

do Uchwały Nr 12 Senatu Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku z dnia 12 czerwca 2026 r. w sprawie określenia programu studiów dla kierunku **zarządzanie na studiach drugiego stopnia** o profilu praktycznym we Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku, począwszy od cyklu kształcenia rozpoczynającego się od roku akademickiego 2026/2027 i latach następnych

Program studiów
kierunek: Zarządzanie
studia drugiego stopnia o profilu praktycznym
(stacjonarne i niestacjonarne)
od roku akademickiego 2026/2027

.....
pieczęć

**SZCZEGÓŁOWE INFORMACJE O KIERUNKU STUDIÓW
ZARZĄDZANIE
studia drugiego stopnia o profilu praktycznym**

1	Ogólne informacje o kierunku	Profil kształcenia: praktyczny
		Poziom kształcenia: drugiego stopnia
		Forma kształcenia: stacjonarne/niestacjonarne
2	Opis kompetencji oczekiwanych od kandydata ubiegającego się o przyjęcie na studia	Rekrutacja na studia w WANS w Białymstoku następuje zgodnie z postanowieniami aktualnej na dany rok akademicki uchwały Senatu Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku w sprawie warunków, trybu, terminu rozpoczęcia i zakończenia oraz sposobu przeprowadzenia rekrutacji na pierwszy rok studiów we Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych, dostępnej w Biuletynie Informacji Publicznej Uczelni. Zgodnie z postanowieniami uchwały przyjęcie kandydatów na studia następuje na podstawie postępowania rekrutacyjnego, które jest prowadzone na poszczególne kierunki, stopnie i formy studiów. Kandydat na studia pierwszego stopnia na kierunku Zarządzanie musi spełnić warunki rekrutacyjne określone w uchwale Senatu Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku, w tym powinien legitymować się dyplomem ukończenia studiów i uzyskania tytułu zawodowego licencjata, inżyniera, magistra, magistra inżyniera lub tytuł równorzędnym wydanym przez uczelnię polską lub zagraniczną (uznanym za równorzędny z odpowiednim polskim dyplomem ukończenia studiów pierwszego stopnia i uprawniającym do pojęcia studiów drugiego stopnia w RP). Powinien on także wykazywać takie predyspozycje jak komunikatywność i rzetelność oraz zainteresowanie problematyką współczesnych społeczeństw.
3	Uzasadnienie utworzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i	Kierunek studiów istniejący

	profilu Kierunek prowadzony jest od 1997 r. (Decyzja Ministra Edukacji Narodowej (NR DNS-1-0145/522/TBM/97) z dnia 3.10.1997 w rubryce czwartej: „prowadzenie kształcenia na poziomie studiów magisterskich na kierunku: „zarządzanie i marketing”). Ideą powołania do życia w 1993 roku Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku (obecnie Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku) było stworzenie nowoczesnej Uczelni, która daje możliwość kształcenia – głównie na kierunkach studiów z obszaru nauk społecznych (w tym pierwotnie na kierunku <i>Zarządzanie i marketing</i>) – oraz szansę na zawodową aktywność niezamożnej młodzieży i dorosłych z Białegostoku oraz położonych w regionie miejscowości, którzy często ze względu na sytuację rodzinną, osobistą czy materialną nie mogli wyjechać na studia do większych ośrodków. Ponad 30 lat funkcjonowania Uczelni potwierdziło, że kierunek ten spełnia oczekiwania zarówno mieszkańców regionu oraz aktualnej sytuacji na rynku pracy. Zdecydowana większość studentów i absolwentów Uczelni, to osoby pochodzące bądź związane z regionem. Absolwenci studiów pierwszego stopnia, w zdecydowanej większości kontynuują naukę na studiach drugiego stopnia, a absolwenci studiów drugiego stopnia, w porównaniu do absolwentów innych białostockich uczelni wyższych, stosunkowo szybko podejmują zatrudnienie na korzystnych warunkach (według danych Ogólnopolskiego Systemu Monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych oraz ankiet absolwentów). Uzasadnienie zmian w programie studiów Wprowadzenie zmian w programie studiów na kierunku <i>Zarządzanie</i>, studia drugiego stopnia o profilu praktycznym wynika przede wszystkim ze zmian dotyczących struktury podziału liczby godzin pomiędzy poszczególnymi rodzajami zajęć dydaktycznych, tj. wykładami oraz innymi formami zajęć (ćwiczenia; konwersatoria, laboratoria/projekty), co uwzględnia wnioski nauczycieli akademickich oraz studentów. Charakterystyka koncepcji, celów kształcenia i treści programowych Kształcenie na kierunku <i>Zarządzanie</i> studiach drugiego stopnia o profilu praktycznym, stacjonarnych i niestacjonarnych – zostało ściśle podporządkowane wytycznym kształcenia określonym w Polskiej Ramie Kwalifikacji. Podstawową dziedziną kształcenia realizowanego na kierunku <i>Zarządzanie</i>, studiach pierwszego stopnia są nauki społeczne. Z uwagi na kierunek studiów są to przede wszystkim nauki mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i
--	--

	jakości. Obszarem wiedzy szczególnie pogłębionym są nauki o zarządzaniu i jakości, uzupełnione o zagadnienia z zakresu prawa oraz nauk socjologicznych. Uzyskanie przez absolwenta kwalifikacji pełnej na poziomie 7. Polskiej Ramy Kwalifikacji jest także uzależnione od zdobycia kompetencji w innych dziedzinach, takich jak umiejętności językowe na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, w tym w zakresie wyżej wymienionych dyscyplin. Ponadto, przygotowanie przez studenta pracy dyplomowej będzie wymagało posiadania poszerzonej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych z zakresu metodologii badań społecznych. Wskazane obszary kształcenia, niezbędne dla uzyskania kwalifikacji pierwszego i drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji, uwzględnione są adekwatnie do zakładanych w programie studiów efektów uczenia się. Studia drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie mają za zadanie pogłębić wiedzę teoretyczną i rozwinąć dodatkowe umiejętności praktyczne z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk pokrewnych. Głównym celem kształcenia jest zatem doskonalenie kompetencji studentów w kwestii krytycznej analizy i oceny zjawisk oraz procesów zarządczych występujących w organizacjach różnego typu w warunkach zmieniającego się otoczenia. Z tego też względu w programie studiów uwzględnia się efekty odnoszące się do zarządzania zmianami, restrukturyzacji czy innowacji. Za cel kształcenia na kierunku Zarządzanie należy też uznać przygotowanie wykwalifikowanych pracowników posiadających szeroką wiedzę teoretyczną, wszechstronne umiejętności praktyczne i kompetencje społeczne niezbędne do pracy na stanowiskach menedżerskich w różnorodnych organizacjach, w tym jednostkach administracji publicznej oraz podmiotach non-profit. Studia prowadzą również do uzyskania kompetencji pozwalających na zakładanie i skuteczne prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Kształcenie studentów prowadzone jest przy wykorzystaniu aktywizujących metod nauczania, które sprzyjają wyrabianiu praktycznych umiejętności takich jak: pozyskiwanie i analizowanie informacji, rozwiązywanie problemów, indywidualne i grupowe podejmowanie decyzji, kierowanie zespołem, planowanie, organizowanie, kontrolowanie działań, prowadzenie negocjacji, komunikowanie się. Posiadane przez absolwenta kwalifikacje o charakterze ogólnym i szczegółowym zostały ułożone w trzech powiązanych ze sobą obszarach: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Efekty uczenia się dla kierunku Zarządzanie są spójne z koncepcją i celami kształcenia oraz z Polską Ramą Kwalifikacji.
--	--

	Wszystkie efekty uczenia się przewidziane dla kierunku Zarządzanie są możliwe do osiągnięcia, sformułowane w sposób zrozumiały i dający możliwość ich weryfikacji. Są także zgodne z aktualnym stanem wiedzy i jej zastosowaniem w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, a także stanem praktyki w obszarach działalności zawodowej/gospodarczej oraz rynku pracy właściwych dla kierunku <i>Zarządzanie</i>, studiów drugiego stopnia o profilu praktycznym. Zgodnie z dokumentacją Uczelni zajęcia realizowane są w następujących formach: wykłady, ćwiczenia, konwersatoria, laboratoria, seminarium oraz praktyka. Wykłady stanowią formę zajęć definiowaną jako zajęcia służące do przekazania wiedzy teoretycznej. Pozostałe formy zajęć traktowane są jako formy służące nabyciu umiejętności praktycznych i/lub pogłębieniu wiedzy. Z uwagi na przyjęty w koncepcji kształcenia kierunku <i>Zarządzanie</i> praktyczny profil kształcenia przyjęto, że wszystkie zajęcia, poza wykładami, służą nabyciu umiejętności praktycznych. Dotyczy to zarówno zajęć z bezpośrednim udziałem nauczyciela akademickiego, jak i zajęć realizowanych w ramach pracy własnej studenta, w szczególności związanej z wykonywaniem przez studenta wszelkich zadań/ prac domowych/ projektów itp., które służą temu celowi. Prace te będą podlegały sprawdzeniu przez prowadzącego zajęcia i ocenie stopnia osiągnięcia założonych efektów uczenia się. Treści programowe: W proponowanym programie studiów przyjęto, że proces kształcenia studentów będzie realizowany w następujących grupach zajęć: • grupie zajęć z obszarów nauk humanistycznych lub społecznych oraz języka obcego; • grupie zajęć podstawowych; • grupie zajęć kierunkowych; • grupie zajęć do wyboru ograniczonego; • grupie zajęć do wyboru swobodnego; • grupie zajęć o charakterze praktycznym. Grupy zajęć z obszarów nauk humanistycznych lub społecznych oraz języka obcego, zajęć podstawowych oraz zajęć kierunkowych mają charakter obowiązkowy dla wszystkich studentów, bez względu na wybraną ścieżkę zajęć do wyboru ograniczonego. W ramach grupy zajęć z obszarów nauk humanistycznych lub społecznych, podstawowych oraz kierunkowych student
--	---

