



Fundusze Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



Załącznik NR 10 do Regulaminu Przyznawania Wsparcia w ramach Projektu „Strategia w biznesie- doradztwo dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu kujawsko-pomorskiego”

*Załącznik 13 do Regulaminu konkursu - Minimalny wzór Planu Rozwojowego dla małych i średnich Przedsiębiorców zatrudniających powyżej 25 pracowników<sup>1</sup>*

# Plan Rozwojowy

## <nazwa Przedsiębiorcy>

### *dotyczy Przedsiębiorców zatrudniających*

## **OD 26 PRACOWNIKÓW**

---

<sup>1</sup> Opracowując minimalny wzór Planu Rozwoju skorzystano z:

1. Zrównoważonej karty wyników Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona (ang. *Balanced scorecard*)
2. Modelu Kirkpatricka - czteropoziomowego pomiaru efektów szkoleń opracowanego przez Donalda L. Kirkpatricka
3. Doświadczeń PARP z realizacji komponentu szkoleniowo-doradczego w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania współfinansowanego ze środków UE w ramach PO KL

<Miejscowość>, <Data>

## Spis treści

<b>1</b>	<b>DANE PODSTAWOWE .....</b>	<b>4</b>
1.1	DANE PODSTAWOWE PRZEDSIĘBIORCY .....	4
1.2	DANE PODSTAWOWE WYKONAWCY PLANU ROZWOJOWEGO .....	4
1.3	KALENDARZ WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCY .....	4
<b>2</b>	<b>OGÓLNY OPIS PRZEDSIĘBIORCY.....</b>	<b>6</b>
2.1	PERSPEKTYWA FINANSOWA .....	6
2.2	PERSPEKTYWA RYNKU.....	7
2.3	PERSPEKTYWA INFRASTRUKTURY – NAUKI I ROZWOJU.....	9
2.4	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH I SCHEMAT ORGANIZACJI.....	10
<b>3</b>	<b>AUDYT STRATEGICZNY (ANALIZA STRATEGICZNA) POD KĄTEM ZDIAGNOZOWANIA POTRZEB ROZWOJOWYCH.....</b>	<b>12</b>
3.1	STRATEGIA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORCY, W TYM MISJA I WIZJA .....	16
3.2	ANALIZA SWOT I KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU .....	16
3.3	PODSUMOWANIE ANALIZY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA .....	17
<b>4</b>	<b>PLAN ROZWOJOWY .....</b>	<b>19</b>
4.1	CELE PLANU ROZWOJOWEGO W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONEJ ANALIZY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORCY 19	
4.2	DZIAŁANIA PROPONOWANE W RAMACH PLANU ROZWOJOWEGO.....	19
4.3	CHARAKTERYSTYKA REZULTATÓW REALIZACJI PLANU ROZWOJOWEGO, POWSTAŁYCH W WYNIKU DOSTARCZONYCH USŁUG (NP. SZKOLENIOWYCH, DORADCZYCH).....	20
4.4	CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ SŁUŻĄCYCH OSIĄGNIĘCIU CELÓW PLANU ROZWOJOWEGO (PRODUKTY PROJEKTU).....	20
4.5	SPOSÓB REALIZACJI DZIAŁAŃ NA RZECZ PRZEDSIĘBIORCY.....	23
<b>5</b>	<b>PLAN DZIAŁAŃ – SYNTEZA .....</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>LISTA ŹRÓDEŁ .....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJOWEGO .....</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>AKCEPTACJA PLANU ROZWOJ.....</b>	<b>27</b>

# 1 Dane podstawowe

## 1.1 Dane podstawowe Przedsiębiorcy

Nazwa Przedsiębiorcy:	<nazwa Przedsiębiorcy>
Okres realizacji:	od <MM>.20XX do <MM>.20XX

## 1.2 Dane podstawowe Wykonawcy Planu Rozwojowego

Nazwa Wykonawcy PR:	<nazwa Wykonawcy>
Osoba odpowiedzialna za końcowy kształt PR po stronie Przedsiębiorcy	<imię i nazwisko>
Telefon: <nr tel.>	E-mail: <adres>
Osoba odpowiedzialna za końcowy kształt PR po stronie Wykonawcy	<imię i nazwisko głównego Doradcy>
Telefon: <nr tel.>	E-mail: <adres>

## 1.3 Kalendarz wsparcia Przedsiębiorcy

Data:	Ogólny opis udzielonego wsparcia	Czas poświęcony na wsparcie w godzinach

Analiza przedsiębiorstwa w czterech  
perspektywach pod kątem  
zdiagnozowania potrzeb rozwojowych

---

## 2 Ogólny opis Przedsiębiorcy

### *Czego oczekiwać od Doradcy:*

- *W trakcie opracowywania Planu Rozwojowego doradca będzie wykorzystywał dane i dokumenty udostępniane przez Przedsiębiorcę, wywiady/warsztaty z kadrą zarządzającą/kluczowym personelem przedsiębiorstwa, informacje pochodzące z publicznie dostępnych źródeł, np. internet, prasa, rejestry publiczne*

