



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Załącznik nr 9 do Regulaminu Przyznawania Wsparcia w ramach Projektu „Strategia w biznesie- doradztwo dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu kujawsko-pomorskiego”

Załącznik 12 do Regulaminu konkursu - Minimalny wzór Planu Rozwojowego dla mikro i małych Przedsiębiorców zatrudniających do 25 pracowników¹

Plan Rozwojowy

<nazwa Przedsiębiorcy>

dotyczy mikro i małych

Przedsiębiorców zatrudniających

DO 25 PRACOWNIKÓW

<Miejscowość>, <Data>

¹ Opracowując minimalny wzór Planu Rozwojowego 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

Spis treści

1	DANE PODSTAWOWE	3
1.1	<i>Dane podstawowe Przedsiębiorcy</i>	3
1.2	<i>Dane podstawowe Wykonawcy Planu Rozwojowego</i>	3
1.3	<i>Kalendarz wsparcia Przedsiębiorcy</i>	3
ANALIZA PRZEDSIĘBIORSTWA W MINIMUM DWÓCH PERSPEKTYWACH POD KĄTEM ZDIAGNOZOWANIA POTRZEB ROZWOJOWYCH.....		4
2	OGÓLNY OPIS PRZEDSIĘBIORCY	5
2.1	<i>Perspektywa finansowa</i>	5
2.2	<i>Perspektywa rynku</i>	6
2.3	<i>Perspektywa infrastruktury – nauki i rozwoju</i>	7
2.4	<i>Perspektywa procesów wewnętrznych i schemat organizacji</i>	9
3	AUDYT STRATEGICZNY (ANALIZA STRATEGICZNA) POD KĄTEM ZDIAGNOZOWANIA POTRZEB ROZWOJOWYCH	10
3.1	<i>Strategia działania Przedsiębiorcy, w tym misja i wizja</i>	11
3.2	<i>Analiza SWOT i krytyczne czynniki sukcesu</i>	11
3.3	<i>Podsumowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa</i>	12
PLAN REALIZACJI POTRZEB ROZWOJOWYCH		13
4	PLAN ROZWOJOWY	14
4.1	<i>Cele Planu Rozwojowego w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej Przedsiębiorcy</i>	14
4.2	<i>Działania proponowane w ramach Planu Rozwojowego</i>	14
4.3	<i>Charakterystyka rezultatów realizacji Planu Rozwojowego, powstałych w wyniku dostarczonych usług (np. szkoleniowych, doradczych)</i>	15
4.4	<i>Charakterystyka działań służących osiągnięciu celów Planu Rozwojowego (produkty projektu)</i>	15
4.5	<i>Sposób realizacji działań na rzecz Przedsiębiorcy</i>	18
5	PLAN DZIAŁAŃ – SYNTEZA	19
6	LISTA ŹRÓDEŁ	20
7	HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJOWEGO	21
8	AKCEPTACJA PLANU ROZWOJOWEGO	22

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 minimum
dwóch 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 co najmniej 2 z 4 perspektyw:

- *obowiązkowo 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)*

oraz co najmniej jednej z trzech następujących perspektyw:

- *finansowej (na podstawie dokumentów finansowych zostanie wyliczonych kilka podstawowych wskaźników, które w sposób ogólny przedstawia 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 obsługa reklamacji, czy coś może być objęte systemem IT, 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/rozwojowych 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 ($\text{rentowność sprzedaży netto} = (\text{zysk netto} / \text{sprzedaż netto}) * 100\%$). Każda wartość tego wskaźnika powyżej zera jest dopuszczalna, gdyż wskazuje, że przedsiębiorstwo przynosi zysk.
- *Płynność finansowa* - wskaźnik bieżącej płynności = $\text{aktywa bieżące} / \text{bieżące zobowiązania}$. 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 = $\text{zobowiązania ogółem} / \text{suma aktywów}$). 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).

Doradca wskaże i scharakteryzuje główne kategorie konkurentów lub poszczególnych głównych konkurentów bezpośrednio rywalizujących na rynku z Przedsiębiorcą, oraz omówi kluczowe mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia związane zarówno z obecnymi, jak i potencjalnymi konkurentami Przedsiębiorcy.