	nabędzie pogłębioną, interdyscyplinarną wiedzę z zakresu: narzędzi statystycznych wykorzystywanych w zarządzaniu, tworzenia planów strategicznych, informatycznych systemów zarządzania czy też logistyki. Oprócz tego, będzie potrafił skutecznie komunikować się w środowisku zawodowym, negocjować, myśleć twórczo i krytycznie oraz pracować w zespole. Grupa zajęć z obszarów nauk humanistycznych lub społecznych to przedmioty, w ramach których zawarte są następujące treści programowe: Polityka społeczna - Istota, uwarunkowania, teorie, modele, podmioty i instrumenty polityki społecznej. Pomoc społeczna i ubezpieczenia społeczne w systemie zabezpieczenia społecznego. Polityka wobec ubóstwa, marginalności, wykluczenia społecznego i patologii społeczne. Ochrona zdrowia w polityce społecznej. Polityka edukacyjna (oświatowa). Bezrobocie, polityka zatrudnienia i problemy społeczne w sferze pracy. Polityka ludnościowa (demograficzna) i polityka społeczna wobec procesów migracyjnych. Polityka rodzinna – stan i kierunki przemian. Polityka społeczna wobec problemów niepełnosprawności i mobbingu. Socjologia — Socjologia jako dyscyplina naukowa. Systematyka nauk w Polsce. Ojcowie socjologii. Społeczeństwo i jego struktura. Podstawowe kategorie socjologiczne: grupa społeczna, więź społeczna, kontrola społeczna, socjalizacja, współczynnik humanistyczny, habitus. Relacja: natura - kultura (cywilizacja). Etniczność i naród (swojskość – obcość, większość vs mniejszości: naród dominujący- mniejszości narodowe, większość wyznaniowa- mniejszości religijne). Państwo i jego elementy społeczne (konflikt społeczny, dezintegracja) – fundament społeczny. Instytucja władzy. Historia myśli socjologicznej. Podziały socjopolityczne. Homo sociologicus vs homo economicus. Rozwój społeczny. Organizacje w społeczeństwie. Globalizacja, globalizacja, migracje. Problem badawczy i hipotezy badawcze. Metody badań w naukach społecznych. Język obcy jest realizowany jako: „Język obcy specjalistyczny” (w semestrach 1 i 2), co umożliwi osiągnięcie przez studenta umiejętności językowych na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, co będzie weryfikowane podczas zaliczeń przedmiotów na ocenę, i w konsekwencji – umożliwi studentowi nabycie umiejętności komunikacji w języku obcym w środowisku zawodowym z użyciem specjalistycznej terminologii. W koncepcji i celach kształcenia na kierunku <i>Zarządzanie</i>, studia drugiego stopnia o profilu praktycznym założono, że w ramach nauczania języka obcego specjalistycznego, studenci będą mieli do wyboru spośród dwóch języków: języka angielskiego oraz języka rosyjskiego. Obecnie język angielski stanowi język powszechnej komunikacji w międzynarodowym środowisku zawodowym, co uzasadnia jego nauczanie w toku studiów. Wybór języka rosyjskiego
--	--

	podyktowany był głównie zapotrzebowaniem rynku pracy. Z uwagi na geograficzne i administracyjne położenie województwa podlaskiego, bezpośrednio graniczącego z Republiką Białoruś oraz z uwagi na bliskie położenie Federacji Rosyjskiej (Obwód Kaliningradzki), jak i z uwagi na wynikające z tego położenia relacje Polski z tymi krajami (w szczególności relacje ekonomiczne i gospodarcze, wymianę handlową itp.) przyszła kadra zarządzająca powinna znać zarówno język rosyjski, jak i kulturę krajów przedsiębiorstw (i innych organizacji) z którymi współpracuje. Nabycie przez studenta kwalifikacji w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w zakresie języka obcego specjalistycznego będzie także stanowiło podstawę do realizacji jednego z przedmiotów obowiązkowych realizowanego w języku obcym (języku angielskim i języku rosyjskim), tj. <i>Practical English Course/Prakticheskij Kurs Russkogo Jazyka</i>, zaplanowanego w harmonogramie realizacji programu studiów w semestrze 4 (ostatnim) toku studiów. W tym ostatnim przypadku założono, że zaliczenie zajęć będzie miało miejsce także w języku obcym. Grupa zajęć podstawowych to przedmioty, w ramach których zawarte są następujące treści programowe: Koncepcje i metody zarządzania - Istota współczesnego zarządzania i jego trendy. Koncepcje, metody, techniki zarządzania – istota, klasyfikacje, podobieństwa i różnice. Historyczne koncepcje zarządzania i ich charakterystyka:- klasyczna, - human relations, - behawioralna, - systemowa,- integrująca. Współczesne koncepcje zarządzania i ich charakterystyka: - zarządzanie wartością, - zarządzanie wiedzą, - ład (nadzór) korporacyjny, - społeczna odpowiedzialność i wartość ekonomiczno-społeczna. Metody i techniki zarządzania, ocena ich przydatności, metody wdrażania i kontroli. Umiejętności i postawy menedżerów przy wdrażaniu koncepcji, metod i technik zarządzania. Ochrona danych osobowych – Krajowe i unijne ramy prawne ochrony danych osobowych; Ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO) oraz polskie przepisy wprowadzające. Podstawowe pojęcia: dane osobowe, dane szczególnych kategorii (wrażliwe), przetwarzanie, profilowanie. Status, rola i obowiązki Administratora Danych (ADO) oraz Podmiotu Przetwarzającego (Procesora); Obowiązki ADO w świetle zasady rozliczalności. Rola Inspektora Ochrony Danych (IOD). Relacje powierzenia przetwarzania danych (umowy powierzenia). Prawa osób, których dane dotyczą; Katalog praw: prawo do bycia zapomnianym, prawo do przenoszenia danych, prawo dostępu, sprostowania oraz ograniczenia przetwarzania. Obowiązki informacyjne realizowane wobec obywatela / klienta. Praktyczne aspekty wdrażania ochrony danych i zarządzania dokumentacją; Szacowanie ryzyka i ocena skutków dla ochrony danych (DPIA). Projektowanie ochrony danych w fazie projektowania oraz domyślna ochrona danych. Tworzenie i weryfikacja dokumentacji: Polityka Ochrony Danych, Rejestr Czynności Przetwarzania (RCP), procedury obsługi naruszeń i zgłaszania ich do Prezesa UODO.
--	--