### *Charakterystyka przedsiębiorcy będzie dotyczyć 4 obszarów:*

- **finansowego** (na podstawie dokumentów finansowych zostanie wyliczonych kilka podstawowych wskaźników, które w sposób ogólny przedstawią sytuację finansową firmy),
- **rynku** (np. co firma sprzedaje, kto kupuje jej produkty/usługi, jaka jest wartość rynku, oczekiwania klientów, jakich firma ma dostawców, kto jest jej konkurentem, jaką ma pozycję na rynku, czym wygrywa, a w czym przegrywa),
- **procesów wewnętrznych** (np. jaki jest czas wysłania towaru od przyjęcia zamówienia, jak długo realizuje usługę, ile ma nowości w swojej ofercie, ile czasu zajmuje wprowadzenie nowości, ile trwa obsługa jednego klienta, ile trwa załatwianie reklamacji, czy coś może być objęte systemem IT),
- **infrastruktury (nauki i rozwoju)** (np. jakie firma posiada zasoby fizyczne, a jakie kadrowe, jaki jest zysk na 1 zatrudnionego, czy pracownicy są usatysfakcjonowani z wykonywanej pracy, czy posiadają wymagane kwalifikacje/kompetencje, jaka jest fluktuacja, ile firma wydaje na rozwój pracowników, jakie są koszty absencji, jakie jest otoczenie prawne wpływające na prowadzoną działalność i czy procesy wewnętrzne są z nim zgodne).

### 2.1 Perspektywa finansowa

#### *Czego oczekiwać od Doradcy:*

- **Narzędzia: dokumenty finansowo-księgowe, wywiady/warsztaty z kadrą zarządzającą/kluczowym personelem przedsiębiorstwa**

*W niniejszym podrozdziale Doradca przedstawi analizę finansową działalności Przedsiębiorcy. Celem analizy jest określenie rozmiaru prowadzonej działalności oraz wskazania skutków finansowych głównych działań podjętych przez Przedsiębiorcę. W celu optymalizacji czasu, który jest niezbędny do przygotowania analizy finansowej, Doradca powinien posługiwać się narzędziami informatycznymi, które w sposób automatyczny z danych finansowych Przedsiębiorcy wyliczą kluczowe wskaźniki oraz w miarę dostępnych możliwości porówna je ze wskaźnikami innych przedsiębiorstw z branży Przedsiębiorcy. Wnioski z analizy finansowej zostaną wykorzystane do rekomendowania działań naprawczych/rozkłajowych w przedsiębiorstwie.*

*Podchodząc do analizy finansowej doradca weźmie pod uwagę sytuację przedsiębiorstwa i sposób prowadzenia przez firmę księgowości. W niektórych przypadkach (jak np. prowadzenie jedynie ewidencji przychodów) nie będzie możliwości przeprowadzenia pełnej analizy finansowej. W takiej sytuacji Doradca może odstąpić od badania Perspektywy finansowej, co zostanie zaznaczone w Planie Rozwojowym.*

*Doradca przeanalizuje wielkości finansowe pozwalające określić rozmiar działalności oraz jej ogólną rentowność. W niniejszej sekcji analiza obejmie w szczególności:*

- *Przychody ze sprzedaży – Określenie tempa rozwoju przedsiębiorstwa. Zmiany wartości przychodów ze sprzedaży należy porównać z inflacją w analizowanym okresie w celu identyfikacji, czy popyt na produkty przedsiębiorcy rośnie, czy maleje.*

- *Rentowność – określenie czy firma jest zyskowna (rentowność sprzedaży netto = (zysk netto / sprzedaż netto) \* 100%). Każda wartość tego wskaźnika powyżej zera jest dopuszczalna, gdyż wskazuje, że przedsiębiorstwo przynosi zysk.*
- *Płynność finansowa - wskaźnik bieżącej płynności = aktywa bieżące / bieżące zobowiązania. Spadek wskaźnika poniżej 1.5 powinno być traktowane jako sygnał alarmowy.*
- *Suma bilansowa – określenie wielkości prowadzonej działalności*
- *Kapitał własny – określenie wielkości kapitału zaangażowanego w działalność firmy*
- *Udział kapitału obcego w aktywach firmy (wskaźnik ogólnego zadłużenia = zobowiązania ogółem / suma aktywów). Jeżeli wskaźnik jest mniejszy niż 0,5 większość majątku spółki jest finansowane z kapitałów własnych. Jeżeli stosunek jest większy niż 0,5 większość majątku spółki jest finansowane długiem. Im wyższa wartość wskaźnika tym wyższe ryzyko utraty przez przedsiębiorstwo zdolności do spłaty długów (płynności).*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Na podstawie powyższego zestawu danych, Doradca w niniejszej sekcji określi podstawowe trendy rozwojowe firmy oraz wskaże ich przyczyny i źródła. Analiza Doradcy uwzględni ewentualne punkty zwrotne w działalności Przedsiębiorcy, jeśli miały one miejsce w badanym okresie, oraz ich przyczyny i skutki.*

## **2.2 Perspektywa rynku**

### **2.2.1 Asortyment wyrobów i usług**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

- ***Narzędzia: analiza dokumentacji przedsiębiorcy, wywiady/warsztaty z kadrą zarządzającą/kluczowym personelem przedsiębiorstwa,, informacje pochodzące z publicznie dostępnych źródeł, np. internet, prasa, rejestry publiczne***

*Doradca zinventaryzuje i scharakteryzuje aktualną ofertę rynkową Przedsiębiorcy oraz przedstawi strukturę przychodów lub marż generowanych przez poszczególne grupy asortymentowe lub obszary działalności Przedsiębiorcy.*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Na podstawie wywiadów i analizy danych sprzedażowych Przedsiębiorcy, Doradca opracuje kluczowe wnioski nt. asortymentu Przedsiębiorcy, w tym oceni zbilansowanie i potencjał rozwojowy jego portfela produktów/usług. Wnioski mogą dotyczyć np. dominującego udziału pojedynczej grupy asortymentowej w łącznej marży operacyjnej Przedsiębiorcy, lub niskiej albo ujemnej rentowności niektórych obszarów działalności, i związanego z tym ryzyka dla Przedsiębiorcy.*