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. Doradca wskaże szanse i zagrożenia związane zarówno z obecnymi, jak i potencjalnymi konkurentami Przedsiębiorcy

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 przeprowadzonej analizy zasobów ludzkich.. Na podstawie stworzonych 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 osiąganiu 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 osiąganiu 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*

Ze względu na wielkość Przedsiębiorcy opis firmy w tej perspektywie powinien być dostosowany do jej specyfiki. W mikroprzedsiębiorstwach nie występują działy lub komórki organizacyjne, dlatego też opis powinien dotyczyć przede wszystkim głównych procesów, jakie zachodzą w organizacji z uwzględnieniem odpowiedzialności poszczególnych osób, uprawnień decyzyjnych. W tym kontekście powinny być opisywane poszczególne funkcje, ewentualnie stanowiska zajmowane przez zatrudnione osoby. 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 głównych procesów, jakie zachodzą w organizacji z uwzględnieniem odpowiedzialności poszczególnych osób, uprawnień decyzyjnych, mocnych i słabych stron, możliwości wprowadzenia usprawnień (np. na podstawie porównania z innymi przedsiębiorstwami w danej branży).

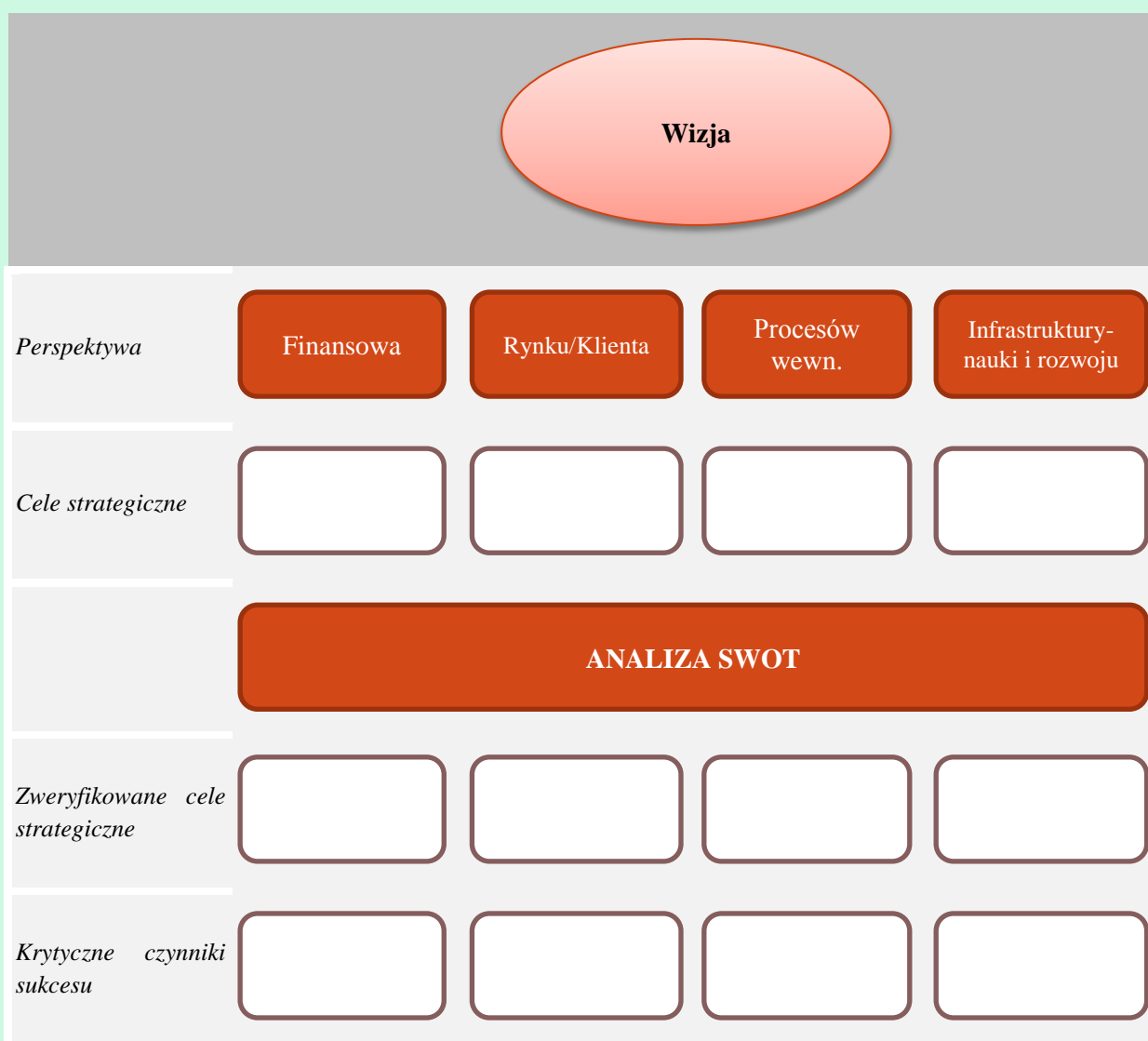
3 Audyt strategiczny (analiza strategiczna) pod kątem zdiagnozowania potrzeb rozwojowych

