziewanych, krytycznych problemów o istotnym wpływie na projekt.
- ▶ **Wsparcie między warsztatami**
Konsultanci TenStep Polska oraz wykładowcy ICAN Institute mogą pomóc we wdrażaniu nabytej wiedzy i umiejętności. Konsultacje indywidualne, telefoniczne i mailowe sprawiają, że możesz otrzymać poradę wtedy, gdy jest ona niezbędna.
- ▶ **Certyfikat PMP**
Uczestnictwo w programie APMA™ umożliwia Ci zdobycie takiej ilości punktów, która ułatwia utrzymanie certyfikatu PMP (Project Management Professional) przez trzy lata.

Dla kogo:

- ▶ **Doświadczeni menedżerowie projektów**, którzy pragną wnieść nową jakość przywództwa w ramach prowadzonych projektów i portfeli projektów.
- ▶ **Wszyscy menedżerowie projektów** dążący do ciągłej poprawy swoich umiejętności w zakresie organizacji pracy projektowej, zarządzania ryzykiem oraz rozumienia strategii.
- ▶ **Menedżerowie ds. rozwoju biznesu i produktów, menedżerowie linii biznesowych oraz wsparcia (IT, finanse)**, którzy potrzebują fachowej wiedzy na temat zarządzania projektami.
- ▶ **Przedstawiciele najwyższej kadry zarządzającej**, którym zależy na maksymalnym wykorzystaniu ich umiejętności związanych z zarządzaniem strategicznym i operacyjnym w oparciu o najlepsze światowe praktyki.



ICAN
INSTITUTE

 **TenStep Polska**

Szanowni Państwo!

W imieniu ICAN Institute (wydawca *Harvard Business Review Polska*) oraz światowego lidera w zakresie dostarczania rozwiązań w zakresie zarządzania projektami, firmy TenStep Polska, mamy zaszczyt zaprosić Państwa do udziału w wyjątkowym programie – Advanced Project Management Academy™ (APMA™).

Konstruując APMA™, odpowiadamy na najważniejsze wyzwania i problemy, z którymi w danym momencie zmagają się firmy i ich pracownicy w kontekście realizowania zamierzeń strategicznych firmy.

Strategia firmy nie jest przecież kompletna, jeśli nie przekłada się na listę konkretnych projektów i przedsięwzięć. Każdy cel strategiczny, jak zwiększenie udziałów, obniżenie kosztów, poprawa rentowności czy wizerunku marki, wymaga konkretnych i przemyślanych działań – projektów, które powinny być narzędziem wdrażania strategii, jak i wymogiem skuteczności operacyjnej.

Wielowymiarowy trening i nauka przez praktykę w ramach APMA™ opierają się na przekonaniu, że każda osoba zajmująca się projektami, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, powinna posiadać kontekstową wiedzę na temat działania całości organizacji oraz szczególne umiejętności menedżerskie i przywódcze. Istota walki konkurencyjnej leży dziś bowiem w jednoczesnym zrozumieniu wszystkich ważnych obszarów działania firmy – od strategii właśnie do codziennego budowania relacji z ludźmi, od których może zależeć powodzenie prowadzonych projektów.

Jesteśmy przekonani, że udział w programie APMA™ dostarczy Państwu zarówno inspiracji, jak i praktycznych wskazówek, w jaki sposób zostać nowoczesnym menedżerem projektu.

Serdecznie zapraszamy!
Z poważaniem i życzeniami sukcesów,

dr Witold Jankowski
REDAKTOR NACZELNY
HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA

Tomasz Andreasiak
PREZES ZARZĄDU
TENSTEP POLSKA

Problemy związane z zarządzaniem projektami, portfelami projektów oraz ryzykiem

Według autorów prestiżowego magazynu *PMNetwork*, wydawanego przez największą na świecie organizację branży PM – Project Management Institute, ok. 60% projektów kończy się z blisko dwukrotnym przekroczeniem budżetu. Mniej więcej tyle samo osiąga swoje cele ze znacznym przekroczeniem planowanej daty końca, jeśli w ogóle je osiąga. Skąd tak złe statystyki? A może one wcale nie są złe? Może tak właśnie powinna wyglądać rzeczywistość projektowa? Oto kilka najważniejszych zagadnień wyjaśniających to zjawisko.

1. Gdzie jest strategia?

Nie ma organizacji, która może sobie pozwolić na zrealizowanie absolutnie wszystkich zamierzeń. Albo zabraknie pieniędzy, albo wykwalifikowanych ludzi, albo nie uda się utrzymać pożądanej jakości. Ktoś musi WYBRAĆ jedynie te inicjatywy, które są najcenniejsze, najbardziej pasujące do wizji organizacji.

W wielu firmach projekty uruchamiane są niezależnie przez poszczególne pionory funkcjonalne, a organizacje przeznaczają na nie często 35 – 50% swojego budżetu. Jednak gdy zapytamy, jakie projekty realizują, często nawet nie ma ich listy, nie mówiąc już o informacjach budżetowych czy harmonogramowych.

2. Źle oszacowane koszty i terminy

Zlecający projekty naciskają, aby zrealizować je jak najszybciej i jak najtaniej. Tej presji poddają się kierownicy projektów, mimo że wiedzą, że to wbrew regułom. Ulegają iluzji, że jakoś się uda. Powszechne jest przekonanie, że „jeżeli na początku wiemy, że projekt



Okolo 60% projektów kończy się z blisko dwukrotnym przekroczeniem budżetu. Mniej więcej tyle samo osiąga swoje cele ze znacznym przekroczeniem planowanej daty końca, jeśli w ogóle je osiąga!

ma się zakończyć po terminie – lepiej nie róbmy go wcale!”, ponieważ efektem netto są wydane pieniądze, brak rezultatów, poszukiwanie winnych i frustracja zespołu projektowego. Dlatego powszechnie się pogląd, że w obecnych czasach nie da się dokładnie nic oszacować.

3. Brak umiejętności przywódczych

Zwyczajowo odpowiedzialni za projekty to osoby o analitycznych, inżynierskich umysłach, bez odpowiedniego przygotowania w zakresie zarządzania ludźmi. Firmy często praktykują wysłanie kierownika projektu na doraźne, dwu-, trzydniowe szkolenie. Doświadczenie pokazuje jednak, że przekazanie wiedzy na temat zarządzania zespołem w tak krótkim czasie jest niemożliwe. Dodatkowa słabość to podejście „jeden rozmiar dla wszystkich” – brak komponentu diagnostyki indywidualnej i brak czasu uniemożliwiają dostosowanie programu merytorycznego do faktycznych potrzeb kierownika.

4. Przecenia się rolę narzędzi IT

Wiele firm uważa, że zakup drogiego oprogramowania załatwia sprawę zarządzania projektem. Po wydaniu setek tysięcy złotych ludzie będą potrafili

zmienić swoje nawyki i przyzwyczajenia, zmądrzeją, staną się bardziej systematyczni itp. Narzędzie może wspierać projekty, ale nie może zastępować rozwoju umiejętności, wiedzy, zmiany postaw. Wiele firm, które wydały pieniądze na oprogramowanie, żałuje tego do dzisiaj.