### **2.2.2 Rynki zbytu wyrobów i usług, klienci, dostawcy, konkurencja**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

- ***Narzędzia: analiza dokumentacji przedsiębiorcy, wywiady/warsztaty z kadrą zarządzającą/kluczowym personelem przedsiębiorstwa,, informacje pochodzące z publicznie dostępnych źródeł, np. internet, prasa, rejestry publiczne***

Doradca scharakteryzuje główne rynki zbytu firmy (rynki geograficzne lub rynki rozumiane jako segmenty klientów) oraz kanały dystrybucji Przedsiębiorcy, w tym przedstawi strukturę przychodów / marż ze sprzedaży firmy w podziale na rynki / kanały dystrybucji.

Doradca przedstawi także syntetyczne informacje o branży, w której działa Przedsiębiorca, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych trendów istotnych dla tej branży (stanowiących szansę lub zagrożenie dla przedsiębiorstw działających w branży).

W razie potrzeby Doradca podzieli ten podrozdział na sekcje dotyczące poszczególnych grup asortymentowych / obszarów działalności Przedsiębiorcy. W takim przypadku grupy / obszary o marginalnym znaczeniu zostaną przedstawione na końcu, we wspólnej jedno-akapitowej sekcji.

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

Doradca opracuje kluczowe wnioski nt. rynków zbytu, kanałów dystrybucji Przedsiębiorcy oraz konkurencji, w tym oceni efektywność i zasadność wykorzystywania poszczególnych z nich. Wnioski mogą dotyczyć np. zmian ważności poszczególnych segmentów klientów, uzależnienia od pojedynczego rynku, nieproduktywnej konkurencji między kanałami dystrybucji, lub niskich marż uzyskiwanych w niektórych kanałach dystrybucji, i związanego z tymi czynnikami ryzyka dla Przedsiębiorcy.

### **2.2.3 Aktualna pozycja na rynku**

#### **Pozycja rynkowa**

##### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

Na podstawie wywiadów i danych od Przedsiębiorcy, oraz własnych analiz, Doradca wykona analizę pozycji rynkowej Przedsiębiorcy, w ramach jego głównych grup asortymentowych / obszarów działalności. W razie potrzeby niniejszy podrozdział zostanie podzielony na sekcje poświęcone poszczególnym głównym grupom asortymentowym / obszarom działalności Przedsiębiorcy. W przypadku każdej grupy / obszaru Doradca scharakteryzuje aktualną sytuację Przedsiębiorcy w dwóch wymiarach: pozycji rynkowej oraz pozycji konkurencyjnej, i sformułuje wnioski.

W ramach analizy pozycji rynkowej Doradca przedstawi w miarę możliwości dane o wielkości i dynamice danego rynku oraz wielkości i dynamice sprzedaży Przedsiębiorcy (w ujęciu ilościowym i wartościowym), udziale Przedsiębiorcy w rynku, a także szanse i zagrożenia związane z trendami rynkowymi. W miarę dostępności danych, Doradca przedstawi udział rynkowy Przedsiębiorcy w ujęciu bezwzględnym (tj. jako odsetek rynku) lub w porównaniu z największym bezpośrednim konkurentem Przedsiębiorcy na danym rynku.

Jako rynek Przedsiębiorcy Doradca potraktuje obszary geograficzne i/lub segmenty klientów, do których faktycznie dystrybuowane są produkty / usługi Przedsiębiorcy. W szczególności, w przypadku przedsiębiorstw działających lokalnie, Doradca podda analizie rynek ograniczony do miejscowości / regionu, w którym Przedsiębiorca prowadzi sprzedaż.

Celem analizy pozycji rynkowej jest określenie czy dany rynek jest atrakcyjny (przynajmniej: czy jest to rynek rosnący), na ile istotnym jego uczestnikiem jest Przedsiębiorca, i jaki trend charakteryzuje udział Przedsiębiorcy w rynku.

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

Doradca sformułuje kluczowe wnioski nt. pozycji Przedsiębiorcy w ramach danej grupy asortymentowej / obszaru działalności. Będą one w szczególności dotyczyć obecnych i potencjalnych mocnych i słabych stron oferty Przedsiębiorcy oraz szans i zagrożeń na rynku.



## 2.3 Perspektywa infrastruktury – nauki i rozwoju

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

- *Narzędzia: kwestionariusze ankietowe, wywiady, warsztaty, grupy focusowe, analiza dokumentacji przedsiębiorcy np. wyników oceny okresowej, planów szkoleniowych itp.*

*Doradca opracuje rozdziały poświęcone analizie organizacji i zasobów Przedsiębiorcy. Doradca może przeprowadzić badania ankietowe wśród ogółu pracowników Przedsiębiorcy z wykorzystaniem niektórych Narzędzi pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (NKL) - <http://nkl.parp.gov.pl/>.*

### **2.3.1 Zasoby ludzkie <sekcja obowiązkowa>**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca przeprowadzi analizę zasobów ludzkich Przedsiębiorcy, z uwzględnieniem pracowników sezonowych, osób wynajmowanych od innych podmiotów (leasing pracowniczy) oraz pracujących w oparciu o umowy cywilnoprawne. Doradca omówi wielkość i dynamikę zasobów ludzkich (w ujęciu stanowisk i ekwiwalentów pełnego czasu pracy), i scharakteryzuje zasoby pod względem struktury typów stanowisk, wykształcenia, wieku i stażu. Doradca przeanalizuje także:*

