

**Załącznik nr 3 do Regulaminu rekrutacji i uczestnictwa w projekcie
„Przepis na Menedżera” nr POWR.02.21.00-00-3028 /18**

MINIMALNY ZAKRES DIAGNOZY POTRZEB ROZWOJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Warunkiem udzielenia wsparcia ukierunkowanego na wzrost kompetencji kadry menadżerskiej lub osób przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego w ramach projektu „Akademia Menadżera MSP”, jest dysponowanie przez przedsiębiorstwo diagnozą potrzeb rozwojowych (*dalej: diagnoza*).

Diagnoza będzie weryfikowana na etapie wnioskowania o wsparcie. Operator będzie dokonywał weryfikacji, czy na podstawie diagnozy można określić potrzeby edukacyjne grupy docelowej i czy mieszczą się one w zakresie uniwersalnych kompetencji menadżerskich.

Diagnoza powinna obejmować następujące elementy:

1. Analizę strategiczną przedsiębiorstwa, w której zostaną opisane obszary wymagające interwencji, aby zrealizować strategię.
2. Analizę kompetencji kadry zarządzającej lub osób przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego, koniecznych do osiągnięcia strategii, na podstawie której można:
 - stwierdzić kto i w jakim zakresie posiada ewentualne luki kompetencyjne, które będą stanowić podstawę do udzielenia wsparcia edukacyjnego w ramach Projektu;
 - określić potrzeby edukacyjne grupy docelowej i zakres merytoryczny usług rozwojowych zgodnych z Opisem uniwersalnych kompetencji menadżerskich.

Diagnoza powinna wynikać ze strategii przedsiębiorstwa.

Przy weryfikacji diagnozy Operator może przeanalizować cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz kierunkowe działania strategiczne i cele rozwojowe.

Istotne jest, aby osoby przeznaczone do objęcia działaniami rozwojowymi znały i akceptowały strategię przedsiębiorstwa oraz ich indywidualne cele rozwojowe.

Przedsiębiorca może przedłożyć analizę potrzeb rozwojowych lub planów rozwoju:

- przygotowaną w ramach działania 2.2 POWER *Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku,*
- przygotowaną we własnym zakresie

o ile jest oparta o obowiązującą w przedsiębiorstwie strategię i jest aktualna tj. nie starsza niż 3 lata – biorąc pod uwagę taki sam okres, jak przy obliczaniu kwoty pomocy de minimis.

W przypadku, gdy przedsiębiorca nie dysponuje diagnozą potrzeb rozwojowych lub diagnozą luk kompetencyjnych, może uzyskać wsparcie na ich przygotowanie w ramach projektu „Akademia Menadżera MSP”.

Istotne jest, aby analiza potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, wynikająca ze strategii albo planu rozwoju oraz oparta na niej analiza potrzeb rozwojowych kadry menedżerskiej, uwzględniała kompetencje potrzebne do rozwoju przedsiębiorstwa i/lub realizacji strategii.

UWAGA!

Poziom szczegółowości i metody zastosowane w ramach diagnozy potrzeb rozwojowych zależą w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa i jego skali rozwoju, branży w której działa, dostępności potrzebnych informacji, a także aktualnych kompetencji kadry kierowniczej. Należy wziąć te czynniki pod uwagę weryfikując, czy przedstawiona przez przedsiębiorcę diagnoza może być podstawą do udzielenia wsparcia szkoleniowego i/lub doradczego dla kadry menadżerskiej.

Każdorazowo, przy opracowaniu diagnozy w ramach projektu, należy dopasować przyjętą metodę i racjonalnie uzasadnić wybór podejścia, które dla konkretnego przedsiębiorstwa pozwoli na wskazanie szczegółowych celów rozwoju kadry kierowniczej, logicznie powiązanych z celami i potrzebami przedsiębiorstwa.

Możliwe metody przeprowadzenia diagnozy potrzeb rozwojowych obejmują:

- Pracę warsztatową z udziałem kadry kierowniczej lub konsultacje 1 na 1 (np. z właścicielem/przedsiębiorcą).
- Zastosowanie technik eksperckich i audytorskich (z zastrzeżeniem, że w przypadku przygotowania diagnozy potrzeb w ramach projektu, należy mieć na uwadze czy wybrane wsparcie eksperckie stanowi usługę rozwojową, która może być dofinansowywana w systemie BUR).