	Prawo cywilne - Wstęp do prawa cywilnego: pojęcie, źródła, wykładnia prawa; Miejsce prawa cywilnego w systemie prawa; Omówienie elementów składających się na stosunek cywilno-prawny; Omówienie problematyki czynności prawnych, podziały i elementy; Przedstawienie zagadnień formy czynności prawnych; Przedstawienie podstawowych pojęć i terminów z zakresu prawa cywilnego; Przedstawienie problematyki prawa zobowiązań; Omówienie elementów składających się na stosunek cywilno-prawny, w tym pojęcia osoby fizycznej, osoby prawnej i ułomnej osoby prawnej; Sankcje wadliwości czynności prawnej; Przedstawicielstwo; Przedawnienie i terminy zawite, warunek i termin. Zarządzanie innowacjami - Istota i rodzaje innowacji; Proces rozwoju innowacji; Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności; Modele procesów innowacji; Metody wprowadzania innowacji w firmach ; Strategie innowacji w firmie - formułowanie, wybór opcji; Ocena ekonomiczna przedsięwzięć innowacyjnych; Zarządzanie innowacjami na styku nauki z biznesem; Zarządzanie innowacjami w gminie i regionie; Open Innovation i Crowdsourcing; Organizacje i programy wspierające innowacyjność; Kultura i klimat proinnowacyjny; Społeczne i ekonomiczne efekty innowacji. Studia przypadków; Cechy i umiejętności liderów innowacyjności; Kreatywność w tworzeniu innowacji. Narzędzia statystyczne – Źródło danych i metodyka badania, charakterystyka Banku Danych Lokalnych GUS, opis jednostek terytorialnych, identyfikacja cech statystycznych (ilościowe/jakościowe), rodzaj szeregu statystycznego, pozyskanie danych z BDL GUS oraz ich eksport do arkusza Excel; Porządkowanie i wstępna analiza danych, sortowanie i filtrowanie danych, tabele statystyczne, pierwsze wykresy w Excelu, komentarz opisowy do struktury danych; Analiza poziomu zjawiska – miary średnie, suma, średnia arytmetyczna, mediana, dominanta, interpretacja ekonomiczno-społeczna; Analiza zróżnicowania danych, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności, typowy obszar zmienności, interpretacja ekonomiczno-społeczna; Analiza zależności między zmiennymi, dobór dodatkowych zmiennych, współczynnik korelacji, wykres rozrzutu i linia trendu, interpretacja siły i kierunku zależności, interpretacja ekonomiczno-społeczna; Analiza dynamiki zmian – indeksy statystyczne, indeksy jednopodstawowe i łańcuchowe, średnia geometryczna (analiza zmian w czasie), interpretacja ekonomiczno-społeczna; Wizualizacja przestrzenna danych, kartogram i kartodiagram (Portal Geostatystyczny), porównanie wizualizacji mapowych i tabelarycznych. Grupa zajęć kierunkowych to przedmioty, w ramach których zawarte są następujące treści programowe: Zarządzanie strategiczne - Zagadnienia wstępne z analizy strategicznej (definicje, ewolucja zarządzania strategicznego).; Analiza strategiczne, modele i etapy; Istota strategii, proces budowy i rodzaje; Analiza makrootoczenia; Analiza otoczenia konkurencyjnego; Cykl życia produktu i technologii; Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa; Ocena pozycji
--	--

	strategicznej przedsiębiorstwa; Metody analizy makrootoczenia (metoda scenariuszowa, luki strategicznej); Metody otoczenia konkurencyjnego (metoda 5 sił Portera, grupy strategiczne); Metody analizy potencjału strategicznego; Metody portfelowe (BCG, Macierz McKinsey'a); Metody oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Prawo handlowe - Uwarunkowania prawne podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej; Konsumenci. Przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwo; Prawo firmowe. Prokura; Wprowadzenie do prawa spółek. Spółki osobowe; Spółki jawna; Wprowadzenie do prawa spółek. Spółki kapitałowe; Rejestracja i ewidencja przedsiębiorców; Prawa i obowiązki przedsiębiorcy; Reglamentacja działalności gospodarczej; Spółki osobowe – wybrane zagadnienia szczegółowe; Spółki kapitałowe – wybrane zagadnienia szczegółowe; Czynności handlowe; Podstawowe rodzaje umów handlowych (umowa sprzedaży, umowa rachunku bankowego, umowa leasingu, umowa dostawy) Negocjacje - Wprowadzenie do procesu negocjacji; Negocjacje jako proces; Komunikacja werbalna i niewerbalna w procesie negocjacji; Taktyki negocjacyjne; Uwarunkowania negocjacji na rynkach międzynarodowych; Style, strategie i metody negocjacji; Cechy skutecznych negocjatorów; Negocjacje wewnątrz organizacji; Komunikacja werbalna w procesie negocjacji; Zachowania niewerbalne w procesie negocjacji; Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych (wybrane przykłady). Zarządzanie procesami - Wprowadzenie do zarządzania procesami. Definicja podstawowych pojęć. Zarządzanie procesami – podstawowe założenia. Proces i podejście procesowe. Istota i klasyfikacja rodzajowa procesów; Procesowe podejście w zarządzaniu. Metodyka wdrażania zarządzania procesowego; Rozpoznanie potrzeb kluczowych partnerów organizacji (klientów i dostawców); Zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa (misja i cel wdrożenia orientacji na procesy); Identyfikacja i klasyfikacja procesów realizowanych w organizacji (procesy główne i składowe, cele dla procesów, systemy pomiaru procesów, odpowiedzialność za procesy - właściciel procesu, opisu zidentyfikowanych procesów, mapowanie procesów; Ocena efektywności realizowanych procesów (atributy procesów – koszty, czas, elastyczność, jakość, satysfakcja, efekt ekonomiczny; metody oceny procesów - audyt procesów i controlling procesów); Wdrożenie nowych rozwiązań; Zarządzanie procesami w celu ich permanentnego doskonalenia; Wdrożenie struktury procesowej. Modelowanie procesów, metody, narzędzia. Praktyczne modelowanie procesów dla każdego; Business Process Modeling and Notation; Rodzaje notacji procesów; Diagramy wykorzystywane do modelowania procesów; Podstawowe kształty diagramów BPMN. Narzędzia usprawniania i optymalizacji procesów (reengineering, benchmarking, kaizen); Dojrzałość procesowa; Usprawnianie procesów; Konceptcje doskonalenia procesów. Realizacja procesowego podejścia do zarządzania. Informatyczne systemy zarządzania procesami.
--	---

	Rachunkowość zarządcza – Istota i zakres rachunkowości zarządczej; Koszty jako mierniki oceny działalności jednostki gospodarczej; Rachunek kosztów i wyników jako baza rachunkowości zarządczej; Systemy (modele) rachunku kosztów; Analiza progu rentowności; Decyzyjny rachunek inwestycyjny; Planowanie i kontrola zarządcza. Społeczna odpowiedzialność biznesu - Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem – istota, założenia, cele CSR; Manifest z Davos (1973); CSR a pokrewne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem (koncepcje shareholders i stakeholders oraz koncepcja zrównoważonego rozwoju w kontekście CSR), CSR w przekroju funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa (CSR w marketingu, finansach, produkcji i zaopatrzeniu) ; CSR z punktu widzenia pracownika i pracodawcy - zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście CSR, wolontariat pracowniczy, CSR jako element zarządzania wartością przedsiębiorstwa i Corporate Governance; wytyczne UE oraz Standard AA1000 i/lub SA8000. CSR w obszarze technologicznym (Ochrona danych osobowych i prywatności użytkowników, Etyka sztucznej inteligencji i algorytmów, Uzależnienie od technologii i wpływ na zdrowie psychiczne, Dostępność technologii dla osób z niepełnosprawnościami – WCAG, Odpowiedzialność środowiskowa firm technologicznych, czyli emisja CO₂, recykling itd. CSR w obszarze „środowiska naturalnego” – Ekologizacja procesów wytwórczych i świadczenia usług, Zarządzanie środowiskowe i instrumenty polityki środowiskowej; CSR w środowisku wewnętrznym organizacji - CSR w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, CSR a prawa człowieka w łańcuchu dostaw, Strategie CSR: podobieństwa i różnice w strategiach CSR dla dużych firm, sektora MŚP i w mikrofirmach. Dylematy i decyzje etyczne w biznesie. Polityka różnorodności i zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością. Corporate wellness. Compliance w organizacji. Przeciwdziałanie mobbingowi. Jawność wynagrodzeń. Konflikt interesów i odpowiedzialność. CSR w wykonaniu największych – jak najbogatsze korporacje oraz najubożniejsi tego świata są Społecznie odpowiedzialni? Fakty, mity, pogłębione case study, wskaźniki itd. CSR w obszarze finansowym, czyli etyczne inwestowanie, Rola banków w finansowaniu zrównoważonego rozwoju, Przejrzystość i etyka w działaniach instytucji finansowych, Edukacja finansowa jako element odpowiedzialności społecznej. Strategie marketingowe - Strategie marketingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem; Ewolucja potrzeb i ewolucja strategii marketingowych; Otoczenie jako obszar strategii marketingowych; Modele dystrybucji w erze marketingu 5.0; Strategie pozycjonowania; STP – Segmentacja, Targeting, Pozycjonowanie; Strategie konkurencji i różnicowania; Strategie produktowe; Strategie cenowe; Strategie dystrybucji; Strategie komunikacji; Strategie promocji. Informatyczne systemy zarządzania - Koncepcje integracji systemów informatycznych; Klasyfikacja informatycznych
--	---