- *Rotację*
- *Dynamikę kosztów zatrudnienia*
- *Mocne i słabe strony zarządzania zasobami ludzkimi, sposoby motywowania i przeprowadzania ocen pracowniczych, podnoszenia kompetencji pracowników, komunikacji wewnętrznej, itp. Opis powinien być dostosowany do wielkości firmy.*

*Doradca opiszę wymagane na stanowiskach kompetencje pracownicze. W wyniku powstanie mapa kompetencji na stanowiskach.*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca przedstawi główne wnioski z analizy zasobów ludzkich – np. w zakresie systemów motywacyjnych, ocen pracowniczych, szkoleń, i komunikacji wewnętrznej. Na podstawie map kompetencji Doradca określi luki kompetencyjne pracowników przedsiębiorcy i wskaże te, które w obecnej sytuacji są najważniejsze do zniwelowania, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa.*

### **2.3.2 Zasoby finansowe**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca scharakteryzuje aktualny stan aktywów finansowych Przedsiębiorcy oraz źródeł finansowania (w tym np. leasingu oraz dostępnych linii kredytowych). W razie potrzeby Doradca przeprowadzi pogłębioną analizę „problemowych” aktywów i/lub źródeł finansowania.*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca sformułuje kluczowe wnioski z analizy zasobów finansowych, w tym w szczególności oceni zdolność Przedsiębiorcy do finansowania (1) bieżącej działalności, oraz (2) inwestycji rozwojowych (z uwzględnieniem możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego przez Przedsiębiorcę). Doradca zidentyfikuje także ryzyka i możliwości usprawnień związanych z zasobami finansowymi Przedsiębiorcy.*

### **2.3.3 Zasoby rzeczowe <sekcja opcjonalna >**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Analiza zasobów rzeczowych dotyczy przedsiębiorstw, w których odgrywają one istotną rolę w działalności operacyjnej lub w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej (np. przedsiębiorstwa produkcyjne). Dlatego Doradca ustali z Przedsiębiorcą, czy należy ją przeprowadzić w jego przypadku.*

*W razie potrzeby przeanalizowania zasobów rzeczowych, Doradca scharakteryzuje aktualny stan rzeczowych środków trwałych Przedsiębiorcy, z uwzględnieniem środków dzierżawionych / w leasingu, oraz inwestycji w toku.*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca sformułuje kluczowe wnioski z analizy zasobów rzeczowych, w szczególności – czy są one adekwatne do potrzeb Przedsiębiorcy, i jakie problemy ich dotyczą. Doradca wskaże także możliwości wprowadzenia usprawnień w tym obszarze.*

### **2.3.4 Zasoby informatyczne <sekcja opcjonalna>**

#### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Analiza zasobów istotnych zasobów informatycznych – np. posiadanego przez Przedsiębiorcę specjalistycznego oprogramowania i/lub baz danych – dotyczy przedsiębiorstw, w których odgrywają one istotną rolę w działalności operacyjnej lub w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Dlatego Doradca ustali z Przedsiębiorcą, czy należy ją przeprowadzić w jego przypadku.*

*W razie potrzeby przeanalizowania zasobów informatycznych, Doradca zdiagnozuje zasoby informatyczne Przedsiębiorcy za pomocą macierzy portfela aplikacji (Ward i Peppard).*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca wraz z przedsiębiorcą sformułuje kluczowe wnioski z analizy zasobów informatycznych, w szczególności – czy są one adekwatne do potrzeb Przedsiębiorcy, i jakie problemy ich dotyczą. Doradca wskaże także możliwości wprowadzenia usprawnień w tym obszarze.*

## **2.4 Perspektywa procesów wewnętrznych i schemat organizacji**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

- *Narzędzia: analiza dokumentacji przedsiębiorcy, wywiady/warsztaty z kadrą zarządzającą/kluczowym personelem przedsiębiorstwa*

*Opis perspektywy wewnętrznej przedsiębiorstwa powinien m. in. uwzględniać schemat i opis struktury organizacyjnej, określający jej rodzaj, np.: liniowy, funkcjonalny, liniowo-funkcjonalny, liniowo-sztabowy, dywizjonalny, zespołowy (zadaniowy), macierzowy. Na tej bazie powinien zostać opisany sposób zarządzania, zakresy odpowiedzialności poszczególnych komórek i uprawnienia decyzyjne.*

*W przypadku mniejszych firm opis będzie się w większym stopniu skupiał na opisie stanowisk i zakresach odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników, w mniejszym na opisie komórek organizacyjnych, których siłą rzeczy w mniejszych organizacjach może po prostu nie być.*

*Opisie będą podlegać także zakresy odpowiedzialności kadry kierowniczej, a w mniejszych przedsiębiorstwach odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Ważnym opisem perspektywy wewnętrznej będzie opis działań biznesowych prowadzący do uzyskiwania przez firmę przychodów.*

## **Wnioski**

### **Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca sformułuje kluczowe wnioski i obserwacje dotyczące struktury organizacyjnej Przedsiębiorcy, jej mocnych i słabych stron, możliwości wprowadzenia usprawnień (np. na podstawie porównania z innymi przedsiębiorstwami w danej branży).*

