Załącznik

do uchwały nr 2528

Senatu Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu

z dnia 31 maja 2023 r.

**PROGRAM STUDIÓW PODYPLOMOWYCH**

|  |
| --- |
| Nazwa studiów podyplomowych**: Master of Lean Healthcare Management** |
| Numer edycji: **1** Termin trwania edycji: **10.2023 - 03.2025r.** |
| Nr zarządzenia/nr decyzji |

1. **WYMAGANIA OGÓLNE:**

Uczestnikiem studiów podyplomowych może zostać osoba, która posiada kwalifikację pełną co najmniej na poziomie VII PRK(ukończenia studiów II stopnia kwaliﬁkacja pełna z poziomem VII Polskich Ram Kwalifikacji, zwanych dalej PRK) uzyskaną w systemie szkolnictwa wyższego i nauki (Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dn. 20 lipca 2018r.).

Studia skierowane są zarówno do osób pracujących w sektorze opieki zdrowotnej, jak i do tych którzy chcą zbudować swoją karierę w tym obszarze. Tym samym studia dedykowane są do wszystkich osób zarządzających obszarem ochrony zdrowia w Polsce, w tym w szczególności: dyrektorów, prezesów, managerów podmiotów medycznych z obszarów medycznych i administracyjnych zainteresowanych zwiększeniem kompetencji
w zakresie doskonalenia procesów w obszarze ochrony zdrowia.

O przyjęcie na studia podyplomowe mogą ubiegać się obywatele polscy, którzy legitymują się dyplomem ukończenia studiów wyższych oraz osoby niebędące obywatelami polskimi, o ile posiadają dyplom ukończenia studiów wyższych w Polsce lub za granicą, uznany lub nostryfikowany na zasadach określonych
w obowiązujących przepisach (Regulamin studiów podyplomowych prowadzonych w UM we Wrocławiu). Studia prowadzone będą w języku polskim.

**Rekrutacja na studia:**

Rekrutacja na studia podyplomowe rozpoczyna się minimum na trzy miesiące przed planowanym terminem uruchomienia studiów podyplomowych.

Rekrutacja odbywa się na zasadzie spełnienia powyżej wskazanych kryteriów kwalifikacji. W przypadku zakwalifikowania wstępnie większej liczby uczestników niż liczba miejsc, decydować będzie kolejność zgłoszeń.

1. **KWALIFIKACJE ABSOLWENTA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH:**

Uczestnik studiów podyplomowych, otrzyma świadectwo ukończenia studiów podyplomowych Master of Lean Healthcare Management wydane przez Uniwersytet Medyczny im. Piastów Śląskich we Wrocławiu.

**Po ukończeniu studiów Absolwent posiadał będzie odpowiednią wiedzę i umiejętności, pozwalające na:**

1. wykorzystywanie w specyficznym środowisku opieki zdrowotnej narzędzi i metod zarządzania lean management, pomiaru procesów,
2. wykorzystywanie zaawansowanych narzędzi do opisu i graficznego przedstawienia procesów w środowisku sektora ochrony zdrowia oraz organizowania systemu poprawy jakości i efektywności procesów realizowanych w danej jednostce sektora,
3. opisywanie procesów w schemacie SIPOC,
4. sporządzanie mapy procesu w notacji BPMN lub podobnej, przy jednoczesnym wskazaniu miejsca występowania marnotrawstw i problemów na mapie,
5. dokonywanie pomiaru podstawowych parametrów procesu (czas, jakość, efektywność),
6. sporządzanie mapy strumienia wartości procesu dostosowanej do specyfiki sektora ochrony zdrowia
i analizowanie danych zawartych w tej mapie w celu określenia obszarów potencjalnych usprawnień oraz określenia sposobów pomiarów efektów usprawnień,
7. prowadzenie cyklicznych spotkań, usprawnień procesów oraz monitorowanie i prezentowanie efektów wdrażanych usprawnień,
8. efektywnego modelu komunikacji opartego o metody coachingowo - rozwojowe przepisów odpowiedzialności prawnej w zakresie zarządzania organizacją w systemie ochrony zdrowia.
9. **RAMOWE TREŚCI KSZTAŁCENIA**

Kształceni na studiach podyplomowych prowadzone jest zgodnie z programem w osiemnastu modułach.