	systemów zarządzania; Systemy informatyczne klasy MRP/ERP; Systemy informatyczne klasy CRM; Outsourcing usług informatycznych; Benchmarking; Systemy klasy Business Intelligence. Marketing międzynarodowy - Pojęcie marketingu międzynarodowego i globalnego. Orientacje międzynarodowe przedsiębiorstw. Standaryzacja i adaptacja w marketingu międzynarodowym. Alterglobalizm a marketing globalno-lokalny. Euromarketing. Międzynarodowe otoczenie marketingu – jego elementy: ekonomiczno-rynkowe, demograficzne, społeczno-kulturowe, polityczne, prawno-administracyjne, technologiczne i naturalne. Metodyka analizy międzynarodowego otoczenia marketingu. Badania marketingowe rynków zagranicznych. Strategie wejścia na rynki zagraniczne. Podstawowe strategie produktu, ceny i komunikacji w marketingu międzynarodowym. Strategie i systemy dystrybucji i logistyki na rynkach międzynarodowych i globalnych. Międzynarodowe i globalne strategie konkurowania – ich narzędzia marketingowe. Restrukturyzacja i zarządzanie zmianą -.Współczesne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw i ich uwarunkowania. Istota i cechy zmian i restrukturyzacji. Rodzaje zmian i restrukturyzacji. Planowanie i przebieg procesu zmian i restrukturyzacji. Przywództwo i opory w procesie zmian. Kontrola i monitorowanie procesu zmian. Pomiar i ocena skuteczności procesów zmian i restrukturyzacji. Grupa zajęć do wyboru składa się z zajęć do wyboru swobodnego (fakultatywnego) oraz zajęć do wyboru ograniczonego. Grupa zajęć do wyboru swobodnego została ukształtowana w oparciu o założenie, że student musi zaliczyć przedmioty fakultatywne spośród oferowanych w danym roku i semestrze studiów, wspólnych dla wszystkich ścieżek studiowania, tj.: w każdym semestrze toku studiów (od 1 do 3) – <i>Funkcjonowanie i rozwój organizacji</i> lub <i>Akademia kompetencji przyszłości</i>. Osiągnięcie zakładanych efektów uczenia się będzie weryfikowane po każdym semestrze zajęć, tj. po 1, 2 i 3 (student musi uzyskać zaliczenie zajęć na ocenę). Ponadto, począwszy od 2 semestru I roku studiów, student ma obowiązek zaliczyć wszystkie przedmioty z wybranej ścieżki w ramach grupy zajęć do wyboru ograniczonego (Grupa A: Zarządzanie organizacjami, Grupa B: Organizacja i administrowanie; Grupa C: Zarządzanie finansami i rachunkowość, Grupa D: Reklama i nowoczesny marketing, Grupa E: Kadry i płace; Grupa F: E-commerce, Grupa G: Zielona gospodarka). Grupa A: Zarządzanie organizacjami: Grupa zajęć pozwala studentowi nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu technik zarządzania, marketingu w
--	--

	handlu i usługach, prawa pracy oraz zarządzania w jednostkach administracji publicznej. Moduł ten umożliwia zdobycie aktualnej wiedzy z obszarów funkcjonowania organizacji oraz metod i sposób zarządzania w przedsiębiorstwach, jednostkach administracji publicznej i innych organizacjach, również tych nie nastawionych na zysk. Grupa B: Organizacja i administrowanie: Grupa zajęć pozwala studentowi nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu postępowania administracyjnego, partnerstwa publiczno-prywatnego, zarządzania w jednostkach administracji publicznej. Moduł ten umożliwia zdobycie praktycznych umiejętności z obszarów funkcjonowania jednostek administracji publicznej, w tym prawa pracy. Celem grupy zajęć jest wykształcenie specjalistów, którzy posiadają szeroką wiedzę na temat organizacji i administrowania, a także są przygotowani do wykorzystania jej w praktyce. Grupa C: Zarządzanie finansami i rachunkowość: Grupa zajęć pozwala studentowi nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu oceny projektów inwestycyjnych, elementów rachunkowości finansowej. Celem grupy zajęć jest wykształcenie specjalistów, którzy posiadają szeroką wiedzę o zarządzaniu finansami i rachunkowości, a także są przygotowani do wykorzystania jej w praktyce. Studenci kończąc ten moduł potrafią: opracować strategie finansowe przedsiębiorstw oraz oszacować ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej. Grupa D: Reklama i nowoczesny marketing: Grupa zajęć pozwala nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu marketingu w handlu i usługach, nowoczesnych kanałów dystrybucji oraz reklamy w Internecie i mediach społecznościowych. Celem grupy zajęć jest wykształcenie specjalistów, którzy posiadają szeroką wiedzę na temat wykorzystania reklamy i nowoczesnego marketingu w funkcjonowaniu organizacji, a także są przygotowani do wykorzystania jej w praktyce. Studenci kończąc ten moduł potrafią także oszacować ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej. Grupa E: Kadry i płace: Grupa pozwala nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu prawa pracy, systemów motywacji i oceny pracowników, zarządzania karierą i rozwojem pracowników. Studenci kończąc ten moduł potrafią przeprowadzić nowoczesny dobór pracowników w organizacji.
--	---

	Grupa F: E-commerce: Grupa pozwala nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu form sprzedaży w E-commerce, kształtowania marki w E-commerce, logistyki i spedycji w E-commerce. Studenci kończąc ten moduł potrafią przygotować reklamę w Internecie i mediach społecznościowych. Grupa G: Zielona gospodarka: Grupa pozwala nabyć specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu ochrony środowiska i Odnawialnych Źródeł Energii (OZE), prawnych regulacji w ochronie środowiska; zielonych finansów (SGR); globalizacja i integracja UE. Dodatkowo w ramach programu studiów student wybiera 2 przedmioty. Grupa zajęć do wyboru to przedmioty, w ramach których zawarte są następujące treści programowe: - Zarządzanie marką – Geneza, funkcje, pojęcie marki. Archetypy marek. Istota i znaczenie marki. Znaczenie marki w decyzjach klientów, odbiorców, publiczności. Modele tworzenia marki. Tożsamość i wizerunek marki – różnice i podobieństwa. Istota i proces pozycjonowania marki na rynku. Czynniki wpływające na wartość i siłę marki. Budowanie lojalności wobec marki. Rebranding. Cykl życia marki – od narodzin do odświeżenia. Strategie marki. Wprowadzenie marki na rynek. Rewitalizacja/odmładzanie marki. Likwidacja/Wycofanie marki z rynku. Marki własne a marki producentów. Sposoby pozyskania marki. Strategia wielu marek a strategia jednej marki wobec wielu produktów. Zalety i wady strategii braku marki. Prawne aspekty zarządzania marką i jej wykorzystywania. Customer Journey. Zarządzanie doświadczeniem i wartością klienta. Social media marketing – B2B vs B2C, czyli zarządzanie marką w erze mediów społecznościowych. Zintegrowana komunikacja marketingowa. Model Kapitału Marki Bazujący na Kliencie. Działania i narzędzia marketingowe wykorzystywane w zarządzaniu marką. Marketing dóbr luksusowych. Storytelling i copywriting. Marketing usług. Employer branding, employee i marka osobista. Budowanie marki w oparciu o markę lidera. - Public Relations i Sponsoring – Marketing a PR. Znaczenie PR w strategii marketingowej firmy i w tworzeniu reputacji firmy Działania PR a zarządzanie relacjami zewnętrznymi; Instrumenty / narzędzia Public Relations w praktyce; Media Relations – planowanie relacji z mediami; PR a PR Inside – formy marketingu wewnętrznego; Public Relations w sytuacjach kryzysowych; Sponsoring w działaniach PR firmy; Planowanie działań PR i działań sponsoringowych. - Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie – Podstawy i uwarunkowania planowania finansowego w przedsiębiorstwie; Analiza retrospektywna sytuacji finansowej przedsiębiorstwa; Planowanie przychodów, kosztów i wyniku finansowego; Planowanie kapitału obrotowego; Plan przepływów pieniężnych; Plan bilansu; Kryteria oceny planu finansowego; Analiza wrażliwości planu finansowego.
--	--