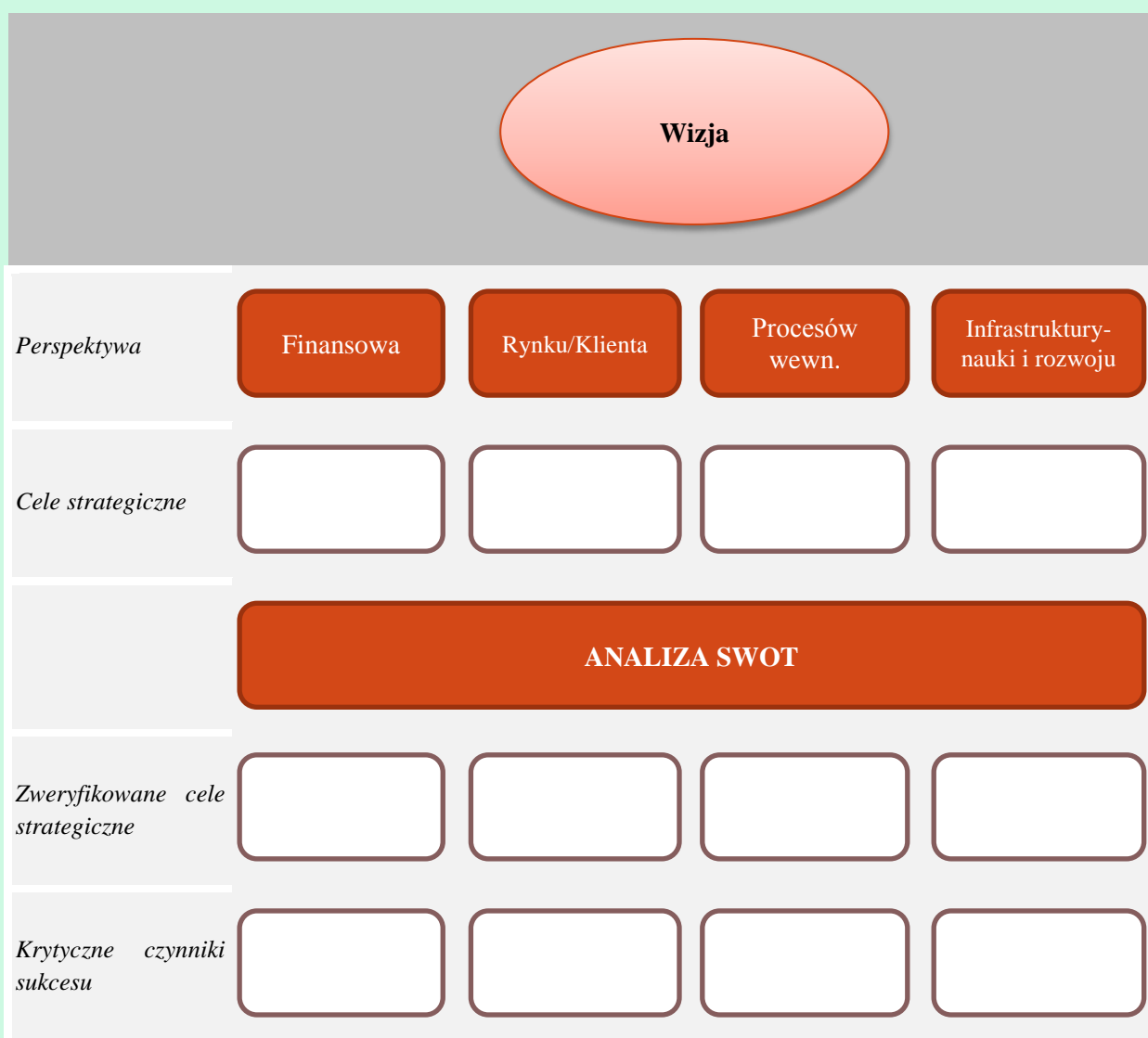
### 3 Audyt strategiczny (analiza strategiczna) pod kątem zdiagnozowania potrzeb rozwojowych

*Czego oczekiwać od Doradcy:*

*Efektom przeprowadzonej analizy ma być określenie i spisanie wizji i celów strategicznych przedsiębiorcy.*

*Na podstawie wiedzy pozyskanej w trakcie wcześniejszych etapów analizy, doradca wspólnie z Przedsiębiorcą będzie mógł sformułować wizję samej organizacji oraz określić cele strategiczne firmy i ich mierniki w kilku perspektywach. Cele lub mierniki mogą jednak nie być realne do osiągnięcia w dającej się przewidzieć przyszłości, dlatego też kolejnym krokiem jest analiza SWOT w kontekście możliwości realizacji przed chwilą ustalonych celów i mierników. W wyniku tej analizy cele lub mierniki mogą ulec przededefiniowaniu lub jeśli z początku zostały określone realnie, mogą pozostać bez zmian. Kolejne kroki to określenie warunków, przy jakich cele z dużym prawdopodobieństwem mogą zostać osiągnięte (krytyczne czynniki sukcesu) i określenie sposobów pomiaru ich osiągnięcia. Analiza SWOT będzie stanowiła także bazę do zaplanowania działań służących osiągnięciu celów.*