5. Nadmierna wiara w certyfikaty

Kierownik projektu czasem przypomina harcerza zdobywającego kolejne sprawności. Nie jest łatwo zdać egzamin międzynarodowy z zarządzania projektami. Przede wszystkim dlatego, że wiele z nich bazuje na teorii, a kierownik projektu jest praktykiem. Co więc potwierdza egzamin certyfikujący? To, że kierownik potrafi nauczyć się teorii, nie weryfikuje natomiast jego praktycznych umiejętności i nie sprawdza faktycznego doświadczenia.

6. Częste zmiany zakresu

Zlecający projekty często nie potrafią doprecyzować swoich oczekiwań w stosunku do przedsięwzięcia. Nie umieją pokazać, jaki ma ono związek ze strategią firmy i na czym im najbardziej zależy, dlatego łatwo im zmieniać oczekiwania względem projektu. Uświadamiają

sobie, czego naprawdę chcieli, dopiero gdy widzą efekty pracy zespołu.

7. Projekty nie są wspierane przez organizację i same zarządy

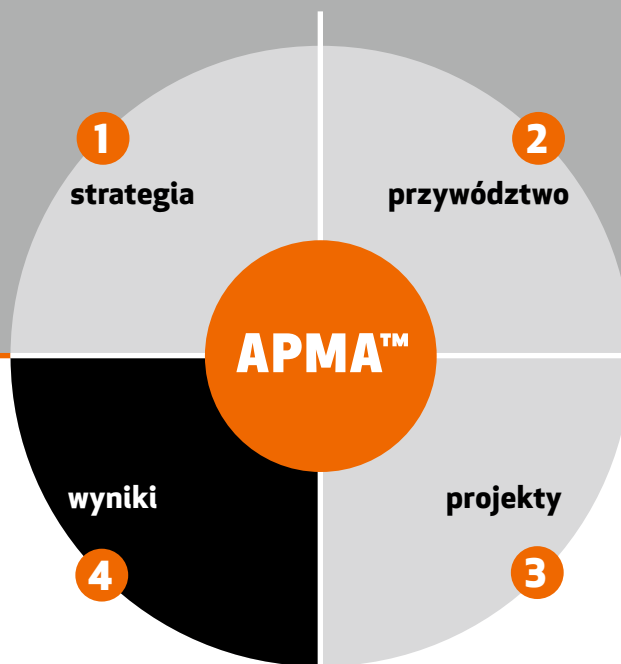
Powodzenie projektu w większości przypadków uzależnione jest od dobrowolnej akceptacji wielu niezależnych działów i ich pracowników. W praktyce kierownik projektu nie ma formalnej władzy nad wszystkimi uczestnikami procesu, a mimo to organizacja oczekuje, że skłoni on pracowników do współpracy.

8. Niewłaściwe szkolenia

Wiele szkoleń pogarsza tylko jakość projektów. Jeśli szkolenie nic nie wnosi w wymiarze merytorycznym, uczestnicy niewiele zyskują. Jednak dobre szkolenie również może generować problemy. Po pierwsze, zainspirowani uczestnicy wracają do organizacji i chcą stosować nabytą wiedzę. Jednak pozostali nie wiedzą, o co im chodzi. W firmie zaczyna dokonywać się podział. Dodatkowo tradycyjne szkolenia kierowników projektów pomijają aspekt „ludzi” i przywództwa, koncentrując się na zagadnieniach „twardych” – budżetach, harmonogramach czy narzędziach IT.

Diagnoza, narzędzia, rozwiązania

Unikalne cechy programu



› Połączenie perspektywy strategicznej i projektowej

Pokażemy, jak zarządzać projektem budowy strategii oraz jak skutecznie przekształcić strategię do postaci dobrze zdefiniowanych projektów. APMA™ łączy kompetencje wykładowców ICAN Institute w opracowaniu i realizacji strategii oraz doświadczenie TenStep Polska w realizacji projektów w blisko 100 krajach.

› Kierownik projektu lepszym liderem

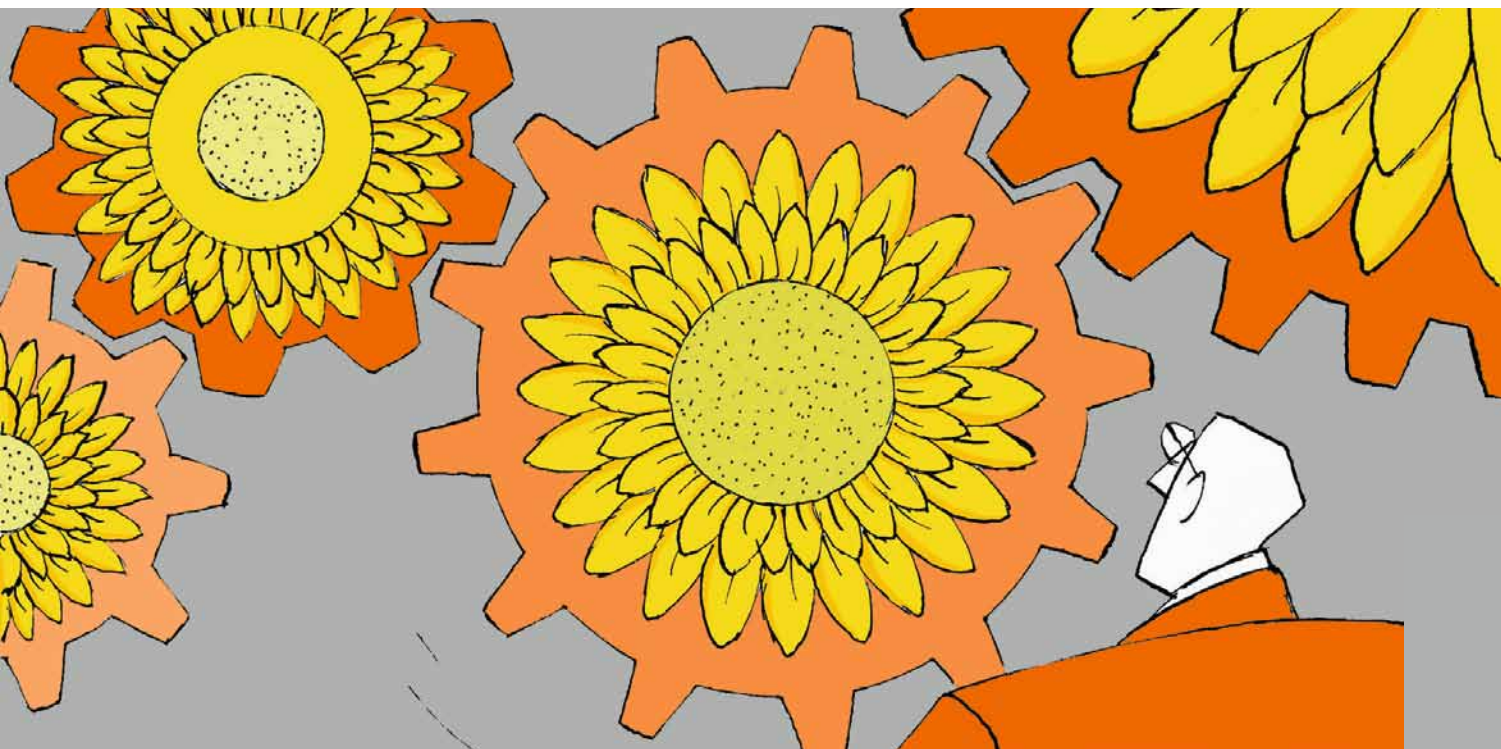
Przedstawimy najlepsze metody i sprawdzone narzędzia ICAN Institute, które pozwalają na diagnozowanie i zwiększanie efektywności zespołów zadaniowych, efektywny rozwój kompetencji oraz, przede wszystkim, wzmacnianie przywództwa, roli lidera czy budowania relacji, na których oparte jest rzeczywiste zaangażowanie ludzi.