Po kończeniu każdego z modułu uczestnicy wykonają test zaliczeniowy, który pozwoli im potwierdzić uzyskanie wiedzy i umiejętności.

1. GRUPY TREŚCI KSZTAŁCENIA, MINIMALNA LICZBA GODZIN ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Liczba godzin** | **ECTS** |
| 1. **TREŚCI PODSTAWOWE**
 | 60 | 18 |
| **B. TREŚCI KIERUNKOWE** | 136 | 40 |
| **C. PRAKTYKI** | 44 | 32 |
| **Razem :** | **240** | **90** |

1. SKŁADNIKI TREŚCI KSZTAŁCENIA W GRUPACH, MINIMALNA LICZBA GODZIN

ZAJĘĆ ZORGANIZOWANYCH ORAZ MINIMALNA LICZBA PUNKTÓW ECTS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Liczba godzin** | **ECTS** |
| **A. GRUPA TREŚCI PODSTAWOWYCH** | **60h** | **18** |
| 1. **WPROWADZENIE DO LEAN MANAGEMENT**
 | 14 | 4 |
| 1. **ZARZĄDZANIE PROCESAMI - WPROWADZENIE**
 | 14 | 4 |
| 1. **ZARZĄDZANIE WIZUALNE**
 | 10 | 3 |
| 1. **KOMUNIKACJA UMW**
 | 10 | 3 |
| 1. **PRAWO DLA MANAGERÓW W OCHRONIE ZDROWIA UMW**
 | 12 | 4 |
| **B. GRUPA TREŚCI KIERUNKOWYCH** | **136h** | **40** |
| 1. **WARSZTAT 6S**
 | 10 | 4 |
| 1. **PROBLEM SOLVING**
 | 14 | 4 |
| 1. **AKTYWNY LIDER**
 | 14 | 4 |
| 1. **WSKAŹNIKI JAKO NARZĘDZIE LIDERA**
 | 14 | 4 |
| 1. **NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA DLA LIDERA**
 | 14 | 4 |
| 1. **LIDER EFEKTYWNEGO ZESPOŁU**
 | 14 | 4 |
| 1. **ZAAWANSOWANE MAPY PROCESU, VSM, Flo**
 | 14 | 4 |
| 1. **NARZĘDZIA POMIAROWE**
 | 14 | 4 |
| 1. **DOSKONALENIE PROCESÓW**
 | 14 | 4 |
| 1. **STANDARYZACJA PROCESÓW**
 | 14 | 4 |
| **C. PRAKTYKI:** | **44h** | **32** |
| 1. **WARSZTATY MANAGERSKIE**
 | 14 | 5 |
| 1. **TRAIN THE TRAINER**
 | 14 | 5 |
| 1. **OBRONA PRAC**
 | 16 | 22 |
| **Razem :** | **240h** | **90** |

1. **WARUNKI UKOŃCZENIA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH**

Studia podyplomowe trwają trzy semestry. Warunkiem ukończenia studiów podyplomowych jest obecność na zajęciach w co najmniej 80%, osiągnięcie przez słuchacza wszystkich założonych efektów kształcenia, w tym zaliczenie testu teoretycznego potwierdzający uzyskanie wiedzy z każdego z modułów oraz przygotowanie i obrona pracy dyplomowej potwierdzającej realizację ćwiczeń i warsztatów w jej obszarze. Po spełnieniu wszystkich obowiązków wynikających z programu studiów słuchacz otrzymuje świadectwo ukończenia studiów podyplomowych, według obowiązującego wzoru ustalonego przez Uczelnię. Świadectwo zawiera ocenę z pracy dyplomowej.