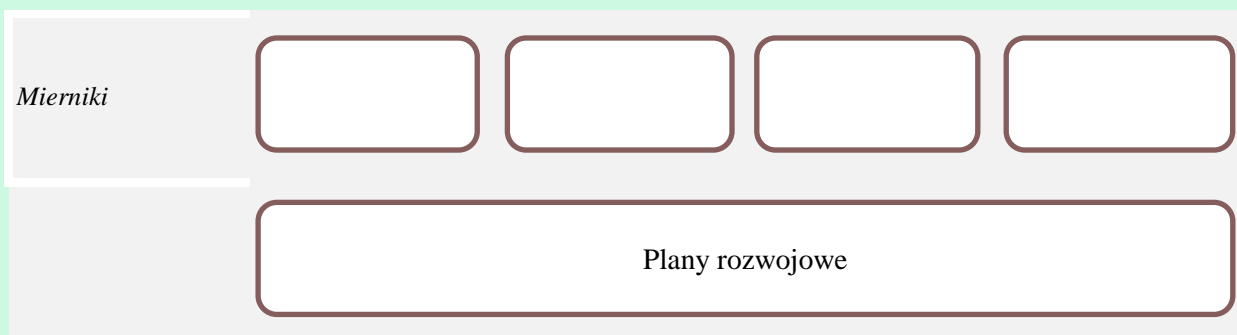
Czego oczekiwać od Doradcy:

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.





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 znajdują 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 minimum 2 z 4 perspektyw.

3.1.3 Cele i mierniki

Czego oczekiwać od Doradcy:

Doradca wraz z Przedsiębiorcą określi cele strategiczne oraz ich mierniki. Cele będą dotyczyły 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 pożądanej.

Wybór tematów/obszarów interwencji powinien zostać uzasadniony (np. poprzez powiązanie z wynikami finansowymi). Zaproponowane 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 dotyczyły 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 określią cele Planu Rozwojowego (PR) dla Przedsiębiorcy. Cele PR powinny być opisywane zgodnie z regułą SMART. Cele PR 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 Rozwoju 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 uczestnikogodzin szkoleniowych	Wartość uczestnikogodziny szkoleniowej	Wartość usług szkoleniowych	Wymagania dla trenera
		Razem liczba uczestnikogodzin szkoleniowych		Razem wartość usług szkoleniowych		

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

Tytuł szkolenia

Cel szkolenia	
Cele PR wspierane przez szkolenie	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez szkolenie	
Forma zajęć	
Grupa docelowa	
Zakres szkolenia	

Doradztwo dla pracowników

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

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

Cel doradztwa	
Cele PR wspierane przez doradztwo	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	
Grupa docelowa	
Zakres doradztwa	

Doradztwo dla Przedsiębiorcy

Nazwa usługi doradczej	Liczba godzin doradztwa	Wartość godziny doradztwa	Wartość usług doradczych	Wymagania dla doradcy
Razem liczba godzin doradztwa	0	Razem wartość usług doradczych	0	

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

Cel doradztwa	
Cele PR wspierane przez doradztwo	
Rezultaty realizacji PR wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	

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		
Inne działania			
Razem liczba godzin usług			
Razem wartość usług			
Razem liczba osób objętych działaniami u Przedsiębiorcy			

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
Szkolenia dla pracowników				
				-
				-
				-
				-
Doradztwo dla pracowników				
				-
				-
Doradztwo dla Przedsiębiorcy				
				-

8 Akceptacja Planu Rozwojowego

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