› Metoda studiów przypadku Harvard Business School

Uczestnicy programu będą pracować na studiach przypadku starannie dobranych do specyfiki polskiego rynku i przetłumaczonych na język polski oraz uzupełnionych konkretnymi narzędziami implementacyjnymi. Praca indywidualna i w podzespołach na rzeczywistych przypadkach z całego świata pozwoli też na optymalne wykorzystanie głębokiej wiedzy i doświadczeń zgromadzonych przez samych uczestników.

› Zarządzenie projektem według najwyższych światowych standardów

- **Metody pozyskiwania wsparcia dla projektu w organizacji:** przeciwiczymy najskuteczniejsze techniki pozyskiwania zwolenników projektu. Skupimy się na tym, jak uniknąć typowych błędów, i na zagadnieniach psychologicznych.
- **Techniki badania oczekiwań zarządzających oraz mechanizmy wprowadzania zmian do projektu:** APMA™ stworzy okazję do przeciwczenia procesu badania oczekiwań i formułowania definicji projektu. Uczestnik pozna skuteczne techniki panowania nad projektem w gwałtownie zmieniającym się środowisku. Pozna pięć śmiertelnych błędów, jakich musi unikać, gdy w projekcie zaczyna się wszystko zmieniać.
- **Najskuteczniejsze techniki realizacji i estymacji projektu:** uczestnik pozna proste i zaawansowane techniki



umożliwiający skuteczną realizację projektu. Otrzyma gotowe do użycia narzędzia, które sprawią, że będzie sprawniej dostarczał to, co obiecał. W czasie zajęć przedstawimy najsukursocześniejsze narzędzia oceny pracochłonności i kosztów projektów.

- **Narzędzia IT, które faktycznie wspierają realizację projektów:** w czasie zajęć przedstawimy kilka przykładów wdrożeń narzędzi IT. Skupimy się na tym, co dzięki tym narzędziom otrzymamy, a nie z czego się składają.

› **Komplet prezentacji w wersji elektronicznej**

Wszystkie prezentacje przedstawiane podczas zajęć uczestnicy otrzymują bezpłatnie w formacie PDF w formie prezentacji on-line. Mogą wykorzystać je do powtórzenia materiału, własnych prezentacji czy programów szkoleniowych w firmie (z zachowaniem praw autorskich).

› **Opisy działań krok po kroku, gotowe procedury i wzory dokumentów**

Wszystkie prezentowane metody i procesy uda się szybciej i sprawniej wdrożyć w firmie dzięki gotowym formularzom i wzorom dokumentów oraz opisanym krok po kroku procedurom dostępnym dla uczestników w formie drukowanej oraz on-line.

› **Przygotowanie do międzynarodowego egzaminu Fn-TSPM**

Uczestnicy będą mogli przystąpić do międzynarodowego egzaminu Foundational TSPM, który potwierdza doświadczenie, wiedzę i zdolność do skutecznego prowadzenia małych i średnich projektów.

W wielu organizacjach występują kierownicy projektów, choć formalnie tak się ich nie nazywa. Niemal każda organizacja realizuje projekty, choć mówi się o zadaniu, akcji lub przedsięwzięciu.

Zarządzanie projektami to z jednej strony sztuka, ale z drugiej dobrze opracowane rzemiosło. Nie da się bazować na jednym i pominąć drugiego. Każdy wielki artysta ma talent, ale i doskonale wypracowany warsztat.

Tom Mochal
TENSTEP

Dodatkowe korzyści

› Indywidualna diagnoza ICAN Institute dla każdego uczestnika

W przypadku osób zajmujących się kierowaniem projektami niezwykle istotną rolę odgrywa rozwój ich samoświadomości, pozwalający opierać codzienne działania na swoich mocnych stronach, przy jednoczesnym rozwoju obszarów deficytowych. Z tego względu w programie APMA™ pojawiają się dwa skuteczne narzędzia diagnozy indywidualnej:

- badanie stylu uczenia się (Learning Style Inventory – LSI), opracowane przez dr. Davida A. Kolba z Harvard University
- badanie strategii wywierania wpływu (Influence Strategies Exercise – ISE).

Dzięki nim program dostosowany jest do indywidualnego profilu i potrzeb uczestnika.

Partnerem merytorycznym diagnozy indywidualnej jest firma HAY Group.

› Diagnoza TenStep

Każdy uczestnik przed rozpoczęciem kursu przechodzi diagnozę wiedzy i umiejętności związanych z zarządzaniem projektami i portfelami. Narzędzia badania kompetencji zostały opracowane w oparciu o standardy Instytutu Zarządzania Projektami (PMI – Project Management Competency Development Framework). Na tej podstawie będzie można badać postęp oraz kierunek rozwoju uczestników.

› Bezpłatna prenumerata miesięcznika *Harvard Business Review Polska*

W trakcie trwania programu uczestnicy co miesiąc otrzymują aktualne wydanie magazynu *Harvard Business Review Polska* wraz z raportami i tematycznymi dodatkami HBRP. Prenumeratorzy korzystają także ze specjalnych warunków uczestnictwa w konferencjach organizowanych przez HBRP.

› Internetowe archiwum i biblioteka *Harvard Business Review Polska* oraz TenStep Polska

Każdy użytkownik otrzymuje bezpłatny dostęp do zastrzeżonego zbioru stron internetowych *Harvard Business Review Polska*, zawierających zestaw najlepszych artykułów i studiów przypadku publikowanych w ostatnim czasie na łamach magazynu, oraz pakiet dodatkowych elektronicznych materiałów szkoleniowych. Uczestnicy otrzymują także 6-miesięczny dostęp do biblioteki TenStep w językach angielskim oraz polskim. Znajduje się tam kilka tysięcy artykułów podzielonych według najbardziej ważnych zagadnień projektowych. Artykuły są krótkie i precyzyjnie odpowiadają na konkretny problem. Autorzy biblioteki twierdzą, że „jeśli nie znalazłeś u nas odpowiedzi na Twój problem, zastanów się, czy rozwiążesz właściwe zadanie”.

› Materiały dodatkowe

Uczestnicy otrzymują dodatkowo dwa praktyczne poradniki (e-book w języku angielskim) autorstwa Toma Mochala: „Lessons in Project Management” oraz „Lessons in People Management”. Podręczniki zawierają kilkadziesiąt omówionych przypadków z życia projektowego, z praktycznymi poradami oraz komentarzami. Stanowią one doskonałe uzupełnienie wiedzy. Ich układ pozwala na szybkie odnalezienie poszukiwanych zagadnień i natychmiastowe uzyskanie potrzebnych informacji.