UWAGA!

W miarę możliwości w proces diagnozy i wyłonienia celów (w tym celów rozwojowych) przedsiębiorstwa, a następnie celów rozwojowych kadry kierowniczej, powinni być zaangażowani (brać udział) wszyscy uczestnicy późniejszych działań rozwojowych. Ich partycypacja jest istotna z punktu widzenia budowania świadomości biznesowej oraz świadomego uczestnictwa w działaniach rozwojowych.

Zakres raportu będący podstawą i uzasadnieniem realizacji usług rozwojowych w ramach projektu:

1. Analiza strategiczna.

Sugerowany zakres obszarów analizy strategicznej pozwalającej na wyłonienie kluczowych wyzwań i problemów, które są podstawą do opracowania strategii/planu rozwoju firmy:

1.1 Analiza poziomu rozwoju przedsiębiorstwa

- Wielkość zatrudnienia w okresie ostatnich 2-3 lat oraz projekcja wielkości zatrudnienia na kolejne 2 lata.
- Poziom dojrzałości procesowej. Na ile w przedsiębiorstwie da się zidentyfikować powtarzalne procesy: zaopatrzenia, produkcji, opracowania nowych produktów, sprzedaży, dystrybucji, rozliczeń finansowych, zarządzania kapitałem ludzkim (rekrutacja, selekcja, rozwój, awansowanie).
- Poziom dojrzałości zarządzania kapitałem ludzkim. Na ile w przedsiębiorstwie da się zidentyfikować standardy pracy, wymagania dla poszczególnych stanowisk/osób – zakresy zadań, odpowiedzialności, metody rekrutowania, selekcji, awansowania, oceny, motywowania, rozwoju pracowników.
- Struktura podejmowania decyzji – jakie decyzje są podejmowane w przedsiębiorstwie i kto je podejmuje? Na ile decyzje podejmowane są wyłącznie przez właściciela/ osobę zarządzającą a na ile przez kadrę kierowniczą, pracowników?

1.2 Analiza i ocena głównych wyzwań i problemów

Analiza i ocena służy wyłonieniu głównych kierunków rozwoju i celów strategicznych przedsiębiorstwa. Można do tego wykorzystać min. analizę SWOT i analizę Kluczowych czynników sukcesu.

- Zidentyfikowane i przeanalizowane mocne i słabe strony w poszczególnych kluczowych aspektach działalności Przedsiębiorcy oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu Przedsiębiorcy.
- Sformułowane kluczowe wnioski z analizy SWOT, pozwalające wskazać i omówić główne bariery rozwojowe oraz dźwignie wzrostu.
- W odniesieniu do poszczególnych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, sformułowane kierunkowe rekomendacje działań dla Przedsiębiorcy.
- Kluczowe wyzwania/problemy Przedsiębiorcy wymagające interwencji i ich przyczyny. Określone kluczowe czynniki sukcesu, obszary wymagające wsparcia o kluczowym znaczeniu strategicznym.

- Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) – strategiczne elementy decydujące o przewadze konkurencyjnej i sukcesie przedsiębiorstwa w danej branży. Elementem KCS mogą być np. czynniki decydujące o wyborze dostawcy przez klienta.

2. Sformułowana strategia przedsiębiorstwa opisująca aktualne cele w czterech perspektywach:

- **finansowej** – cele związane z finansami przedsiębiorstwa;
- **rynkowej** – cele związane z działaniem na rynku i relacjami z klientami, pozwalające na osiągnięcie celów w perspektywie finansowej;
- **procesów wewnętrznych** – cele związane z poprawą, rozwojem, dopasowaniem procesów wewnętrznych pozwalających na osiągnięcie celów w perspektywie rynkowej (np. dotyczące czasu, jakości, kosztów procesów wewnętrznych);
- **rozwoju** – cele związane z rozwojem przedsiębiorstwa pozwalające na osiągnięcie celów w perspektywie procesów, rynkowej i finansowej (np. cele związane z kapitałem ludzkim, know-how firmy lub systemami zarządzania, przepływu informacji a także dotyczące np. kultury organizacyjnej).