**Wiedza \_SP\_W\_012345**

**Umiejętności\_SP\_U\_012345**

**Kompetencje\_SP\_K\_01235**

**Kategorie opisowe, do których odnoszą się poszczególne efekty uczenia sie:**

* **W – Wiedza:**

WG - Zakres i głębia / kompletność perspektywy poznawczej i zależności

WK - Kontekst / uwarunkowania, skutki

* **U – Umiejętności:**

UW - Wykorzystanie wiedzy / rozwiązywane problemy i wykonywane zadania

UK - Komunikowanie się / odbieranie i tworzenie wypowiedzi, upowszechnianie wiedzy w środowisku naukowym i posługiwanie się językiem obcym

UO - Organizacja pracy / planowanie i praca zespołowa

UU - Uczenie się / planowanie własnego rozwoju i rozwoju innych osób

* **K - Kompetencje społeczne:**

KK - Oceny / krytyczne podejście

KO - Odpowiedzialność / wypełnianie zobowiązań społecznych i działanie na rzecz interesu publicznego

KR - Rola zawodowa / niezależność i rozwój etosu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kod efektu uczenia się (kierunek) | **Efekty uczenia się**Po ukończeniu studiów podyplomowych o profilu**Master of Lean Healthcare Management** | Efekty uczenia się obszaru (-ów), do których odnosi się kierunek |
| **OPIS CHARAKTERYSTYK POZIOMU 7 W PRK WIEDZA ABSOLWENT ZNA I ROZUMIE :**w zaawansowanym stopniu **–** fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi różnorodne, złożone uwarunkowania prowadzonej działalności |
| SP\_W01 | posługiwanie się wiedzą z zarządzania zmianą w zarządzaniu zespołami sektora ochrony zdrowia | P7S\_WK |
| SP\_W02 | posługiwanie się wiedzą i stosowanie technik zarządzania procesem i zespołami opartymi na bezpośredniej obserwacji procesów oraz ustrukturyzowanych rozmów z członkami zespołu  | P7S\_WK |
| SP\_W03 | posługiwanie się wiedzą i stosowanie technik mapowania procesów (schemat blokowy, schemat „flow chart”, mapa VSM, Gemba walk) | P7S\_WK |
| SP\_W04 | posługiwanie się wiedzą z zakresu możliwości wykorzystania wybranych narzędzi Lean Management dostosowanych do specyfiki sektora ochrony zdrowia (SMED, TWI, Praca Standaryzowana, System Ssący, Karta Usprawnień/PDCA)  | P7S\_WG |
| SP\_W05 | posługiwania się podstawową wiedzą w zakresie prawa w zakresie oceny skutków decyzji zarządczych | P7S\_WG |
| **OPIS CHARAKTERYSTYK POZIOMU 7 PRK UMIEJĘTNOŚCI ABSOLWENT POTRAFI :**innowacyjnie wykonać zadania oraz rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach, samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie, komunikować się z otoczeniem, uzasadniać swoje stanowisko |
| SP\_U01 | Posługiwanie się podstawowymi pojęciami Lean Management i stosowanie ich adekwatnie do potrzeb systemu ochrony zdrowia | P7S\_UW |
| SP \_U02 | Umiejętność identyfikacji i opisywania graficznego procesów występujących w środowisku pracy oraz wskazywania miejsca występowania problemów i marnotrawstw w procesach | P7S\_UW |
| SP \_U03 | Umiejętność identyfikacji i właściwego kwalifikowania marnotrawstw oraz umiejętność oceny ich wpływu na procesy realizowane w ochronie zdrowia przy wykorzystaniu faktów | P7S\_UW |
| SP \_U04 | Umiejętność wykorzystania metod i technik analizy faktów oraz metod i technik identyfikacji przyczyn źródłowych do poszukiwania i opisania przyczyn problemów | P7S\_UW |
| SP \_U05 | Umiejętność poszukiwania propozycji rozwiązywania problemów przy wykorzystaniu techniki burzy mózgów | P7S\_UK |
| SP \_ U06 | Umiejętność, w ustrukturyzowany sposób opisywania, planowania, monitorowania i prezentacji propozycji wdrażanych rozwiązań oraz ich efektów | P7S\_UO |
| SP \_ U07 | Organizowanie efektywnej pracy zespołów poprzez wykorzystanie metodyki 6S (5S+bezpieczeństwo) dostosowanej do specyfiki sektora ochrony zdrowia | P7S\_UO |
| SP \_ U08 | Organizowanie efektywnej pracy zespołów poprzez wykorzystanie narzędzi w postaci siatki spotkań operacyjnych, rozwiązywania problemów, analizy i wdrażania usprawnień oraz spotkań weryfikacji adekwatności systemu spotkań i wskaźników do aktualnych potrzeb organizacji, dostosowanych do specyfiki sektora ochrony zdrowia | P7S\_UO |
| SP \_ U09 | Umiejętność zarządzania kompetencjami w zespole poprzez zastosowanie narzędzia matrycy kompetencji | P7S\_UO |
| SP \_U10 | Umiejętność wiązania celów strategicznych organizacji z celami operacyjnymi nadzorowanych zespołów oraz umiejętność stosowania metod zarządzania przez cele dostosowanych do specyfik sektora ochrony zdrowia | P7S\_UW |
| SP \_ U11 | Umiejętność wykorzystania metod i technik audytu do weryfikacji adekwatności, efektywności i skuteczności wdrożonych narzędzi i metod zarządzania Lean Management (siatki spotkań, zarządzanie przez cele, metodyka 6S – 5S+BEZPIECZEŃSTWO) | P7S\_UO |
| SP \_ U12 | Umiejętność sporządzania mapy strumienia wartości procesu dostosowanej do specyfiki sektora ochrony zdrowia i analizowanie dane zawarte w tej mapie w celu określenia obszarów potencjalnych usprawnień oraz określenia sposobów pomiarów efektów usprawnień | P7S\_UO |
| SP \_ U13 | Umiejętności rozwiązywania trudnych sytuacji managerskich opartych o model efektywnej komunikacji | P7S\_UK |
| **OPIS CHARAKTERYSTYK POZIOMU 7 W PRK KOMPETENCJE SPOŁECZNE ABSOLWENT JEST GOTÓW DO:**kultywowania i upowszechniania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i poza nim;samodzielnego podejmowania decyzji, krytycznej oceny działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje, organizacji, w której uczestniczy; oceniania swoich działań, przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań |
| SP\_K01 | Budowanie zaangażowania zespołu poprzez zawieranie kontraktów zespołowych | P67\_KO |
| SP\_K02 | Opisywanie procesów w schemacie SIPOC | P7S\_KK |
| SP\_K03 | Sporządzanie mapy procesu w notacji BPMN lub podobnej, przy jednoczesnym wskazaniu miejsca występowania marnotrawstw i problemów na mapie | P7S\_KR |
| SP\_K04 | Dokonywanie pomiaru podstawowych parametrów procesu (czas, jakość, efektywność) | P7S\_KR |
| SP\_K05 | Prowadzenie cyklicznych spotkań, usprawnień procesów oraz monitorowanie i prezentowanie efektów wdrażanych usprawnień | P7S\_KO |