› Licencja indywidualna TenStep

Podobnie jak oprogramowanie, tak i metodyka TenStep Project Management Process™ jest licencjonowana. Jej posiadacz otrzymuje prawo do używania w swoich projektach: podręczników, wzorców dokumentów, diagramów procesów itp. Licencja indywidualna uprawnia jej posiadacza „do zarządzania projektami we własnym imieniu na rzecz strony trzeciej”. Oznacza to, że ma on prawo, jako wynajęty kierownik projektu, realizować projekty, używając licencji TenStep. Prawo do stosowania licencji bezpośrednio w projektach swojego pracodawcy nadaje osobna licencja korporacyjna. Rynkowy koszt licencji indywidualnej wynosi 2100 USD.

› Egzamin Fn-TSPM

Istnieje możliwość przejścia procesu certyfikacji. Warunki konieczne to: aktywne uczestnictwo w warsztatach TenStep Polska, np. APMA oraz pozytywne zdanie egzaminu. Certyfikat wydawany jest przez TenStep Academy – TenStep Inc. w Georgii, USA.



Elastyczność oraz większa skuteczność realizowanych projektów

Szybki rozwój Inter Cars SA jest możliwy dzięki skutecznemu realizowaniu wielu projektów. Im większa firma i im więcej przedsięwzięć, tym większe ryzyko, że nie będziemy w stanie ich wszystkich zrealizować.

Podjęliśmy decyzję o wprowadzeniu standardu zarządzania projektami bazującego na Ten-Step. Ma to na celu zwiększenie skuteczności realizowanych projektów. Dzięki temu urzeczywistniamy wizję: „Być dystrybutorem Numer 1 w Europie”.

Ale przy tym chcemy nadal być tak elastyczni, jak dziś, oraz szybko reagować na potrzeby rynku. Projekty to tylko narzędzie. My chcemy osiągnąć doskonałość w posługiwaniu się nim. To istotnie wpływa na rozwój naszej firmy.



Krzysztof Soszyński

wiceprezes zarządu, dyrektor operacyjny
Inter Cars SA

Program



SESJA 1. Strategia

Strategia jako sztuka wyborów i jako sztuka innowacji w kontekście zarządzania projektami

- Rola zarządzania strategicznego w firmie
- Czym jest strategia firmy: kluczowe pytania i wybory
- Strategia firmy a modele biznesowe: czym się różnią i jaki mają wpływ na organizację zarządzania projektami
- Cykl życia strategii i zjawisko „wyparowywania zysków”
- Innowacja w zakresie strategii i modelu biznesowego
- Model trzech horyzontów wzrostu: dylematy i konflikty zarządzania nimi
- Strategia: wybory a proces i zarządzanie projektami, czyli między niezbędnym porządkiem, potrzebą innowacji
- Strategia: sztuka analizy i sztuka syntezy

Profil konkurencyjny

- Wzlot i upadek analizy SWOT: nowe narzędzia diagnozy sytuacji strategicznej
- Profil konkurencyjny jako narzędzie diagnozowania relatywnych sił i słabości w złożonym i dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym

Budowanie przewagi konkurencyjnej

- Przewaga konkurencyjna a pozycja konkurencyjna
- Konkurowanie na podstawie kosztów
- Konkurowanie na podstawie zróżnicowania
- Konsekwencje wyborów strategicznych dla struktury, kultury organizacyjnej i relacji z otoczeniem

FSS*

Stephen P. Bradley, HARVARD BUSINESS SCHOOL

Jak uzyskać wartość: skuteczne strategie konkurencyjne

CASE-IN-POINT Pokonywanie przeszkód w procesie wdrażania strategii.

* Faculty Seminar Series – wykłady on-line z palety produktów Harvard Business Publishing. Zostały zarejestrowane w trakcie programów Advanced Executive Education dla doświadczonych menedżerów w Harvard Business School lub Stanford Graduate School of Business.



SESJA 2. Definiowanie projektu

Właściwe osoby rozumieją właściwe rzeczy we właściwy sposób

- Czym jest zarządzanie projektami w biznesie XXI wieku?
- Mity zarządzania projektami – porównanie wieloletniej praktyki z teorią – dlaczego tyle projektów nie osiąga sukcesu?
- Czy projekty są obecnie kluczowe dla realizacji strategii? Jak sprawdzić, czy plany strategiczne firmy są możliwe do zrealizowania?
- Projekty strategiczne, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne – istotne z punktu widzenia praktyka różnice w podejściu do zarządzania różnymi typami projektów
- Specyficzne cechy projektów w zależności od typu organizacji
- Identyfikacja korzyści biznesowych projektu – co jest największą wartością projektu z punktu widzenia organizacji? Jak zbadać wartość biznesową projektu
- Techniki definiowania projektu, które działają nawet wtedy, gdy interesy są sprzeczne, a oczekiwania zmienne
- Weryfikacja zgodności projektu ze strategią firmy – jak sprawić, by nikt nie miał wątpliwości, czemu służą poszczególne projekty realizowane w firmie
- Kompromis czy konfrontacja – jak pogodzić sprzeczne oczekiwania względem projektu
- Proces definiowania projektu – jak go zorganizować, by był tani i przebiegał szybko?
- Typowe „drobne” błędy na początku, które mają brzemienne skutki dla całej realizacji projektu
- Trzy strategie działania:
 - co zrobić, gdy przejmuję po kimś projekt w trakcie realizacji
 - jak nie odpowiadać za błędy poprzedników
 - jak omijać pułapki przerzucania odpowiedzialności
- Metody zarządzania projektami w interdyscyplinarnych zespołach utalentowanych indywidualistów

WARSZTAT > Definiowanie projektu według narzędzia „Definicja projektu TenStep”

> Kontrola spójności definicji – narzędzie „Lista kontrola definicji”

> Symulacja procesu definiowania projektu

> Analiza wzorcowych definicji projektu

SESJA 3. Realizacja projektów: harmonogramy i budżety

Rozśmieszyc Pana Boga to opowiadać mu o swoich planach...

- Techniki tworzenia harmonogramu w przedsięwzięciach realizowanych w zmiennym otoczeniu. Jak zbudować harmonogram, aby nie tracić czasu na jego poprawianie?
- Optymista czy pesymista – który z nich powinien prowadzić proces planowania?
- Harmonogram projektu:
 - typowe błędy w harmonogramach i metody ich naprawy
 - metody weryfikacji realności harmonogramu projektu
 - jak czytać to, co napisane i nienapisane w harmonogramie?
 - trzy najskuteczniejsze sposoby korygowania harmonogramu, jeśli projekt ma opóźnienia
- Planowanie projektu – metody zapewnienia, aby plan nie był zbyt dokładny, ale i zbyt ogólny
- Taktyki zarządzania projektami o nierealnych terminach – jak zdążyć, gdy rozum podpowiada, że się nie da?
- Budżet projektu:
 - jak czytać budżet projektu i to, co znajduje się między wierszami?
 - jak korygować projekt, gdy może przekroczyć budżet?
 - jak szybko i trafnie oszacować, ile będzie trwać i kosztować projekt?
 - badanie trendów i wskaźników w analizie budżetu
- Komunikacja w projekcie: jak rozmawiać ze zlecającym projekt, gdy trzeba zwiększyć budżet i czas na realizację zadań?
- Praktyczne różnice w planowaniu projektu i programu. Metoda koordynacji prac wielu zespołów planujących równoległe wiele projektów wchodzących w skład jednego spójnego programu.
- Narzędzia IT – podział na te, które pomagają i przeszkadzają w zarządzaniu projektami oraz w tworzeniu harmonogramu i budżetu przedsięwzięcia