*Przygotowany materiał powinien się opierać o poniższy schemat.*

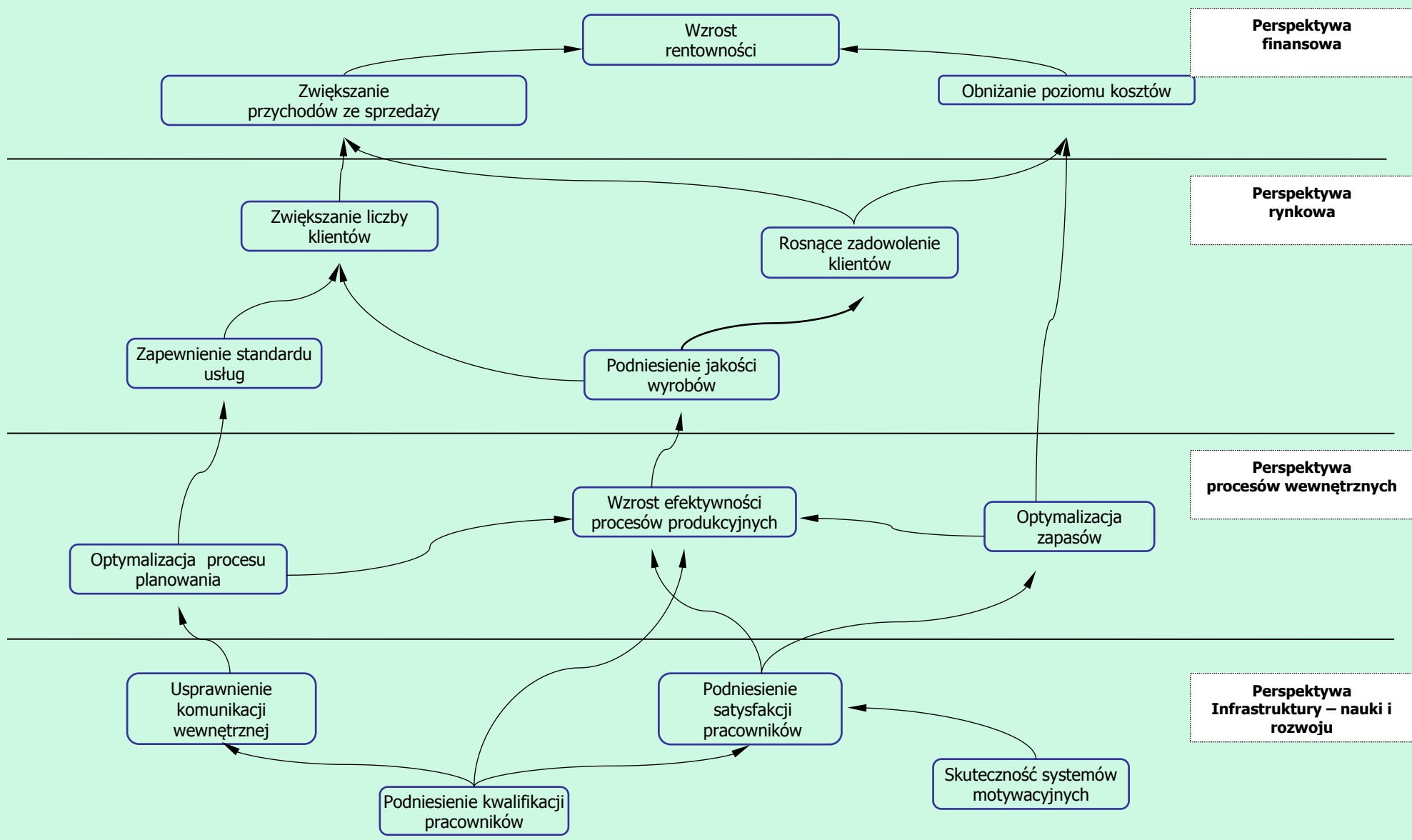


*Mierniki*

--	--	--	--	--

Plany rozwojowe

*W wyniku prac powinna powstać także mapa celów przedsiębiorstwa, której przykład pokazujemy na kolejnej stronie*





### **3.1 Strategia działania Przedsiębiorcy, w tym misja i wizja**

#### **3.1.1 Misja i wizja Przedsiębiorcy**

**Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Na podstawie dokumentów i wywiadów Doradca wspólnie z Przedsiębiorcą opíše misję i wizję Przedsiębiorcy.*

#### **3.1.2 Strategia**

**Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Na podstawie dokumentów i wywiadów Doradca opíše aktualną strategię Przedsiębiorcy i określi jego strategiczną pozycję wyjściową. W ramach opisu strategii znajdą się w szczególności informacje: na jakich rynkach / segmentach klientów koncentruje się Przedsiębiorca, i na czym opiera swoją przewagę konkurencyjną lub czym wyróżnia się na rynku. Opis strategii powinien uwzględniać 4 wcześniej wymienione perspektywy.*

#### **3.1.3 Cele i mierniki**

**Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Doradca wraz z Przedsiębiorcą określi cele strategiczne oraz ich mierniki. Cele będą dotyczyć wcześniej analizowanych perspektyw.*

*Zgodnie z najlepszymi praktykami, cele zostaną przedstawione w formule SMART, tj. jako cele szczegółowe, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.*

### **3.2 Analiza SWOT i krytyczne czynniki sukcesu**

#### **3.2.1 Analiza SWOT**

**Czego oczekiwać od Doradcy:**

*Biorąc pod uwagę wcześniej ustalone cele strategiczne i mierniki, Doradca wraz z Przedsiębiorcą oraz kluczowym personelem przeprowadzi analizę SWOT, tj. zostaną zidentyfikowane i przeanalizowane mocne i słabe strony w poszczególnych kluczowych aspektach działalności Przedsiębiorcy, oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu Przedsiębiorcy. Następnie Doradca sformułuje kluczowe wnioski z analizy SWOT, w kontekście celów Przedsiębiorcy, co pozwoli wskazać i omówić główne bariery rozwojowe oraz dźwignie wzrostu dla tychże celów. Analiza posłuży weryfikacji realności osiągnięcia celów strategicznych. W wyniku analizy SWOT może się okazać, że cele lub mierniki zostały ustalone na nierealnym poziomie i konieczna jest ich zmiana.*