	- Socjologia organizacji – Wprowadzenie do socjologii organizacji; Definicja organizacji i instytucji; Organizacja jako system społeczny; Miejsce socjologii organizacji w naukach społecznych; Klasyczne i współczesne podejścia do organizacji; Kultura organizacyjna, Definicja i elementy kultury organizacyjnej, Wartości, normy i symbole, Typy kultur organizacyjnych, Kultura a efektywność organizacji, Komunikacja w organizacji, Modele komunikacji, Komunikacja formalna i nieformalna, Bariery komunikacyjne, Rola komunikacji w zarządzaniu, Konflikty i ich rozwiązywanie, Źródła konfliktów w organizacji, Typy konfliktów, Strategie rozwiązywania konfliktów, Negocjacje i mediacje, Organizacja a otoczenie, Relacje organizacji z otoczeniem, Organizacje w społeczeństwie informacyjnym, - Zarządzanie zespołem sprzedażowym – Rola handlu i sprzedaży usług w nowoczesnej gospodarce. Istota marketingu bezpośredniego i sprzedaży bezpośredniej. Modele marketingu bezpośredniego (A-D). Modele marketingu bezpośredniego . Nowe media w marketingu bezpośrednim. Analiza potrzeb kadrowych (operacyjne, taktyczne i strategiczne). Analiza zasobów ludzkich (metody ilościowe i jakościowe). Analiza struktury zasobów ludzkich. Proces rekrutacji i selekcji pracowników. System motywacyjny - jego koncepcja, konstruowanie, wdrażanie i funkcjonowanie w zespole sprzedażowym. Efektywność zespołu (KPI, wskaźniki). Kontrola jako funkcja zarządzania personelem sprzedażowym. Narzędzia, instrumenty, aspekty prawne i etyczne itp. Techniki sprzedaży i negocjacje w biznesie - techniki przygotowania do negocjacji i techniki negocjowania, techniki osiągania zaplanowanych wyników. Psychologia obsługi klienta – zachowania wewnętrzne klientów (postawy, motyw, postrzeganie, postawy, osobowość), warunki podejmowania decyzji konsumenckich, komunikacja z klientem, typologie klientów i kierowanie procesem obsługi klientów. Customer Journey. Gospodarka 4.0 – sprzedaż XXI wieku. E-biznes i Internet jako platforma biznesowa. - Institutions and Sources of EU Law - Wprowadzenie do prawa Unii Europejskiej; Geneza i rozwój integracji europejskiej; Charakter prawny Unii Europejskiej; System prawny UE a prawo międzynarodowe i krajowe; Podstawowe wartości i cele UE; System instytucjonalny UE; Struktura instytucjonalna UE; Kompetencje i zasady działania instytucji; Równowaga instytucjonalna; Główne instytucje UE; European Commission – skład, kompetencje, funkcje wykonawcze; European Parliament – rola ustawodawcza i kontrolna; Council of the European Union – proces decyzyjny; European Council – kierunki polityczne; Inne organy i instytucje pomocnicze; Podział kompetencji w UE; Źródła prawa UE – wprowadzenie; Prawo pierwotne UE; Prawo wtórne UE; Procedury legislacyjne UE; Zasady prawa UE; Wykładnia i stosowanie prawa UE; System kontroli i egzekwowania prawa UE; Relacje między prawem UE a prawem krajowy; Aktualne wyzwania prawa UE. Istotnym elementem programu studiów są trzymiesięczne praktyki zawodowe. Praktyka realizowana będzie na mocy porozumień zawartych pomiędzy uprawnioną do tego jednostką organizacyjną uczelni a:
--	---

	• przedsiębiorstwem produkcyjnym, usługowym lub handlowym; • biurem księgowo-podatkowym; • jednostką administracji samorządowej lub rządowej; • bankiem i inną instytucją z sektora finansów; • zakładem ubezpieczeniowym; • instytucją wymiaru sprawiedliwości; • ośrodkiem naukowo-badawczym, uczelnią, instytucją oświaty i kultury; • organizacją pożytku publicznego; • fundacją lub stowarzyszeniem; • organizacją zawodową, • inną jednostką pod warunkiem, że profil jej działania umożliwi studentowi zrealizowanie celów praktyki i osiągnięcie zakładanych dla praktyki zawodowej efektów uczenia się. Dodatkowo, wybór miejsca odbywania praktyki przez studenta, profil działalności jednostki / komórki organizacyjnej, w której ma być ona realizowana musi być zgodny z realizowaną przez studenta ścieżką kształcenia w ramach grupy zajęć do wyboru (ograniczonego), co będzie weryfikowane przez wydziałowego opiekuna praktyk zawodowych. Realizacja praktyki zawodowej oraz jej wymiar pozwoli wykształcić przyszłym pracodawcom kandydatów do pracy w szeroko rozumianych podmiotach zarządzających. W celu zapewnienia wysokiej efektywności praktyk przyjęto, że odbywać się one będą w cyklu ciągłym, przez okres trzech miesięcy, w trakcie semestru 5 w łącznym wymiarze 360 godzin zegarowych (12 pkt ECTS). Zasady odbywania studenckich praktyk zawodowych reguluje (aktualny na dzień opracowania programu studiów na kierunku <i>Zarządzanie</i>, studia pierwszego stopnia o profilu praktycznym) <i>Regulamin praktyk zawodowych</i>. Harmonogram realizacji programu studiów; Punkty ECTS do Harmonogramu realizacji programu studiów; Wykaz zajęć stanowiących łączną liczbę punktów ECTS uzyskanych w ramach zajęć kształtujących umiejętności praktyczne; Sposób weryfikacji i oceny efektów uczenia się osiągniętych przez studenta w trakcie cyklu kształcenia oraz szczegółowe wskaźniki ilościowe na kierunku <i>Zarządzanie</i>, studia pierwszego stopnia o profilu praktycznym, na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych stanowią odpowiednie załączniki do programu studiów. Oferta edukacyjna odpowiada aktualnym (współczesnym) uwarunkowaniom rynku pracy. Założone w programie studiów
--	--

		efekty uczenia się dla wszystkich grup zajęć są możliwe do osiągnięcia, a sposób ich weryfikacji opisany jest w Opisie zajęć lub grupy zajęć, programu nauczania oraz sposobów weryfikacji i oceny efektów uczenia się (sylabusach). Absolwenci studiów drugiego stopnia, będą przygotowani do wejścia na rynek pracy. Ze względu na uniwersalny charakter studiów, absolwenci będą mogli podejmować zatrudnienie nie tylko w regionie ale także na terenie całej Polski oraz na międzynarodowym rynku pracy – zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych (w tym międzynarodowych) różnych branż, firmach usługowych (również międzynarodowych), administracji państwowej, instytucjach samorządowych, a także we własnej firmie. Wśród potencjalnych stanowisk pracy po ukończeniu studiów drugiego stopnia znajdują się: starszy specjalista, analityk, menedżer niższego szczebla (kierownik zespołu, koordynator, doradca itd.). Absolwent studiów drugiego stopnia jest przygotowany do wykonywania pracy wymagającej kwalifikacji specjalistycznych. Wszechstronna wiedza umożliwia łatwą adaptację absolwentów do wymogów zróżnicowanych pracodawców, w tym korporacji zagranicznych. Stanowi również podstawę osiągania dalszego awansu zawodowego. Absolwent jest świadomy roli kompetencji w rozwoju zawodowym i osobistym i rozumie potrzebę uczenia się przez całe życie, w tym na studiach podyplomowych czy specjalistycznych kursach.
4	Związek z misją i strategią rozwoju uczelni:	Program studiów drugiego stopnia kierunku <i>Zarządzanie</i>, studia drugiego stopnia o profilu praktycznym jest spójny z Misją i Strategią Rozwoju Uczelni uchwalonymi przez Senat Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku. Przyjęty praktyczny profil studiów oraz spójny z nim program studiów, służyć mają realizacji podstawowego założenia Misji i Strategii Rozwoju Uczelni, którym jest kształcenie praktyczne. Studia drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie mają za zadanie pogłębić wiedzę teoretyczną i rozwinąć dodatkowe umiejętności praktyczne z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk pokrewnych. Kształcenie ma dawać absolwentom specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania organizacjami (w wymiarze krajowym i międzynarodowym) oraz uwarunkowań, w których szeroko rozumiane podmioty zarządzające realizują one swoje zadania, ale przede wszystkim – umiejętności praktyczne. Stąd też w programie studiów na kompetencje z tego obszaru został położony nacisk szczególny. Służyć temu mają m.in.: praktyki zawodowe oraz sposób prowadzenia zajęć (przyjęte formy zajęć, nastawione na praktyczne przygotowanie zawodowe absolwenta). Nabyte podczas zajęć o charakterze praktycznym wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne zostaną wykorzystane przez studentów także w przygotowywanych pracach magisterskich, które zgodnie z obowiązującymi w WANS w Białymstoku zasadami muszą zwierać aspekty praktyczne związane z realizowanym kierunkiem studiów (w przypadku kierunku Zarządzanie – pogłębioną analizę problemów praktycznych z obszaru zarządzania). Dodatkowo, większość