- WARSZTAT**
- › Analiza kondycji projektu w toku
 - › Opracowanie strategii działań korygujących dla harmonogramu oraz budżetu projektu
 - › Symulacja projektu i daty jego zakończenia

SESJA 4. Zarządzanie zmianą a zarządzanie projektem

*Strategiczny kontekst zarządzania zmianą
a zarządzanie projektem*

- Dlaczego firma musi posiadać strategiczną zdolność do zmiany?
- Zrozumienie otoczenia zewnętrznego firmy, ocena pilności zmiany i presji środowiska branżowego
- Analiza turbulencji i zjawisk przełomowych w branży i otoczeniu biznesowym

Zarządzanie zmianą w praktyce

- Porażki w budowie kompetencji zmiany, czyli dlaczego nie udaje się większość prób zmian w firmie i jak zapobiec tym niepowodzeniom?
- Ocena efektywności procesu zarządzania zmianą
- Proces budowy kompetencji zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie – specyfika polska
- *System thinking* – myślenie systemowe a myślenie liniowe w zarządzaniu strategicznym
- Zastosowanie myślenia systemowego w biznesie
- Studium przypadku: zarządzanie zmianą w grupie PKP

Narzędzia zarządzania zmianą

- Praktyczne narzędzia zarządzania zmianą: wykorzystanie najnowszych trendów do kształtowania efektywnej organizacji
- Zarządzanie zmianą kultury organizacyjnej poprzez modelowanie kompetencji behawioralnych
- Jak zbudować model kompetencyjny, który zagwarantuje zachowania pracownicze zgodne z wartościami i celami organizacji?
- Jak zmienić podejście pracowników na bardziej samodzielne i proaktywne: wynikowe opisy stanowisk i ról organizacyjnych?

FSS



John R. Wells, HARVARD BUSINESS SCHOOL
Elastyczność strategiczna: zarządzanie nieustanną zmianą

CASE-IN-POINT Nadzorowanie zmiany

Program



SESJA 5. Realizacja projektu cd.: komunikacja, zmiany, problemy krytyczne i ryzyko

Przewidywalność projektów w zmiennym otoczeniu

- Jakich problemów z komunikacją należy unikać, a do jakich należy się przyzwyczaić?
- Narzędzia efektywnego raportowania – jak sprawić, by pisanie raportu trwało 30 sekund?
- Budowanie relacji: jak budować koalicję sprzymierzeńców projektu, która przetrwa i faktycznie pomoże kierownikowi projektu
- Narzędzia sprawnego zarządzania dokumentami (niezwiązane z IT)
- Diagnozowanie problemów w projektach – techniki selekcji problemów krytycznych (śmiertelnych dla projektu) i chwilowych zaburzeń
- Na czym skupić się podczas analizy problemu, jakich metod użyć, aby szybko i tanio stworzyć scenariusz ratowania projektu?
- Jak zorganizować proces zarządzania problemem krytycznym, by w chwili kryzysu nie mieć dodatkowych problemów ze zdezorientowanym zespołem i przełożonymi?
- Zmiany w projekcie:
 - co powoduje najwięcej zmian w projekcie?
 - jak unikać czynników zaburzających tok projektu?
 - analiza kosztów i korzyści zmian i status quo, przed podjęciem decyzji
 - kiedy i jakich zmian nie należy wprowadzać do projektu?
- Jak identyfikować i wyceniać ryzyko projektu?
- Sześć strategii zarządzania ryzykiem projektu

- WARSZTAT**
- › Analiza problemów krytycznych
 - › Analiza dynamiki zmian projektu
 - › Ocena ryzyka według narzędzia Project Risk Factor



SESJA 6. Portfele projektów i biura zarządzania projektem (PMO)

Wybór – nie istnieje organizacja, która może robić wszystko

- Czym jest biuro wsparcia projektów we współczesnej organizacji?
- Dlaczego warto i na czym polega wdrażanie trwałego zarządzania projektami? Trzy fazy wdrożenia zarządzania projektami: jak przebiega wdrożenie w małej i dużej organizacji?
- Ryzyko wdrożenia zarządzania projektami i portfelami oraz metody jego unikania
- Jakie usługi świadczy początkujące i dojrzałe biuro wsparcia projektów – partner biznesowy?
- Kto powinien tworzyć biuro wsparcia projektów, a kto w nim pracować?
- Technologia i systemy IT: rola i zakres zadań – kiedy wybrać narzędzie IT i czym się kierować?
- Zarządzanie portfelem projektów: imperatyw biznesowy współczesnych kierowników projektu
- Największe korzyści wdrożenia systemu zarządzania projektami i portfelem
- Proces wdrożenia zarządzania portfelem
 - punkty wspólne oraz związek zarządzania portfelem projektów ze strategią firmy
 - jak zbudować efektywnie pierwsze portfele projektów?
- Oprzyrządowanie kierownika portfela projektów:
 - jak nadzorować realizację portfela?
 - jak badać powiązania portfeli projektów oraz skutki tych powiązań?
 - jak zarządzać ryzykiem portfeli projektów?
- Dlaczego zarządzanie portfelem to wyzwanie psychologiczne?

- WARSZTAT**
- › Symulacja procesu budowy systemu rangowania projektów

Zespół projektowy a zespół w strukturze organizacyjnej – podobieństwa i różnice

Tworzenie efektywnych zespołów projektowych

- Definiowanie kontekstu i celu: karta zespołu
- Metody doboru członków zespołów projektowych
- Definiowanie ról w zespole projektowym
- Metody motywowania w zespołach projektowych

Osadzenie zespołu projektowego w strukturze firmy

- Konstrukttywne zarządzanie konfliktem odpowiedzialności i obciążenia pracą
- Szczególne wyzwanie – projekty niejawne: case study Motorola RAZR