*W odniesieniu do poszczególnych mocnych i słabych stron, oraz szans i zagrożeń, Doradca sformułuje kierunkowe rekomendacje działań dla Przedsiębiorcy, oraz zweryfikuje je z Przedsiębiorcą.*

#### **3.2.2 Krytyczne czynniki sukcesu**

**Czego oczekiwać od Doradcy:**

*W tej części Doradca wraz z Przedsiębiorcą określi kluczowe problemy Przedsiębiorcy wymagające interwencji i ich przyczyny. Na tej bazie zostaną określone krytyczne czynniki sukcesu. W tej sekcji zostaną wskazane obszary wymagające wsparcia o kluczowym znaczeniu strategicznym. Analiza ta zostanie dokonana w oparciu o dotychczas poczynione ustalenia oraz w oparciu o analizę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz sytuacji pożądaną.*



*Wybór tematów/obszarów interwencji powinien zostać uzasadniony (np. poprzez powiązanie z wynikami finansowymi). Zapropionowane działania oraz źródła ich finansowania powinny zostać dopasowane do oczekiwanych potrzeb – rozwoju albo działań naprawczych i przyporządkowane do wybranych obszarów/tematów. W tej części mogą zostać opisane wszystkie obszary wymagające interwencji, nie muszą to być tylko obszary związane z kompetencjami pracowników. W tym samym kroku należy zidentyfikować przyczyny opisanych problemów.*

### **3.3 Podsumowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa**

#### ***Czego oczekiwać od Doradcy:***

*W tej części zostają opisane obszary wymagające interwencji m.in. w postaci usług rozwojowych (np. szkoleniowego lub doradczego). Proponowane działania powinny wpisywać się w strategię przedsiębiorcy i nawiązywać do możliwości ich sfinansowania w ramach PSF oraz poza PSF.*

# Plan realizacji potrzeb rozwojowych

---

## 4 Plan Rozwojowy

### *Czego oczekiwać od Doradcy:*

Na podstawie rekomendacji wypracowanych w toku prac nad rozdziałem 3, zostanie opracowany rozdział 4, tj. zostanie doprecyzowany zakres rekomendowanego wsparcia dla Przedsiębiorcy. Rekomendacje będą dotyczyć w szczególności obszaru rozwoju zasobów ludzkich (perspektywa infrastruktury-nauki i rozwoju), który w ramach udzielonego wsparcia jest obowiązkowy. Oprócz tego rekomendacje mogą też dotyczyć innych perspektyw funkcjonowania przedsiębiorcy, które podlegały diagnozie.

### 4.1 Cele Planu Rozwojowego w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej Przedsiębiorcy

#### *Czego oczekiwać od Doradcy:*

Doradca wraz z Przedsiębiorcą określi cele Planu Rozwojowego (PR) dla Przedsiębiorcy. Cele Planu Rozwojowego powinny być opisywane zgodnie z regułą SMART. Cele Planu Rozwojowego powinny korespondować z celami i ich miernikami.

### 4.2

#### Działania proponowane w ramach Planu Rozwojowego

#### *Czego oczekiwać od Doradcy:*

Doradca wymieni działania do realizacji w ramach wsparcia dla Przedsiębiorcy, i wskaże na jakie potrzeby Przedsiębiorcy one odpowiadają. W PR powinny zostać zawarte wskazówki dla przedsiębiorcy, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele. Opis zalecanych działań powinien zawierać informacje o potrzebnych zasobach do ich wdrożenia: finansowych, ludzkich i rzeczowych. Konieczne jest również zawarcie harmonogramu podejmowania działań, bez określania kolejnych dat, ale z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie działań i ich sekwencji.

W przypadku działań rozwojowych, należy podać konkretne dane o usługach, które powinny zostać zakontraktowane. Informacje te powinny zawierać minimalne parametry tych usług (w tym identyfikacja celów, zakresu tematycznego, optymalnych form realizacji usług, czasu niezbędnego do osiągnięcia zakładanych celów) oraz informacje o ich potencjalnych dostawcach – na podstawie analizy dostępności usług rozwojowych z perspektywy przygotowanego PR dla przedsiębiorcy. Analiza powinna zostać dokonana w oparciu o dane dostępne zarówno w rejestrze usług rozwojowych Inwestycjawkadry.pl, jak i poza nim.

Proponowane działania powinny wpisywać się we wcześniej prezentowany schemat, tj. przyczyniać się do osiągnięcia wizji przedsiębiorstwa i wyznaczonych celów.

Sugerujemy, aby ta część PR została przygotowana w formie tabelarycznej, uwzględniającej minimum następujące informacje:

Proponowany zakres wdrożenia Planu Rozwojowego

Cele Planu Rozwojowego/Mierniki	Potrzeby	Działania wdrożeniowe	Proponowani dostawcy usług/osoby proponowane do edukacji

### 4.3 Charakterystyka rezultatów realizacji Planu Rozwojowego, powstałych w wyniku dostarczonych usług (np. szkoleniowych, doradczych)

#### Czego oczekiwać od Doradcy:

Doradca wraz Przedsiębiorcą scharakteryzuje oczekiwane rezultaty, które Przedsiębiorca powinien osiągnąć dzięki realizacji działań proponowanych w rozdz. 4.2.