	proponowanej kadry dydaktycznej posiada kompetencje i doświadczenie zawodowe zdobyte poza szkolnictwem wyższym (zarówno nauczyciele akademicki, jak i inni niż nauczyciele akademicki osoby), co gwarantuje prawidłową realizację zajęć o charakterze praktycznym. Zakres umiejętności praktycznych konsultowany był z interesariuszami zewnętrznymi, głównie reprezentującymi przedsiębiorstwa prywatne, podmioty administracji publicznej oraz inne organizacje. Praktyczny profil kształcenia osiągnięty jest także poprzez weryfikację efektów uczenia się określonych w programie studiów. Konstrukcja programu studiów i cele kształcenia na kierunku Zarządzanie, studia drugiego stopnia o profilu praktycznym w zakresie nauczania języków obcych na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego (wykształcenia umiejętności językowych odpowiednich dla specyfiki studiowanego kierunku), ma pozwolić absolwentom nawiązywanie kontaktów zawodowych z przedsiębiorstwami i instytucjami zagranicznymi. Kompetencje społeczne nabyte przez studentów i absolwentów kierunku <i>Zarządzanie</i> charakteryzują się promowaniem odpowiednich, to znaczy zgodnych z normami prawnymi i etycznymi postaw obywatelskich, promowaniem postaw opartych na tolerancji oraz przekazywaniu przez studentów i absolwentów posiadanej wiedzy na tematy społeczne, polityczne, gospodarcze i kulturowe. Program studiów na kierunku <i>Zarządzanie</i> jest zgodny z oczekiwaniami rynku pracy, z nastawieniem na kształcenie praktyczne, IT, języki obce oraz kompetencje przyszłości. Wskazane cele kształcenia są zgodne z misją WANS w Białymstoku, która postawiła sobie cel aby być <i>Uczelnią nowoczesną, osadzoną w regionie, silną kompetencjami swoich pracowników, studentów i absolwentów.</i> Tak postawiony cel determinuje wiodące wartości Uczelni, którymi są praktyczne kształcenie i innowacyjność. Kierunek studiów <i>Zarządzanie, studia drugiego stopnia</i> należy do obszaru kształcenia w zakresie nauk społecznych. Utworzenie tego kierunku studiów w roku 1997 również odpowiada strategii rozwoju Uczelni. Wskazuje ona, że Uczelnia powinna dążyć do modernizacji <i>oferty kształcenia zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy, z nastawieniem na kształcenie praktyczne, IT, języki obce oraz kompetencje przyszłości</i> oraz dążyć do uruchamiania nowych kierunków studiów, w szczególności mieszczących się w obszarze nauk społecznych i uwzględniających potrzeby rynku pracy. Nie bez znaczenia dla ukazania związku kierunku studiów <i>Zarządzanie</i> z misją Uczelni i strategią jej rozwoju jest określenie strategicznych celów szczegółowych w obszarze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wskazują one, że współpraca pomiędzy Uczelnią a otoczeniem społeczno-gospodarczym powinna być oparta na partnerskich relacjach, i której podstawą „powinno być identyfikowanie wspólnych celów i możliwości uzyskiwania efektu synergii”. Realizacja tego celu następuje m. in. poprzez: „Współpracę z organami władzy państwowej i samorządowej w zakresie kreowania polityki rozwoju regionalnego; Współpracę z organizacjami pozarządowymi i uczestnictwo w dialogu na rzecz rozwoju
--	---

		uczelni, miasta i regionu” oraz „Dostosowanie oferty programowej studiów i kształcenia ustawicznego do potrzeb rynku pracy poprzez współpracę z partnerami zewnętrznymi w zakresie jej przygotowywania i realizacji; Zaangażowanie partnerów zewnętrznych do ciągłej współpracy w zakresie dostosowania oferty programowej studiów i kształcenia ustawicznego do potrzeb rynku pracy; Współpracę z pracodawcami w zakresie przygotowania praktyk studenckich oraz stażów zawodowych, która zakłada rozwijanie w celu zapewnienia ich wysokiej efektywności.” Nauczanie studentów języków obcych na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, w tym w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk pokrewnych (początkowo w ramach zajęć „Język obcy specjalistyczny” (na 1 i 2 semestrze), a następnie w ramach zajęć „<i>Practical English Course/Prakticheskij Kurs Russkogo Jazyka</i>” (na semestrze 4), jest także zgodne ze strategią rozwoju Uczelni – „rozwijanie programów prowadzonych w językach obcych”.
5	Wskazanie potrzeb społeczno-gospodarczych utworzenia studiów oraz zgodności tych potrzeb z efektami uczenia się:	Rynek pracy północno-wschodniej Polski od wielu lat boryka się z niedostatkiem wykształconej kadry, posiadającej specjalistyczną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne z zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Utworzenie i prowadzenie kierunku Zarządzanie, studiów drugiego stopnia o profilu praktycznym we Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku było swoistą odpowiedzią na wymagania regionalnego społeczeństwa i rynku pracy. Założone w programie studiów kierunku <i>Zarządzanie</i> efekty uczenia są zgodnie z potrzebami rynku pracy, co wynika z analiz dokumentów źródłowych oraz opinii przedstawicieli pracodawców, którzy uczestniczyli w konsultacjach związanych z konstruowaniem programu studiów, w tym efektów uczenia się. Odniesienie do Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2030 roku Zakładane efekty uczenia się dla kierunku <i>Zarządzanie</i> wpisują się także w wizję rozwoju województwa podlaskiego do 2030 roku, zgodnie z którą w 2030 roku województwo podlaskie, jego mieszkańcy, instytucje i organizacje tworzące region będą kojarzyć się z przedsiębiorczością. Będzie to przedsiębiorczość rozumiana, jako: umiejętność radzenia sobie z wyzwaniami, problemami i zagrożeniami w sposób innowacyjny. W warunkach niezwykle dynamicznego, gwałtownie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorczość będzie nie tylko kluczową cechą podmiotów gospodarczych, ale także samorządów, instytucji i mieszkańców. Młodzież będzie wychowywana w duchu przedsiębiorczości, by posiadać zdolność dostosowywania się do ciągłych zmian. Przedsiębiorczy, kreatywni pracownicy będą najważniejszym zasobem instytucji i przedsiębiorstw. Samorządy i instytucje będą wdrażać innowacje społeczne zdolne sprostać już oczekiwanym, ale i nowym niespodziewanym wyzwaniom. W sferze gospodarczej nastawienie firm na wykorzystywanie szans i ciągłą ekspansję przyniesie sukcesy na skalę międzynarodową a regionowi dobry poziom rozwoju ekonomicznego.

		Przedsiębiorcze województwo podlaskie, to region, w którym konkurencyjne firmy, duże i małe, krajowe i zagraniczne, budują swoją silną pozycję międzynarodową w oparciu o wiedzę i zasoby regionu. Wizja ta ma być realizowana m.in. zgodnie z celem operacyjnym 2.1. Kompetentni mieszkańcy. Ważnym kierunkiem działań w ramach celu będzie wspieranie procesów dostosowania się mieszkańców regionu (w tym imigrantów) do ciągłych zmian, w tym na przykład ciągłego podnoszenia kompetencji czy przekwalifikowywania się. Na poziomie szkolnictwa wyższego wspierane będą działania pozwalające uczelniom województwa podlaskiego włączać się w budowanie silnej i konkurencyjnej specjalizacji poprzez nowoczesne kształcenie studentów na kierunkach dających duże szanse zatrudnienia i wsparcia firm potrzebujących odpowiednio przygotowanych kadr. Ponadto szkoły wyższe będą włączały się we współpracę z samorządem i przedsiębiorcami w rozwój kształcenia się przez całe życie. Odniesienie Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego Zakładane efekty uczenia się wpisują się w cele Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego - zostały dostosowane do dynamicznych zmian zachodzących na rynku pracy w procesach produkcyjnych i wytwarzania usług, co jest priorytetowym zadaniem dla poprawy sytuacji na rynku pracy oraz wpływa na zwiększenie potencjału adaptacyjnego pracowników firm. Ponadto zakładane efekty uczenia się wpłyną na większe umiędzynarodowienie podmiotów gospodarki rynkowej. Zakładane efekty uczenia się zarówno w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych przyczynią się do poprawy wskaźników wzrostu kapitału społecznego opartego na umiejętności współpracy różnych podmiotów gospodarki rynkowej.
6	Sylwetka absolwenta (do wpisania do suplementu)	Absolwent studiów drugiego stopnia na kierunku <i>zarządzanie</i> posiada szeroką wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk pokrewnych dotyczącą funkcjonowania organizacji. Jest w pełni przygotowany do zastosowania wiedzy teoretycznej by rozwiązywać praktyczne problemy zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. Potrafi efektywnie organizować pracę grupową i kierować zespołami oraz skutecznie komunikować się, negocjować i przekonywać innych do swoich racji. Posiada umiejętności językowe na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, w tym w zakresie specjalistycznej terminologii z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Absolwent studiów drugiego stopnia jest przygotowany do wejścia na rynek pracy. Ze względu na uniwersalny charakter studiów, będzie on mógł podejmować zatrudnienie nie tylko w regionie ale także na terenie całej Polski oraz na