Rola liderów w zarządzaniu portfelami projektów

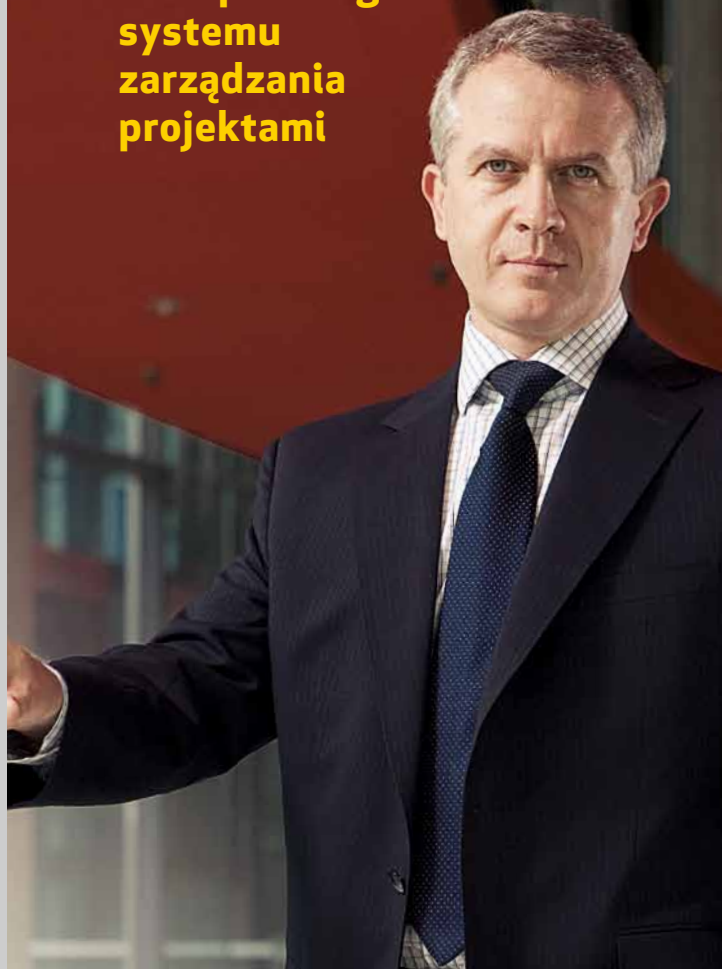
- Liderzy w projektach strategicznych
- Przywództwo w zespołach rozproszonych geograficznie
- Lider jako integrator sieci kontaktów: podejście SNA (Social Network Analysis)
- Symulacja: SNA w praktyce

Modelowanie kultury organizacyjnej wspierającej realizację projektów

- Wyzwania zarządcze: projekt kontra proces
- Akceptacja tymczasowości zespołów projektowych
- Case studies: modelowanie kultur organizacyjnych w firmach opartych na projektach

FSS**Michael Watkins, HARVARD BUSINESS SCHOOL***Podstawy wchodzenia w nowe role przywódcze***CASE-IN-POINT****Wpływanie na innych**

Realizacja wielkich przedsięwzięć nie jest możliwa bez sprawnego systemu zarządzania projektami



Wyzwania wielkich przedsięwzięć, takich jak organizacja Finałów Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™, to zadanie wymagające sprawnego systemu zarządzania projektami.

Takiego, który jest skuteczny, praktyczny i łatwy – tu zwykle nie ma czasu na długotrwałą naukę – trzeba działać. Cieszą mnie takie inicjatywy jak APMA™. Metodyka TenStep™, która stanowi podstawę kursu w Akademii, była dla mnie nieraz inspiracją do tworzenia własnych rozwiązań.

Wojciech Folejewski

COO, prokurent spółki PL.2012,
Koordynatora Mistrzostw UEFA EURO 2012™

Wykładowcy i trenerzy ICAN INSTITUTE

Wykładowcy ICAN Institute to doświadczeni praktycy, menedżerowie i konsultanci z wieloletnią praktyką trenerską. To osoby czynnie zaangażowane w prowadzenie biznesu, znające doskonale codzienne i niecodzienne problemy menedżerów z różnych branż i regionów, mające bogate doświadczenie zarówno na polskim, jak i zagranicznym rynku. Dzięki tak bogatej wiedzy doskonale wiedzą, jak poradzić sobie z biznesową rzeczywistością w Polsce, jak również jakie – sprawdzone przez największe światowe firmy – narzędzia sprawdzają się w rodzimych przedsiębiorstwach.



dr Witold Jankowski

redaktor naczelny *Harvard Business Review Polska* oraz prezes ICAN Institute

Doświadczony wykładowca i konsultant. Studiował zarządzanie i ekonomię w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. W latach 1992 – 2000 wykładał w programach MBA w szkołach biznesu w Kanadzie. Od 1993 roku prezes ICAN Institute, zajmującego się m.in. działalnością szkoleniową i konsultingową. Prowadzi szkolenia Management, realizuje także wdrożenia programów e-learningowych oraz, na zamówienie firm, prestiżowe Akademie Rozwoju Przywództwa, oparte na narzędziach Harvard Business Publishing. Współpracował z wieloma firmami jako konsultant i trener (m.in. Goodyear Polska, SAP, Lyreco, Lotos, Hestia, Ciech SA, TPSA, Eurozet, GlaxoSmithKline, Kolporter, Grupa PSB, Węglokoks).



Paweł Motyl

dyrektor generalny ICAN Institute

Z wykształcenia ekonomista, ukończył też studia podyplomowe na Uniwersytecie Jagiellońskim w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Karierę zawodową rozpoczął w 1997 roku. Przez wiele lat pracował w Hay Group, początkowo jako konsultant, następnie jako lider środkowoeuropejskiego zespołu realizującego projekty dotyczące diagnostyki organizacyjnej i zarządzania talentami; jest autorem rozwiązań w zakresie zarządzania talentami i rozwoju menedżerskiego dla czołowych firm działających w Polsce. Współpracował między innymi z takimi klientami, jak: PKN Orlen, Telekomunikacja Polska, Citibank Handlowy, Pfizer, Carlsberg, Vattenfall, Sanofi Aventis, Kredyt Bank, Cadbury Wedel, BP, Coca-Cola i Fortis Bank. Pełnił rolę menedżera relacji w przypadku najważniejszych klientów Hay Group w Polsce, uczestniczył też w wielu projektach międzynarodowych. W 2005 roku uzyskał certyfikat trenerski i akredytację McClelland Institute w Bostonie.



Paula Wąsowska

dyrektor na Europę Środkową i Wschodnią, Cisco Systems

Jest absolwentką Canadian Executive MBA University of Montreal, Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles oraz Protocol School of Washington (w zakresie protokołu dyplomatycznego i etykiety biznesowej). Doświadczony wykładowca i trener. Jest ekspertem w dziedzinach związanych z internetem, a także rozwojem gospodarczym, innowacyjnością, handlem elektronicznym (e-commerce) oraz CSR. Współzałożycielka Internet Technologies Polska, związana obecnie z firmą Cisco Systems. Członek rad nadzorczych firm i instytucji pozarządowych, wiceprezes Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców w Polsce, certyfikowana jako Master NLP.

Trenerzy TEN STEP POLSKA

Każdy trener TenStep Polska posiada zweryfikowane doświadczenie praktyczne. Jest absolwentem uczelni technicznej lub studiów menedżerskich. Posiada ukończony m.in. roczny kurs trenerski, często przygotowanie psychologiczne lub socjologiczne. Trenerzy TenStep Polska na co dzień pracują przy projektach w Polsce, ale są bardzo często zapraszani do licznych przedsięwzięć realizowanych przez oddziały TenStep w ponad stu krajach.



Tomasz Andreasik
prezes Zarządu TenStep Polska, członek Komitetu Sterującego Globalnej Sieci TenStep

Trener i doradca w zakresie zarządzania złożonymi projektami i programami, posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu międzynarodową firmą przemysłową w roli jej dyrektora zarządzającego oraz doświadczenie w zakresie realizacji międzynarodowych projektów z zakresu sprzedaży, organizacji oraz informatyki. Jest autorem programów szkoleniowych z zarządzania projektami, powszechnie stosowanymi w ponad stu krajach.