1. **EFEKTY UCZENIA SIĘ przypisane do VII RAMY KWALIFIKACJI**
2. Posługiwanie się podstawowymi pojęciami Lean Management i stosowanie ich adekwatnie do potrzeb systemu ochrony zdrowia,
3. Umiejętność identyfikacji i opisywania graficznego procesów występujących w środowisku pracy oraz wskazywania miejsca występowania problemów i marnotrawstw w procesach,
4. Umiejętność identyfikacji i właściwego kwalifikowania marnotrawstw oraz umiejętność oceny ich wpływu na procesy realizowane w ochronie zdrowia przy wykorzystaniu faktów,
5. Umiejętność wykorzystania metod i technik analizy faktów oraz metod i technik identyfikacji przyczyn źródłowych do poszukiwania i opisania przyczyn problemów,
6. Umiejętność poszukiwania propozycji rozwiązywania problemów przy wykorzystaniu techniki burzy mózgów,
7. Umiejętność, w ustrukturyzowany sposób opisywania, planowania, monitorowania i prezentacji propozycji wdrażanych rozwiązań oraz ich efektów,
8. Posługiwanie się wiedzą z zarządzania zmianą w zarządzaniu zespołami sektora ochrony zdrowia,
9. Posługiwanie się wiedzą i stosowanie technik zarządzania procesem i zespołami opartymi na bezpośredniej obserwacji procesów oraz ustrukturyzowanych rozmów z członkami zespołu ,
10. Posługiwanie się wiedzą i stosowanie technik mapowania procesów (schemat blokowy, schemat „flow chart”, mapa VSM, Gemba walk),
11. Posługiwanie się wiedzą z zakresu możliwości wykorzystania wybranych narzędzi Lean Management dostosowanych do specyfiki sektora ochrony zdrowia (SMED, TWI, Praca Standaryzowana, System Ssący, Karta Usprawnień/PDCA),
12. Organizowanie efektywnej pracy zespołów poprzez wykorzystanie metodyki 6S (5S+bezpieczeństwo) dostosowanej do specyfiki sektora ochrony zdrowia,
13. Organizowanie efektywnej pracy zespołów poprzez wykorzystanie narzędzi w postaci siatki spotkań operacyjnych, rozwiązywania problemów, analizy i wdrażania usprawnień oraz spotkań weryfikacji adekwatności systemu spotkań i wskaźników do aktualnych potrzeb organizacji, dostosowanych do specyfiki sektora ochrony zdrowia,
14. Budowanie zaangażowania zespołu poprzez zawieranie kontraktów zespołowych,
15. Umiejętność zarządzania kompetencjami w zespole poprzez zastosowanie narzędzia matrycy kompetencji,
16. Umiejętność wiązania celów strategicznych organizacji z celami operacyjnymi nadzorowanych zespołów oraz umiejętność stosowania metod zarządzania przez cele dostosowanych do specyfik sektora ochrony zdrowia,
17. Umiejętność wykorzystania metod i technik audytu do weryfikacji adekwatności, efektywności i skuteczności wdrożonych narzędzi i metod za0rządzania Lean Management (siatki spotkań, zarządzanie przez cele, metodyka 6S – 5S+BEZPIECZEŃSTWO),
18. Opisywanie procesów w schemacie SIPOC,
19. Sporządzanie mapy procesu w notacji BPMN lub podobnej, przy jednoczesnym wskazaniu miejsca występowania marnotrawstw i problemów na mapie,
20. Dokonywanie pomiaru podstawowych parametrów procesu (czas, jakoś, efektywność),
21. Umiejętność sporządzania mapy strumienia wartości procesu dostosowanej do specyfiki sektora ochrony zdrowia i analizowanie dane zawarte w tej mapie w celu określenia obszarów potencjalnych usprawnień oraz określenia sposobów pomiarów efektów usprawnień,
22. Prowadzenie cyklicznych spotkań, usprawnień procesów oraz monitorowanie i prezentowanie efektów wdrażanych usprawnień,
23. Umiejętności rozwiązywania trudnych sytuacji managerskich opartych o model efektywnej komunikacji,
24. Posługiwania się podstawową wiedzą w zakresie prawa w zakresie oceny skutków decyzji zarządczych.