		międzynarodowym rynku pracy - zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych (w tym międzynarodowych) różnych branż, firmach usługowych (również międzynarodowych), administracji państwowej, instytucjach samorządowych, a także we własnej firmie. Wśród potencjalnych stanowisk pracy po ukończeniu studiów drugiego stopnia znajdują się: starszy specjalista, analityk, menedżer niższego szczebla (kierownik zespołu, koordynator, doradca itd.). Absolwent studiów drugiego stopnia jest przygotowany do wykonywania pracy wymagającej kwalifikacji specjalistycznych. Wszechstronna wiedza umożliwia łatwą adaptację absolwenta do wymogów zróżnicowanych pracodawców, w tym korporacji zagranicznych. Stanowi również podstawę osiągania dalszego awansu zawodowego. Absolwent jest świadomy roli kompetencji w rozwoju zawodowym i osobistym i rozumie potrzebę uczenia się przez całe życie, w tym na studiach podyplomowych czy specjalistycznych kursach.
7	Opis działań na rzecz doskonalenia programu studiów oraz zapewnienia jakości kształcenia	Potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego oraz potrzeby rynku pracy ulegają zmianom. W procesie doskonalenia koncepcji i celów kształcenia oraz programu studiów na Wydziale Nauk Ekonomicznych biorą udział interesariusze zarówno wewnątrzni (studenci reprezentowani przez samorząd oraz pracownicy), jak i zewnątrzni (absolwenci oraz przedstawiciele rynku pracy). Uwagi interesariuszy zewnętrznych dotyczące dotychczasowych programów studiów oraz propozycje kierunków zmian zbierane są za pomocą badań ilościowych oraz poprzez analizę ocen praktyk zawodowych. Interesariusze wewnątrzni zgłaszają swoje propozycje i uwagi do Dziekana Wydziału oraz podczas prac Wydziałowej Komisji ds. Jakości Kształcenia. Działania na rzecz doskonalenia programu studiów oraz zapewnienia jakości kształcenia podejmowane są zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa powszechnie obowiązującego oraz wewnętrznymi aktami prawnymi Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku, w szczególności dotyczącymi wewnętrznego systemu zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia (właściwe uchwały Senatu oraz zarządzenia Rektora). Bieżącej kontroli i weryfikacji jakości kształcenia na kierunku Zarządzanie dokonują w szczególności Dziekan Wydziału, Komisja ds. Jakości Kształcenia Wydziału Nauk Ekonomicznych oraz Uczelniana Komisja ds. Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia. W ramach elementów i procedur Uczelnianego Systemu Zapewniania i Doskonalenia Jakości Kształcenia podejmowane będą następujące działania: 1) Analiza programu studiów przy współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi w zakresie weryfikacji i modyfikacji efektów uczenia się;

		2) Okresowy przegląd programu studiów, w tym treści kształcenia (sylabusów); 3) Czerpanie z krajowych i zagranicznych wzorców uczelni krajowych i zagranicznych kształcących studentów na kierunku studiów Zarządzanie; 4) Zapewnienie jakości kadry dydaktycznej poprzez wspieranie rozwoju kadry dydaktycznej i badawczej w zakresie prowadzenia badań w szczególności w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk pokrewnych, a także rozwoju ich kompetencji (w tym poprzez międzynarodową wymianę kadry uczelnianej) oraz okresowe oceny pracowników; 5) Organizowanie krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, z uwzględnieniem interdyscyplinarności badań; 6) Monitorowanie zasobów do nauki w tym bazy dydaktycznej oraz środków wsparcia dla studentów; 7) Zawieranie porozumień w sprawie wspierania procesu kształcenia studentów kierunku Zarządzanie (w tym realizacji praktyk zawodowych) z przedstawicielami przedsiębiorstw, szerokorozumianej administracji (państwowej, samorządowej i prywatnej) oraz innych organizacji nie nastawionych na zysk; 8) Przeprowadzanie badań ankietowych wśród studentów; 9) Przeprowadzanie hospitacji zajęć i kontroli terminowości odbywania zajęć oraz konsultacji; 10) Badanie losów absolwentów kierunku Zarządzanie oraz monitorowanie opinii absolwentów o efektach i przydatności kształcenia, a także zbieranie opinii pracodawców o poziomie zatrudnianych absolwentów; 11) Analiza jakości procesu dyplomowania oraz obowiązujących procedur w zakresie zatwierdzania tematów prac dyplomowych oraz zapobiegania plagiatom; 12) Monitorowanie mobilności studentów i pracowników; 13) Monitoring procesu obsługi studentów, analiza wyników monitoringu oraz planowanie i wdrażanie działań naprawczych i doskonalących.
8	Wymiar oraz sposób realizacji praktyk	Liczba godzin: 360 zegarowych Czas trwania: 3 miesiące Punkty ECTS: 12 Sposób realizacji: Zajęcia związane z praktycznym przygotowaniem zawodowym, przewidziane w programie studiów dla kierunku o profilu praktycznym, są prowadzone: – w warunkach właściwych dla danego zakresu działalności zawodowej,

	– w sposób umożliwiający wykonywanie czynności praktycznych przez studentów, – przez osoby (opiekunowie praktyk), z których większość posiada doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią odpowiadające zakresowi prowadzonych zajęć. Praktyki studentów kierunku Zarządzanie II stopnia są integralną częścią programu studiów oraz podlegają obowiązkowemu zaliczeniu. Czas trwania praktyki i przypisaną jej liczbę punktów ECTS określa program kształcenia. Cel praktyki zawodowej Głównym celem praktyk zawodowych na kierunku Zarządzanie II stopnia jest umożliwienie studentom zdobycia umiejętności i kwalifikacji pozwalających na samodzielne diagnozowanie problemów funkcjonowania organizacji oraz ułatwienie studentom nawiązania kontaktów z przedsiębiorstwami oraz instytucjami społeczno-gospodarczymi. Praktyka ma za zadanie gromadzenie materiałów, wiedzy i doświadczenia niezbędnego przy pisaniu pracy magisterskiej. Praktyka ma również umożliwić poznanie specyfiki pracy na różnych stanowiskach merytorycznie związanych z kierunkiem zarządzania, a w szczególności na stanowiskach zgodnych z daną grupą zajęć do wyboru, jak również analizę własnych możliwości na rynku pracy i nawiązanie kontaktów zawodowych. Cele szczegółowe praktyki zawodowej: 1) weryfikacja wiedzy teoretycznej i umiejętności nabytych podczas nauki, w tym wykształcenie zdolności praktycznego zastosowania wiedzy nabytej w toku studiów (integracja wiedzy teoretycznej i praktycznej), 2) poznanie warunków i specyfiki pracy w różnorodnych podmiotach, 3) doskonalenie zdolności planowania czasu pracy, skutecznej komunikacji we współdziałaniu z zespołem pracowników, 4) kształtowanie spostrzegawczości oraz zdolności samodzielnego i krytycznego myślenia, 5) poznanie środowiska zawodowego przez obserwację i naśladowanie zachowań pracowników, 6) ocena rynku pracy, poznanie oczekiwań pracodawców względem przyszłych pracowników w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, w tym podstaw etycznych, 7) nawiązanie kontaktów zawodowych umożliwiających ich późniejsze wykorzystanie, np. w momencie poszukiwania pracy lub podmiotu do badań prowadzonych w ramach realizowanych prac kontrolnych, zaliczeniowych.
--	---

	Wykorzystanie doświadczeń nabytych podczas praktyki zawodowej służyć ma także do pozyskania informacji oraz materiałów niezbędnych do przygotowania pracy dyplomowej. Czas trwania praktyki i punkty ECTS: Czas trwania praktyki i przypisaną jej liczbę punktów ECTS określa program studiów i harmonogram realizacji programu studiów na kierunku Zarządzanie. Na kierunku Zarządzanie, studia drugiego stopnia o profilu praktycznym we Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku praktyka zawodowa jest realizowana w jednym etapie, w wymiarze 3 miesięcy w łącznym wymiarze 360 godzin zegarowych, w trakcie 3 semestru studiów. Praktyce zawodowej zostało przypisanych łącznie 12 punktów ECTS. Miejsca odbywania praktyki zawodowej Student ma prawo do samodzielnego wyboru instytucji, w której będzie odbywał praktykę, pod warunkiem, że profil jej działania umożliwi studentowi zrealizowanie celów praktyki. Zalecane miejsce odbywania praktyki zawodowej przez studentów kierunku Zarządzanie II stopnia to: • przedsiębiorstwo produkcyjne, usługowe lub handlowe; • biuro księgowo-podatkowe; • jednostka administracji samorządowej lub rządowej; • bank i inna instytucja z sektora finansów; • zakład ubezpieczeniowy; • instytucja wymiaru sprawiedliwości; • ośrodek naukowo-badawczy, uczelnia, instytucja oświaty i kultury; • organizacja pożytku publicznego; • fundacja lub stowarzyszenie; • organizacja zawodowa, a także inne, wybrane przez studenta, miejsce pracy (za zgodą wydziałowego opiekuna praktyk zawodowych). Praktyka może być realizowana w ramach programu Erasmus+, a ponadto w instytucjach Unii Europejskiej i instytucjach
--	--