Jeśli przedsiębiorstwo nie posiada spisanej aktualnej strategii (w formie dokumentu), można przeprowadzić warsztat lub konsultacje z właścicielem/przedsiębiorcą lub kluczowymi osobami odpowiadającymi za kierunkowanie działalności przedsiębiorstwa, aby wykorzystać posiadane przez te osoby informacje w celu określenia strategii przedsiębiorstwa.

Przykładowy zakres strategii przedsiębiorstwa:

2.1 Wyznaczenie celów w perspektywie finansowej polega na wyznaczeniu wartości, które opisują ekonomiczne skutki realizacji strategii. Do ich wyznaczenia możliwe jest wykorzystanie źródeł wiedzy pozwalających na określenie ekonomicznych czynników sukcesu, np. obejmujących:

- Ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa, oceny zdolności przedsiębiorcy do finansowania bieżącej działalności oraz inwestycji rozwojowych (z uwzględnieniem możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego przez przedsiębiorcę).
- Określenie obecnych i potencjalnych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń związanych z finansami przedsiębiorstwa.
- Określenie maksymalnej stopy wzrostu wartości sprzedaży, jakiej może oczekiwać firma bez pozyskiwania nowego kapitału zewnętrznego lub zmian w swojej bieżącej polityce finansowej.
- Strukturę przychodów i kosztów.

2.2 Wyznaczenie celów w perspektywie rynku obejmuje wartości związane z ofertą generującą przychody i zapewniającą przewagi konkurencyjne i udział w rynku. Do ich wyznaczenia możliwe

jest wykorzystanie źródeł wiedzy pozwalających na określenie potrzeb definiowania propozycji wartości dla klienta, np.:

- Informacje o aktualnej ofercie rynkowej przedsiębiorcy oraz strukturze przychodów.
- Informacje dotyczące poziomu zadowolenia klientów poziomu zaspokajania ich potrzeb.
- Informacje o rynkach zbytu, kanałach dystrybucji przedsiębiorcy oraz konkurencji.
- Kluczowe informacje o pozycji konkurencyjnej Przedsiębiorcy.
- Informacje dotyczące zmian potrzeb klientów, trendów wpływających na konkurencyjność na danym rynku.

2.3 Wyznaczenie celów w perspektywie procesów wewnętrznych obejmuje wartości związane procesami w firmie a zwłaszcza tymi, które generują wartość dla klienta. Do ich wyznaczenia możliwe jest wykorzystanie źródeł wiedzy pozwalających na określenie potrzeb dopasowania procesów i zasobów wewnętrznych do strategii, np.:

- Opis działań prowadzących do dostarczania klientom produktów i do uzyskiwania przez firmę przychodów (efektywność procesów wytwarzania i dostarczania produktu, serwisu, a także zarządzania ryzykiem).

2.4. Schemat struktury organizacyjnej wraz z opisem sposobu zarządzania, zakresów odpowiedzialności poszczególnych komórek, osób, kadry kierowniczej, i uprawnień decyzyjnych.

2.5 Wyznaczenie celów w perspektywie rozwoju obejmuje wartości związane z osiągnięciem takiego poziomu rozwoju, który zapewni realizację celów biznesowych ujętych w poprzednich trzech perspektywach. Do ich wyznaczenia możliwe jest wykorzystanie źródeł wiedzy pozwalających na określenie potrzeb rozwoju przedsiębiorstwa np.:

- Analiza najważniejszych obszarów problemowych oraz obszarów stanowiących potencjał dla rozwoju przedsiębiorstwa, obecne i potencjalne, mocne oraz słabe strony przedsiębiorcy oraz szans i zagrożeń związanych z kapitałem ludzkim.
- Analiza luk w know-how przedsiębiorstwa (w tym nowoczesnych technologii).
- Analiza map kompetencji i luk kompetencyjnych pracowników i wskazanie tych, które w obecnej sytuacji są najważniejsze do zniwelowania, aby osiągnąć cele strategiczne.
- Analiza mocnych i słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim (w tym: sposoby motywowania, oceny i informacji zwrotnej, podnoszenia kompetencji pracowników).
- Analiza danych dotyczących kapitału ludzkiego - rotacja, dynamika i koszty zatrudnienia, inwestycje w rozwój, wakaty.
- Analiza jakości komunikacji wewnętrznej w tym zapewnianie dostępu i przepływu informacji potrzebnych w przedsiębiorstwie.