Marian Wątroba
trener i doradca z zakresu aspektów psychologicznych i społecznych organizacji

Od kilkadziesiąt lat pracuje czynnie jako terapeuta, prowadzi treningi psychologiczne, warsztaty z zakresu umiejętności społecznych indywidualnych i organizacyjnych. Posiada liczne doświadczenia na stanowiskach kierowniczych w firmach różnych branż. W Globalnej Sieci TenStep jest szczególnie ceniony za programy wsparcia oraz rozwoju trenerów i doradców, a także za wsparcie wdrożeń zarządzania projektami w aspektach psychologii zmiany.



Marcin Guzik
partner/współwłaściciel TenStep Polska, w Globalnej Sieci TenStep odpowiada za rozwój narzędzi wdrożeniowych TenStep i szkolenie trenerów

Trener i doradca w zakresie wdrożeń zarządzania projektami, portfelami projektów, wprowadzania zmiany organizacyjnej związanej z zarządzaniem projektami – realizował kilkadziesiąt wdrożeń w Polsce i za granicą. Posiada doświadczenia pracy z zarządami wielu polskich i międzynarodowych firm. Jego narzędzia wspierające wdrożenia biur projektów, m.in. związanych ze zmianą kultury organizacyjnej, są wykorzystywane powszechnie w stu krajach.



Konrad Kucharski
konsultant TenStep Polska

Posiada wieloletnie doświadczenie z zakresu zarządzania projektami systemowymi, zmian w procesach produkcyjnych oraz logistycznych. W międzynarodowym koncernie odpowiadał za projekt centralizacji zakupów surowców i opakowań, uczestniczył w przedsięwzięciach optymalizujących zapasy towarowe i produktowe. W ostatnich latach odpowiadał za negocjacje handlowe z partnerami z Dalekiego Wschodu (Chiny, Indie, Indonezja i inne).

Ekspert programu APMA™



Piotr Filipiak
regionalny partner TenStep Polska

Doradca z zakresu zarządzania portfelami i biurami projektów dla samorządów, urzędów i organizacji biznesowych, wcześniej dyrektor pionu projektów w branży telekomunikacyjnej, odpowiedzialny za wdrożenia zarządzania projektami oraz zarządzanie biurem projektów. Z wykształcenia filozof.

Informacje organizacyjne

› Certyfikacja

Program APMA™ to gwarancja jakości i spełnienia najwyższych standardów kompetencyjnych. Dla firm delegujących swoich menedżerów do programu APMA™ dodatkową gwarancją zdobycia odpowiednich kwalifikacji jest proces certyfikacji. W ramach tego procesu każdy uczestnik zdaje specjalny egzamin on-line oparty na materiale z zajęć oraz wiedzy zdobywanej w czasie sesji i przez portal wiedzy Harvard Business Publishing.

Podczas sesji egzaminacyjnej on-line uczestnik może także przystąpić do międzynarodowego egzaminu Fn-TSPM. Pozytywny wynik egzaminu otrzymują osoby, które spełniły następujące warunki: udzieliły powyżej 60% poprawnych odpowiedzi w ciągu 4 godzin przeznaczonych na test oraz uczestniczyły w co najmniej 80% zajęć. Po pozytywnym wyniku egzaminu każdy z uczestników otrzymuje dwa certyfikaty, pierwszy – potwierdzający udział w tak unikatowym programie rozwoju umiejętności menedżerskich – oraz drugi – potwierdzający zdolność do skutecznego prowadzenia małych i średnich projektów.

› Czas trwania

Zajęcia zorganizowane są w siedmiu dwudniowych sesjach, odbywających się co trzy – cztery tygodnie. Sesje prowadzone są w poniedziałki i wtorki oraz piątki i soboty.

› Miejsce

Wszystkie sesje odbywać się będą w salach dydaktycznych ICAN Institute w Warszawie.

› Program w wersji korporacyjnej

Program APMA™ jest dostępny również w wersji zamkniętej (in-company) dla grup liczących min. 20 osób. Jego zawartość może być dostosowana do specyfiki firmy i sektora, w którym działa.

Programy dla grup korporacyjnych są modyfikowane. Materiał jest przygotowywany pod kątem specyfiki sektora, który reprezentuje klient, a omawiane studia przypadku są uzupełniane o organizacje, które stały w obliczu podobnych wyzwań co klient i odniosły sukces na rynku.

Zajęcia prowadzone są na bazie konkretnych projektów, nad którymi pracuje organizacja – wówczas uczestnicy programu korzystają w pełni z formuły „nauka przez praktykę”. Programy korporacyjne mogą być wzbogacane o warsztaty dodatkowe oraz inne niezbędne usługi, takie jak: opracowanie procedur zarządzania projektem, modyfikacja systemów motywacyjnych, konfiguracja lub implementacja systemów IT, audyty realizowanych projektów itp. Harmonogram i częstotliwość zajęć korporacyjnych są ustalane z klientem, sesje mogą odbywać się zarówno w siedzibie klienta, jak i w salach wykładowych ICAN Institute.



Od 2003 roku ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k. ściśle współpracuje z Harvard Business Publishing w obszarach szkoleń, e-learningu oraz tworzenia akademii korporacyjnych dla firm. Od 2003 roku ICAN Institute jest także wydawcą polskiej edycji *Harvard Business Review*, miesięcznika, który jest czytany przez menedżerów od Stanów Zjednoczonych po Chiny. Publikowane w nim teksty dotyczą zagadnień i dylematów, z którymi zmagają się menedżerowie na całym świecie. W swojej kategorii jest publikacją o największym nakładzie. ICAN Institute jest także organizatorem konferencji *Harvard Business Review Polska*, takich jak AUTORYTETY ZARZĄDZANIA i EXECUTIVE BRIEFING.

Od 1997 roku w konferencjach i szkoleniach ICAN Institute wzięło udział ponad 8700 menedżerów (głównie wyższego szczebla), reprezentujących firmy z różnych branż z całej Polski. Kto korzysta z usług ICAN Institute? Aż 36% spośród 1000 największych polskich firm (według rankingu tygodnika Wprost), w tym 31% z pierwszej pięćdziesiątki, 33% z pierwszej setki, 29% spośród pierwszych 200 oraz 32% spośród pierwszych 500 największych firm w Polsce. Oprócz największych firm liczną grupę klientów instytutu stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa.

www.ican.pl



TenStep w badaniach Garthner Goup w 2010 r. uzyskał tytuł „The Most Cool PM Vendor” jako najbardziej ciekawy, przyszłościowy i solidny dostawca rozwiązań z zakresu zarządzania projektami i portfelami na świecie.

TenStep Polska dostarcza wszystko to, co niezbędne do skutecznego prowadzenia projektów dowolnej wielkości. Oprócz praktycznych warsztatów i sesji szkoleniowych konsultanci TenStep Polska, w roli doradców i coachów, wspierają menedżerów na co dzień. Pomagają im w rozwiązywaniu nieprzewidywanych problemów, przygotowują do podejmowania trudnych decyzji, wspierają przy ważnych spotkaniach etc.

Firma TenStep Polska prowadzi liczne usługi wdrożeniowe. Budując systemy zarządzania projektami, wykorzystujemy nie tylko doświadczenie i wiedzę ekspercką w zakresie zarządzania, ale i głębokie zrozumienie procesów psychologicznych i społecznych.