W przypadku działań szkoleniowych, zgodnie z najlepszymi praktykami, do pomiaru rezultatów powinna służyć metodologia Kirkpatricka, która uwzględnia satysfakcję Przedsiębiorcy ze wsparcia, przyrost wiedzy, zastosowanie wiedzy w praktyce, oraz wyniki biznesowe uzyskane dzięki wsparciu. Wyniki biznesowe badane zgodnie z metodologią Kirkpatricka powinny być zbieżne z celami zidentyfikowanymi w rozdziale 3.1.3.

Sugerujemy, aby ta część PR została przygotowana w formie tabelarycznej, uwzględniającej następujące informacje:

Oczekiwane rezultaty realizacji Planu Rozwojowego w oparciu o model Kirkpatricka

Wskaźnik	Poziom w modelu Kirkpatricka			
	Satysfakcji	Uczenia się	Zastosowania	Wyników
Zakładana wartość wskaźnika				
Termin pomiaru				
Metoda pomiaru				

### 4.4 Charakterystyka działań służących osiągnięciu celów Planu Rozwojowego (produkty projektu)

#### Czego oczekiwać od Doradcy:

Doradca szczegółowo scharakteryzuje poszczególne działania do realizacji w ramach wsparcia dla Przedsiębiorcy.

Sugerujemy, aby ta część PR została przygotowana w formie tabelarycznej, uwzględniającej następujące informacje:

### Szkolenia dla pracowników

Nazwa szkolenia	Liczba uczestników	Liczba godzin szkoleniowych	Liczba uczestniko-godzin szkoleniowych	Wartość uczestniko-godziny szkoleniowej	Wartość usług szkoleniowych	Wymagania dla trenera
		<b>Razem liczba uczestniko-godzin szkoleniowych</b>		<b>Razem wartość usług szkoleniowych</b>		

Usługa/i zostaną/ie zrealizowane w oparciu o plany przedstawione / plan przedstawiony poniżej.

### Tytuł szkolenia

<b>Cel szkolenia</b>	
<b>Cele PR wspierane przez szkolenie</b>	
<b>Rezultaty realizacji PR wspierane przez szkolenie</b>	
<b>Forma zajęć</b>	
<b>Grupa docelowa</b>	
<b>Zakres szkolenia</b>	

### Doradztwo dla pracowników

Nazwa usługi doradczej	Liczba uczestników	Liczba godzin doradztwa	Wartość godziny doradztwa	Wartość usług doradczych	Wymagania dla doradcy
	<b>Razem liczba godzin doradztwa</b>		<b>Razem wartość usług doradczych</b>		

Doradztwo dla pracowników zostanie przeprowadzone zgodnie z planami przedstawionymi / planem przedstawionym poniżej.

<b>Cel doradztwa</b>	
<b>Cele PR wspierane przez doradztwo</b>	
<b>Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo</b>	
<b>Forma doradztwa</b>	
<b>Grupa docelowa</b>	
<b>Zakres doradztwa</b>	

#### Doradztwo dla Przedsiębiorcy

<b>Nazwa usługi doradczej</b>	<b>Liczba godzin doradztwa</b>	<b>Wartość godziny doradztwa</b>	<b>Wartość usług doradczych</b>	<b>Wymagania dla doradcy</b>
<b>Razem liczba godzin doradztwa</b>		<b>Razem wartość usług doradczych</b>		

Doradztwo dla Przedsiębiorcy zostanie przeprowadzone zgodnie z planem przedstawionym / planami przedstawionymi poniżej.

<b>Cel doradztwa</b>	
<b>Cele PR wspierane przez doradztwo</b>	
<b>Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo</b>	
<b>Forma doradztwa</b>	

#### **4.5 Sposób realizacji działań na rzecz Przedsiębiorcy**

***Czego oczekiwać od Doradcy:***

*Doradca przedstawi informacje o potrzebnych zasobach do wdrożenia proponowanych działań: finansowych, ludzkich i rzeczowych. Przedstawi również harmonogram podejmowania działań, bez określania kolejnych dat, ale z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie poszczególnych działań i ich sekwencji. W syntetyczny sposób opíše logikę przeprowadzenia działań u Przedsiębiorcy.*

## 5 Plan Działań – synteza

Sugerujemy, aby ta część PR została przygotowana w formie tabelarycznej, uwzględniającej następujące informacje:

Nazwa działania	Jednostka	Liczba godzin usług	Wartość usług
Szkolenia dla pracowników	Razem liczba uczestnikogodzin szkoleniowych		
	Razem wartość usług szkoleniowych		
Doradztwo dla pracowników	Razem liczba godzin doradztwa		
	Razem wartość usług doradczych		
Doradztwo dla Przedsiębiorcy	Razem liczba godzin doradztwa		
	Razem wartość usług doradczych		
<b>Inne działania</b>			
<b>Razem liczba godzin usług</b>			
<b>Razem wartość usług</b>			
<b>Razem liczba osób objętych działaniami u Przedsiębiorcy</b>			



## **6 Lista źródeł**

*Należy wymienić wszystkie źródła, z których korzystano opracowując Plan Rozwojowy*

## 7 Harmonogram realizacji Planu Rozwojowego

Nazwa usługi	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Miejsce świadczenia usługi	Uwagi
<b>Szkolenia dla pracowników</b>				
<b>Doradztwo dla pracowników</b>				
<b>Doradztwo dla Przedsiębiorcy</b>				

## 8 Akceptacja Planu Rozwoj

Akceptuję	Opracował
Imię i nazwisko przedsiębiorcy, podpis, data	Imię i nazwisko osoby uprawnionej do występowania w imieniu Wykonawcy usługi, podpis, data