3 Plan Rozwoju kadry kierowniczej

W tej części, należy zweryfikować, a w przypadku przygotowania planu w ramach projektu „Akademia Menadżera MŚP”, dokonać opisu aktualnego i przyszłego poziomu kompetencji menedżerskich (szczegółowe cele/efekty uczenia się) adekwatnie do:

- Posiadanych kompetencji menedżerskich niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz do zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego potrzebnego do rozwoju przedsiębiorstwa.
- Sytuacji przedsiębiorstwa i powszechnej wiedzy na temat wymagań kompetencyjnych kadr menedżerskich w powiązaniu z fazą rozwoju firmy, branży w której działa oraz funkcji i roli (aktualnej lub planowanej).

Analiza luk kompetencyjnych kadry kierowniczej lub osób planowanych do objęcia tej roli w ramach projektu „Akademia Menadżera MSP”, powinna umożliwiać określenie kierunków i celów rozwoju przedsiębiorstwa oraz wskazywać powiązane z nimi cele rozwoju, ze szczególnym wskazaniem na potrzeby rozwoju kadry kierowniczej wraz z ich biznesowym uzasadnieniem.

Efektem analizy powinno być opracowanie tzw. PDP (Personal Development Plan), który powinien być opracowany w formie angażującej osobę zainteresowaną, specyfikować szczegółowe cele rozwoju zdefiniowane językiem efektów uczenia się oraz działania rozwojowe i terminy ich realizacji a także sposób potwierdzenia efektów uczenia się (osiągnięcia celów rozwojowych).

Należy zweryfikować czy na podstawie Planu Rozwoju można stwierdzić kto i w jakim zakresie posiada luki kompetencyjne i czy na jej podstawie można dobrać zakres merytoryczny usług rozwojowych z zakresu uniwersalnych kompetencji menadżerskich.

Sugerowany zakres planu rozwoju kadry kierowniczej:

3.1. Plan rozwoju kadry kierowniczej w kontekście strategii przedsiębiorstwa

- Mapa rozwojowa opisująca obszary do rozwoju wskazujące na logiczne powiązanie ich z celami strategicznymi
- Cele ogólne i szczegółowe rozwoju kadry kierowniczej opisane językiem efektów uczenia się (np. uczestnik będzie potrafił..., znał..., rozumiał..., będzie zdolny do ...).
- Cele rozwoju powinny korespondować z celami strategicznymi przedsiębiorstwa i odpowiadać na zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesu.
- Plany rozwoju powinny obejmować okres nie dłuższy niż 2 lata.

3.2. Działania proponowane w ramach Planu Rozwoju

- Działania do realizacji w ramach wsparcia dla przedsiębiorcy i wskazanie na jakie potrzeby one odpowiadają.
- Wskazówki dla przedsiębiorcy, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele.

Charakterystyka działań służących osiągnięciu celów Planu Rozwoju w ramach wsparcia dla przedsiębiorcy.

Przykładowe zestawienie danych:

1. Szkolenia

Tytuł/Zakres szkolenia	
Cel szkolenia	
Cele PR wspierane przez szkolenie	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez szkolenie	
Forma zajęć	
Grupa docelowa (kadra menadżerska)	

2. Doradztwo

Zakres doradztwa	
Cel doradztwa	
Cele PR wspierane przez doradztwo	

Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	
Grupa docelowa (kadra menadżerska)	

Sposób realizacji działań na rzecz przedsiębiorcy

Informacje o potrzebnych zasobach do wdrożenia proponowanych działań np.: finansowych, ludzkich i rzeczowych.

Proponowany harmonogram podejmowania działań rozwojowych z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie poszczególnych działań i ich sekwencji.