Na całym świecie partnerzy TenStep działają w ponad 100 krajach, na wszystkich kontynentach. Kilku set konsultantów TenStep zgromadziło ogromne doświadczenie i wiedzę o zarządzaniu projektami, biurami projektów, programami oraz portfelami projektów w wielu branżach.

TenStep Polska jest cenionym partnerem w globalnej sieci TenStep. Ze względu na rozległe i interdyscyplinarne doświadczenie TenStep Polska aktywnie rozwija metodyki, bada zjawiska towarzyszące zarządzaniu projektami, opracowuje nowe metody szkolenia i rozwoju kierowników projektów.

www.tenstep.pl



Harvard Business Publishing (HBP) zostało założone w roku 1994 jako organizacja non profit, której wyłącznym właścicielem jest Harvard University. Jego misja polega na wspieraniu doskonalenia praktyk zarządzania w zmieniającym się świecie. Poprzez swoje publikacje i docieranie do trzech środowisk: akademickiego, biznesowego i menedżerów indywidualnych, HBP realizuje swoje cele, tworząc w skali globalnej pomost pomiędzy środowiskiem akademickim a światem biznesu. Harvard Business Publishing wyróżnia się na rynku ze względu na wyjątkowe doświadczenie w dziedzinie transformacyjnego uczenia się, które rozpowszechnia wśród liderów biznesu na wszystkich poziomach, począwszy od menedżerów najwyższego szczebla po pracowników o wielkim potencjale.



Atrakcyjna wartość: **korzyści i ceny**

Koszt całkowity na osobę

Standardowy koszt programu APMA™	Cena netto	VAT	Cena brutto
Szkolenie (14 dni)	16 100 zł	zw.	16 100 zł
Licencje materiałów elektronicznych Harvard Business Publishing	1 650 zł	379,50 zł	2 029,50 zł
Licencja indywidualna TenStep	1 600 zł	368 zł	1 968 zł
Dostęp do biblioteki TenStep Inc. oraz TenStep Polska	400 zł	92 zł	492 zł
Koszt całkowity na osobę	19 750 zł		20 589,50 zł

Koszt programu APMA™ ze zniżką 30%	Cena netto	VAT	Cena brutto
Szkolenie (14 dni)	11 270 zł	zw.	11 270 zł
Licencje materiałów elektronicznych Harvard Business Publishing	1 650 zł	379,50 zł	2 029,50 zł
Licencja indywidualna TenStep	1 600 zł	368 zł	1 968 zł
Dostęp do biblioteki TenStep Inc. oraz TenStep Polska	400 zł	92 zł	492 zł
Koszt całkowity na osobę	14 920 zł		15 759,50 zł

Celem programu APMA™ jest umożliwienie uczestnikom wzięcia udziału w programie o zupełnie nowej jakości, który uwzględni kontekst działania polskich firm, łączy wiedzę techniczną z „miękką”, w wygodnym formacie, po polsku i po relatywnie niskim koszcie.

***30% ZNIŻKI
DLA FIRM:**
klientów
ICAN Institute
oraz
prenumeratorów
Harvard Business
Review Polska



Jeśli z jednej firmy w programie danej edycji uczestniczą 3 osoby – uczestnicy nabywają prawo do skorzystania ze specjalnej sześciogodzinnej sesji doradczej prowadzonej przez wybranych trenerów TenStep Polska.

BONUS

Zgłoszenie udziału w programie APMA™

W imieniu firmy (dane do wystawienia faktury)

Adres

NIP telefon/fax

zgłaszamy do udziału w cyklu szkoleń APMA™ następujących pracowników:

1. Nazwisko, imię, telefon, e-mail.....

sesje poniedziałek/wtorek sesje piątek/sobota

2. Nazwisko, imię, telefon, e-mail.....

sesje poniedziałek/wtorek sesje piątek/sobota

3. Nazwisko, imię, telefon, e-mail.....

sesje poniedziałek/wtorek sesje piątek/sobota

Prosimy o załączenie na osobnej kartce dodatkowych nazwisk.

Koszty i harmonogram płatności: opłaty wygodnie rozłożone w czasie

Opłata za szkolenie bez zniżek za jednego uczestnika wynosi **16 100 zł** + licencje materiałów elektronicznych **3 650 zł** (+VAT)

Cena specjalna szkolenia (**zniżka 30%**) **11 270 zł** płatna w 2 ratach + licencje materiałów elektronicznych **3 650 zł** (+VAT)

	Netto	VAT	Brutto
Koszt szkolenia z 30% zniżki*	11 270 zł	zw.	11 270 zł
Licencje materiałów elektronicznych Harvard Business Publishing	1 650 zł	379,50 zł	2 029,50 zł
Licencja indywidualna TenStep	1 600 zł	368 zł	1 968 zł
Dostęp do biblioteki TenStep Inc. oraz TenStep Polska	400 zł	92 zł	492 zł
Koszt całkowity na osobę	14 920 zł		15 759,50 zł

*koszt nie uwzględnia zakwaterowania i dojazdów uczestników podczas sesji

W przypadku zgłoszenia więcej niż 3 osób, firmie przysługuje zniżka w wysokości 10% od kolejnych zgłoszeń.

Nasze programy rozwoju menedżerów są zwolnione z podatku VAT!

W przypadku zgłoszenia więcej niż 3 osób, firmie przysługuje zniżka w wysokości 10% od kolejnych zgłoszeń.

UWAGA: przesłanie kuponu zgłoszenia zapewnia rezerwację miejsca. Warunkiem ostatecznym zgłoszenia będzie opłacenie licencji materiałów elektronicznych przed pierwszą sesją szkoleniową.

Imię, nazwisko, tytuł i podpis osoby podejmującej decyzję w imieniu zarządu firmy

Prosimy o odesłanie formularza faksem: **22 244 52 83** lub na adres e-mail: apma@ican.pl lub złożenie zamówienia przez internet: www.ican.pl/apma

ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.

al. Niepodległości 18, 02-653 Warszawa, tel. 22 250 11 44, www.ican.pl

Gwarancja jakości: pewność korzyści + zero ryzyka

Program APMA™ opiera się na wypróbowanym wzorze edukacji dla doświadczonych menedżerów, stosowanym przez światowych liderów edukacji. W przeciwieństwie do większości programów edukacyjnych oferowanych w Polsce dajemy Państwu następujące gwarancje:

1. Gwarancja jakości

Zajęcia prowadzone są wyłącznie przez doświadczonych coachów w oparciu o oryginalne, praktyczne materiały i opracowania ICAN Institute oraz materiały i narzędzia Harvard Business Publishing.

2. Gwarancja korzyści

Wiedza i umiejętności będą prowadzić do konkretnych korzyści w firmach uczestników.

Gwarancje te są poparte następującą deklaracją:

Jeśli po pierwszej sesji uczestnicy uznają, że program APMA™ nie spełnia ich oczekiwań, oferujemy całkowity zwrot kosztów uczestnictwa.

Z uczestnictwem w programie APMA™ nie wiąże się żadne ryzyko, a tylko możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści w postaci praktycznych umiejętności oraz nowych rozwiązań w firmie.



ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.
al. Niepodległości 18
00-653 Warszawa
tel. 22 250 11 44

www.ican.pl

Content provided by