Efekty uczenia się obejmują przede wszystkim nabyte umiejętności, wiedzę i kompetencje. Po ukończeniu wszystkich modułów uczestnik studiów podyplomowych zdobywa następujące efekty:

1. Nabyte umiejętności praktyczne – uczestnicy zdobywają konkretne umiejętności, które pozwalają im wykonywać określone czynności lub zadania w sposób skuteczny i efektywny prezentowany w pracy zaliczeniowej.
2. Poszerzenie wiedzy teoretycznej – uczestnicy zdobywają nową wiedzę, która pozwala im na lepsze zrozumienie tematu a następnie wykorzystanie jej w pracy zaliczeniowej.
3. Rozwój kompetencji – uczestnicy uczą się jak radzić sobie w różnych sytuacjach oraz jak podejmować trafne decyzje w swojej pracy z przedstawieniem ich w prezentacji zaliczeniowej.
4. Udoskonalenie umiejętności interpersonalnych – studia podyplomowe mają na celu ponadto rozwijanie umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, współpraca, budowanie relacji, empatia czy zarządzanie konfliktami przedstawione w prezentacji zaliczeniowej.
5. Wszystkie te elementy mają na celu poprawę jakości wykonywanej pracy oraz rozwój osobisty i zawodowy uczestników.
6. **SPOSÓB WERYFIKACJI I DOKUMENTACJI EFEKTÓW UCZENIA SIĘ:**

Uczestnik zobowiązany jest do obecności na wszystkich zajęciach wynikających z planu studiów podyplomowych (dokumentacja, lista obecności). Uczestnika obowiązuje również:

**Potwierdzenie wiedzy** – po ukończeniu każdego modułu uczestnicy rozwiązują test zaliczeniowy jednokrotnego wyboru składający się z 10 pytań, który pozwoli im potwierdzić uzyskanie wiedzy i umiejętności. Do zaliczenia testu wymagane będzie uzyskanie min.70% pozytywnych odpowiedzi.