	zagranicznych, jeżeli charakter prowadzonej przez nie działalności i odbywanej przez studenta praktyki jest zgodny z profilem kierunku studiów. W szczególności zaleca się odbywać praktykę zawodową w podmiotach, z którymi Uczelnia ma podpisane porozumienia w tym zakresie. Program praktyki zawodowej Do podstawowych obowiązków studenta odbywającego praktykę zawodową należy zapoznanie się ze strukturami, mechanizmami funkcjonowania i organizacją podmiotu, w którym odbywana jest praktyka, w tym: 1. Zapoznanie się ze statutem jednostki, regulaminem organizacyjnym i innymi wewnętrznymi źródłami prawa, a w tym np.: zapoznanie się z aktami prawnymi ustanawiającymi kompetencje; z przepisami BHP, Kodeksem Pracy, regulaminem pracy, zasadami dotyczącymi przestrzegania tajemnicy prawnie chronionej. 2. Obserwacja pracy doświadczonych pracowników zatrudnionych w organizacji, w której student odbywa praktykę, zadawanie pytań, zapisywanie ważnych informacji, które posłużą studentowi do rozwoju własnych kompetencji. 3. Zapoznanie się ze strukturą organizacyjną jednostki i funkcjonowaniem jej podstawowych komórek. 4. Zapoznanie się z zadaniami i merytoryczną działalnością danej jednostki organizacyjnej. 5. Zapoznanie się z podziałem kompetencji między poszczególne komórki w strukturze organizacyjnej podmiotu. 6. Zapoznanie się z zasadami prowadzenia dokumentacji, jej obiegiem i archiwizacją. 7. Zapoznanie się z organizacją i zasadami współpracy jednostki z podmiotami zewnętrznymi, w tym z klientami, kontrahentami, bankami, instytucjami publiczno-prawnymi i innymi podmiotami. 8. Pomoc w obsłudze klientów i interesariuszy zewnętrznych. 9. Zapoznanie się z systemami komputerowymi oraz oprogramowaniem wykorzystywanym w danej jednostce. 10. Zapoznanie się ze specyfiką jednostek nadzorowanych i podległych. 11. Zapoznanie się z obiegiem dokumentów i procedurami obowiązującymi w danej komórce organizacyjnej. 12. Dokonywanie segregacji dokumentacji ze względu na merytoryczny zakres sprawy.
--	---

		13. Podejmowanie czynności związanych z archiwizacją dokumentów. 14. Zapoznanie się z planem finansowym w celu połączenia wiedzy o wykonywanych zadaniach z informacją dotyczącą środków finansowych przeznaczonych na ich realizację. 15. Zapoznanie się z zasadami wykonywania kontroli wewnętrznej. 16. Przygotowywanie projektów pism (umów). 17. Samodzielna obsługa urządzeń biurowych i wybranych programów komputerowych. 18. Wykonywanie innych zadań merytoryczne uznanych przez osoby bezpośrednio nadzorujące przebieg praktyki za istotne z punktu widzenia specyfiki działalności podmiotu, w której student odbywa praktykę zawodową. Zaliczenie praktyki: zgodnie z Regulaminem praktyk zawodowych we Wschodnioeuropejskiej Akademii Nauk Stosowanych w Białymstoku.
9	Infrastruktura zapewniająca prawidłową realizację efektów uczenia się	• sale dydaktyczne ze sprzętem multimedialnym – liczba 12; • sale laboratoryjne ze sprzętem specjalistycznym – liczba 1 - laboratorium językowe wyposażone w sprzęt multimedialny do odtwarzania obrazu i dźwięku, słuchawki i mikrofon dla każdego studenta, w tym sprzęt dla osób niedosłyszących; • pracownie komputerowe – liczba 2 - wyposażone w stanowiska komputerowe z monitorami LCD. Na komputerach zainstalowane jest następujące oprogramowanie: system operacyjny: MS Windows 10, MS Office 2019/365, Płatnik, Symfonia. • sale wykładowe ze sprzętem multimedialnym – liczba 8 • sale dydaktyczne bez sprzętu multimedialnego – liczba (nie dotyczy) • sale gimnastyczne – liczba 1 • inne, jakie: aule ze sprzętem multimedialnym: 2
10	Możliwość korzystania z zasobów bibliotecznych obejmujących literaturę zalecaną na tym kierunku studiów oraz z elektronicznych zasobów wiedzy	• zasoby wiedzy elektronicznej w sieci uczelnianej - TAK • zasoby wiedzy elektronicznej w sieci zewnętrznej - TAK • oddział wolnego dostępu - TAK • czytelnia czasopism - TAK • czytelnia zbiorów specjalnych - TAK

		- wypożyczalnia międzybiblioteczna - TAK - czytelnia zbiorów specjalnych – TAK - inne, jakie: Biblioteka WANS zapewnia dostęp online do Baz Wirtualnej Biblioteki Nauki - Elsevier, Springer i Wiley. Na zasadzie licencji krajowych dostępne są także czasopisma Science i Nature, platforma Ebsco, platforma IBUK. Obok licencji krajowych w ramach WBN dofinansowywane są licencje konsorcyjne na dostęp do międzynarodowych kolekcji czasopism. Istnieje również możliwość korzystania z Bazy ePNP (e-Publikacje Nauki Polskiej), czyli zbioru publikacji naukowych z różnych dziedzin, wydawanych przez polskie uczelnie, instytuty naukowe, towarzystwa i stowarzyszenia naukowe oraz muzea. Na stronie internetowej można znaleźć linki do wydawnictw elektronicznych (ebook) - Wydawnictwa Instytutu Ekonomiki Rolnictwa, Zeszytów BRE Banku – CASE, kilkudziesięciu tysięcy czasopism Open Access. Na miejscu skorzystać można z cyfrowej wypożyczalni międzybibliotecznej książek i czasopism naukowych – Academica, Systemu Informacji Prawnej LEX. Licencje są sukcesywnie przedłużane. Pełen wykaz źródeł elektronicznych, m.in. słowniki/encyklopedie, międzynarodowe strony informacyjne, linki do bibliotek cyfrowych znajduje się na stronie internetowej https://wans.edu.pl/uczelnia/biblioteka/. Poprzez przeglądarkę internetową istnieje również możliwość zapoznania się z katalogiem biblioteki MAK www. W czytelni multimedialnej użytkownicy mają do dyspozycji 5 stanowisk komputerowych z pakietem Microsoft Office, z dostępem do Internetu i możliwością wykonywania wydruków. Biblioteka WANS w Białymstoku posiada również czytelnię z wolnym dostępem, do tzw. pracy cichej (30 miejsc) wyposażoną w zestaw komputerowy, rzutnik, tablicę.
11	Działania mające na celu ocenę i doskonalenie programu kształcenia	- współpraca z interesariuszami zewnętrznymi, - opinia studentów, - sugestie i opinie przedsiębiorców z regionu, - weryfikacja i modyfikacja efektów uczenia się w porozumieniu z interesariuszami zewnętrznymi, - weryfikacja i modyfikacja planów studiów, inne: opisane w pkt. 7.
12	Przewidywana liczba studentów w całym cyklu kształcenia	Studia stacjonarne: --- Studia niestacjonarne: 60
13	Wykaz nauczycieli akademickich oraz innych osób, proponowanych do prowadzenia zajęć	Zgodnie z załącznikiem Nr 1.4
14	Liczba godzin zajęć realizowanych	<u>Liczba godzin (bez pracy własnej):</u>

	przez nauczycieli akademickich dla których WANS będzie stanowić podstawowe miejsce pracy	Studia stacjonarne II stopnia - 1562 I rok – liczba godzin 735, co stanowi 70,81% godzin na tym roku II rok – liczba godzin 705, co stanowi 78,42% godzin na tym roku Studia niestacjonarne II stopnia - 978 I rok – liczba godzin 376, co stanowi 68,61% godzin na tym roku II rok – liczba godzin 328, co stanowi 65,34% godzin na tym roku
--	--	--

Objaśnienia

- 1) Skreślić niepotrzebne i pozostawić właściwe.
- 2) Opis kompetencji oczekiwanych od kandydata na studia – można zrobić odniesienie do Uchwały Rekrutacyjnej.
- 3) Uzasadnić potrzebę uruchomienia kierunku studiów na określonym poziomie i profilu, np.: kontynuacja studiów na kierunku na II stopniu, rozwój dyscypliny naukowej stwarzający bazę do prowadzenia kierunku, itp.
- 4) Należy odnieść do misji i strategii rozwoju WANS.
- 5) Wskazanie potrzeb społeczno-gospodarczych utworzenia studiów oraz zgodności tych potrzeb z efektami uczenia się – określić np. na podstawie diagnozy rynku pracy, opinii interesariuszy zewnętrznych (w szczególności pracodawców) i wewnętrznych (w tym studentów, absolwentów).
- 6) Wpisać informacje o kwalifikacjach, uprawnieniach i umiejętnościach absolwentów, o których informacja zostanie umieszczona w suplemencie.
- 7) Należy odnieść się m.in. do sprawozdań Wydziałowej Komisji ds. Zapewniania i Doskonalenia Jakości Kształcenia.
- 8) Dotyczy studiów o profilu praktycznym.
- 9) Należy podać odpowiednie informacje na temat infrastruktury, którą dysponuje podstawowa jednostka organizacyjna uczelni, oznaczając krzyżykiem posiadane zasoby.
- 10) W przypadku jednostek, ubiegających się o zgodę Ministerstwa na uruchomienie kierunku, informacje należy uzupełnić o szczegółowy opis sal dydaktycznych, laboratoriów, pracowni, sprzętu i wyposażenia.
- 11) Należy krzyżykiem zaznaczyć możliwości korzystania z podanych zasobów.
- 12) Należy krzyżykiem zaznaczyć podejmowane działania.