**Praca dyplomowa** – Master Thesis– przygotowanie i obrona pracy dyplomowej umożliwia przetestowanie zdolności uczestników do zastosowania w praktyce nabytej wiedzy i umiejętności oraz wykazanie umiejętności analitycznego myślenia i samodzielnego rozwiązywania problemów. Praca o określonej zawartości merytorycznej (wymagania do pracy będą przedstawione uczestnikom na seminarium dyplomowym).

Warunkiem otrzymania świadectwa ukończenia studiów podyplomowych Master of Lean Healthcare Management będzie uzyskanie określonych efektów kształcenia wynikających z programu i planu kształcenia.

Program studiów podyplomowych na **rok akademicki 2023/2024 oraz 2024/2025**

Kierunek studiów**: Master of Lean Healthcare Management edycja 1**

**3 semestry - liczba słuchaczy: 30**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Przedmiot | Prowadzący | Wykłady | Forma zaliczenia | ECTS | Ćwiczenia | Ilość grup | Razem godz. | Semestr I | Semestr II | Semestr III |
|  | WPROWADZENIE DO LEAN MANAGEMET | mgr GRZEGORZ KOCZOR | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 | 14 |  |  |
|  | ZARZĄDZANIE PROCESAMI - WPROWADZENIE | mgr JAKUB NAPIERAŁA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 | 14 |  |  |
|  | ZARZĄDZANIE WIZUALNE | mgr SYLWIA GAŁUSZKA  | 4 | ZAL | 3 | 6 | 1 | 10 | 10 |  |  |
|  | WARSZTATY 6S | mgr SYLWIA DURLEJ | 4 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 10 | 10 |  |  |
|  | PROBLEM SOLVING | mgr JAKUB NAPIERAŁA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 | 14 |  |  |
|  | AKTYWNY LIDER | mgr GRZEGORZ KOCZOR | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 | 14 |  |  |
|  | DOSKONALENIA PROCESÓW | mgr SYLWIA GAŁUSZKA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | WSKAŹNIK JAKO NARZĘDZIE LIDERA | mgr JAKUB NAPIERAŁA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 | W8 | ĆW6 |  |
|  | NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA DLA LIDERA | mgr SYLWIA GAŁUSZKA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | LIDER EFEKTYWNEGO ZESPOŁU | mgr GRZEGORZ KOCZOR oraz mgr LIDIA ALBRECHOWICZ | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | ZAAWANSOWANE MAPY PROCESU, VSM, Flo | mgr SYLWIA GAŁUSZKA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | NARZĘDZIA POMIAROWE | mgr JAKUB NAPIERAŁA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | STANDARYZACJA PROCESÓW | mgr ANNA BRZESKA – MIKODA | 8 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 14 |  | 14 |  |
|  | WARSZTATY MANAGERSKIE | mgr GRZEGORZ KOCZOR oraz mgr LIDIA ALBRECHOWICZ | 8 | ZAL | 5 | 6 | 1 | 14 |  | W8 | ĆW 6 |
|  | TRAIN THE TRAINER | mgr GRZEGORZ KOCZOR | 8 | ZAL | 5 | 6 | 1 | 14 |  |  | 14 |
|  | KOMUNIKACJA, WYSTĄPIENIA PUBLICZNE | mgr PIOTR FLEJSZAR | 5 | ZAL | 3 | 5 | 1 | 10 |  |  | 10 |
|  | PRAWO DLA MANAGERÓW W OCHRONIE ZDROWIA | dr hab. n.med. mgr prawaTOMASZ JUREK, prof. Uczelni,lek. med. RADOSŁAW DROZD, dr hab. n.med. MARTA RORAT | 6 | ZAL | 4 | 6 | 1 | 12 |  |  | 12 |
|  | OBRONA PRACY |  | 6 | ZAL | 22 | 10 | 1 | 16 |  |  | 16 |

 Wnioskodawca