

ZAŁĄCZNIK NR 1 – USZCZEGÓLOWIENIE ZAKRESU ANALIZY POTRZEB ROZWOJOWYCH MŚP (W OBSZARACH: FINANSOWYM, RYNKU, PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH) ORAZ PRZYGOTOWANIA PLANU ROZWOJU I DORADZTWA W ZAKRESIE WDROŻENIA PLANU ROZWOJU (W OBSZARACH: FINANSOWYM, RYNKU, PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH), W TYM IDENTYFIKACJA MINIMALNYCH PARAMETRÓW USŁUG I IDENTYFIKACJA POTENCJALNYCH DOSTAWCÓW USŁUG.

Poniższy materiał zaczerpnięty jest z dokumentacji konkursowej konkursu nr POWR.02.02.00-IP.09-00-002/16. Zakres zamówienia dotyczy tylko i wyłącznie obszarów: finansowego, rynku i procesów wewnętrznych.

Analiza potrzeb rozwojowych (musi być zaakceptowana przez firmę)



Diagnoza stanu przedsiębiorstwa powinna zostać przeprowadzona w ścisłej współpracy Doradcy z Przedsiębiorcą i jego pracownikami, w szczególności z kluczową kadrami Przedsiębiorcy. W przypadku MMSZ szczególnie ważny w procesie diagnozy jest udział pracowników, aby problemy przedsiębiorstwa zostały zidentyfikowane nie tylko z perspektywy Przedsiębiorcy, ale także osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Taki sposób organizacji doradztwa przyczyni się do zwiększenia obiektywności przeprowadzonej analizy i zwiększy skuteczność wsparcia. Niedopuszczalne jest, żeby analiza była prowadzona wyłącznie na dokumentach. Sugerujemy przede wszystkim metody warsztatowe i wywiady z kadrami.

Realizując wsparcie dla Przedsiębiorcy należy pamiętać, co ma być jego efektem. Z doświadczeń wcześniej prowadzonych projektów przez PARP wynika, że Przedsiębiorcy oczekują od Doradców konkretnych rezultatów wpływających na ich funkcjonowanie. W związku z tym usługa doradcza musi wskazywać Przedsiębiorcy, jakich konkretnych efektów może się spodziewać, jeśli wdroży Plan Rozwojowy.

Aby Plan Rozwojowy w jak największym stopniu spełniał oczekiwania Przedsiębiorcy, diagnoza stanu przedsiębiorstwa powinna uwzględniać opis: misji, wizji oraz wartości ważnych dla organizacji, rynku przedsiębiorstwa. Zgodnie z Programem Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój Przedsiębiorcy objęci wsparciem nie mogą posiadać planu lub strategii rozwoju. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo nie posiada dokumentów określających jego misję, wizję, system wartości lub strukturę organizacyjną,

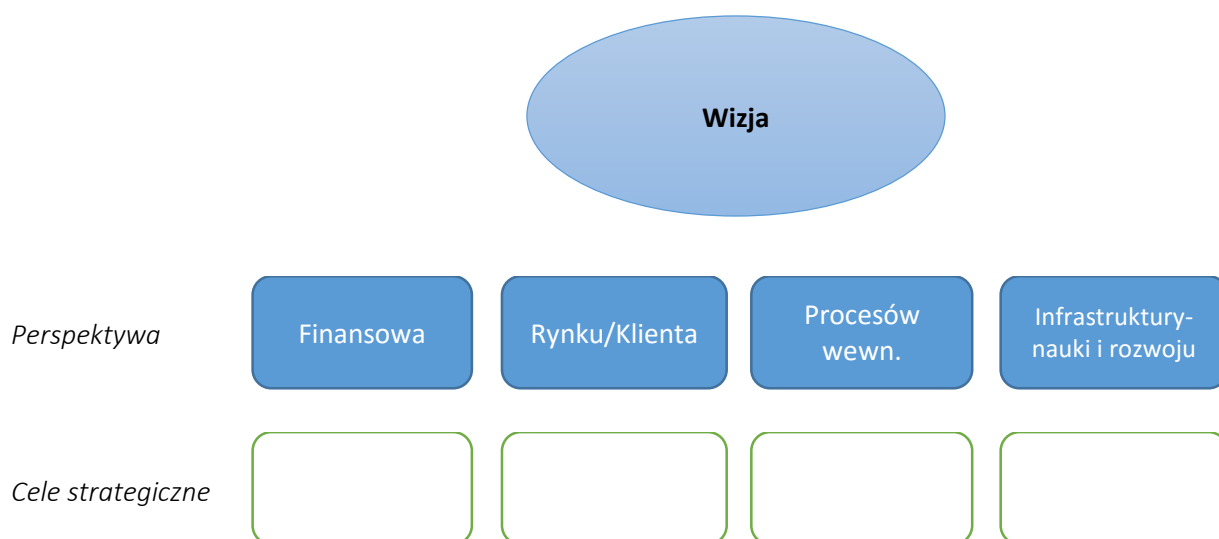
często zaś sam kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, wizja, struktura organizacyjna, sposób działania są wynikiem przekonań, doświadczeń, wiedzy lub przeczucia samego Przedsiębiorcy. Taka sytuacja ma miejsce szczególnie w mikro i małych przedsiębiorstwach.

Opis przedsiębiorstwa powinien opierać się o analizę 4 perspektyw jego funkcjonowania: **finansowego, rynku, procesów wewnętrznych i schematu organizacji pracy**, infrastruktury (nauki i rozwoju). W ostatnim ujęciu opisywane też są niefinansowe zasoby przedsiębiorstwa jak np. infrastruktura fizyczna mająca znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania. Na podstawie analizy ww. perspektyw powinna też zostać przeprowadzona analiza SWOT, która w dalszej kolejności posłuży identyfikacji tych obszarów, które wymagają szczególnej troski i tych, które najbardziej mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

W przypadku mikro i małych Przedsiębiorców zatrudniających nie więcej niż 25 pracowników, diagnoza musi dotyczyć minimum dwóch z czterech perspektyw, przy czym zawsze musi dotyczyć perspektywy „Infrastruktury (nauki i rozwoju)”, który swoim zakresem obejmuje diagnozę zasobów ludzkich. Diagnoza zasobów ludzkich w projekcie jest obowiązkowa ze względu na to, że Plan Rozwojowy musi uwzględnić odniesienie do kompetencji (posiadanych lub niezbędnych do pozyskania) pracowników danego przedsiębiorstwa.

Cele strategiczne powinny być formułowane z perspektywą minimum trzyletnią, Plany Rozwojowe powinny obejmować czas nie dłuższy niż 2 lata.

Praca Doradcy powinna umożliwić wypełnienie poniższego schematu oraz w przypadku Przedsiębiorców zatrudniających więcej niż 25 pracowników stworzenie mapy celów przedsiębiorstwa, która w logiczny sposób przedstawi związki między opisanymi wcześniej perspektywami:



ANALIZA SWOT

Zweryfikowane
cele strategiczne

--	--	--	--

Krytyczne czynniki
sukcesu

--	--	--	--

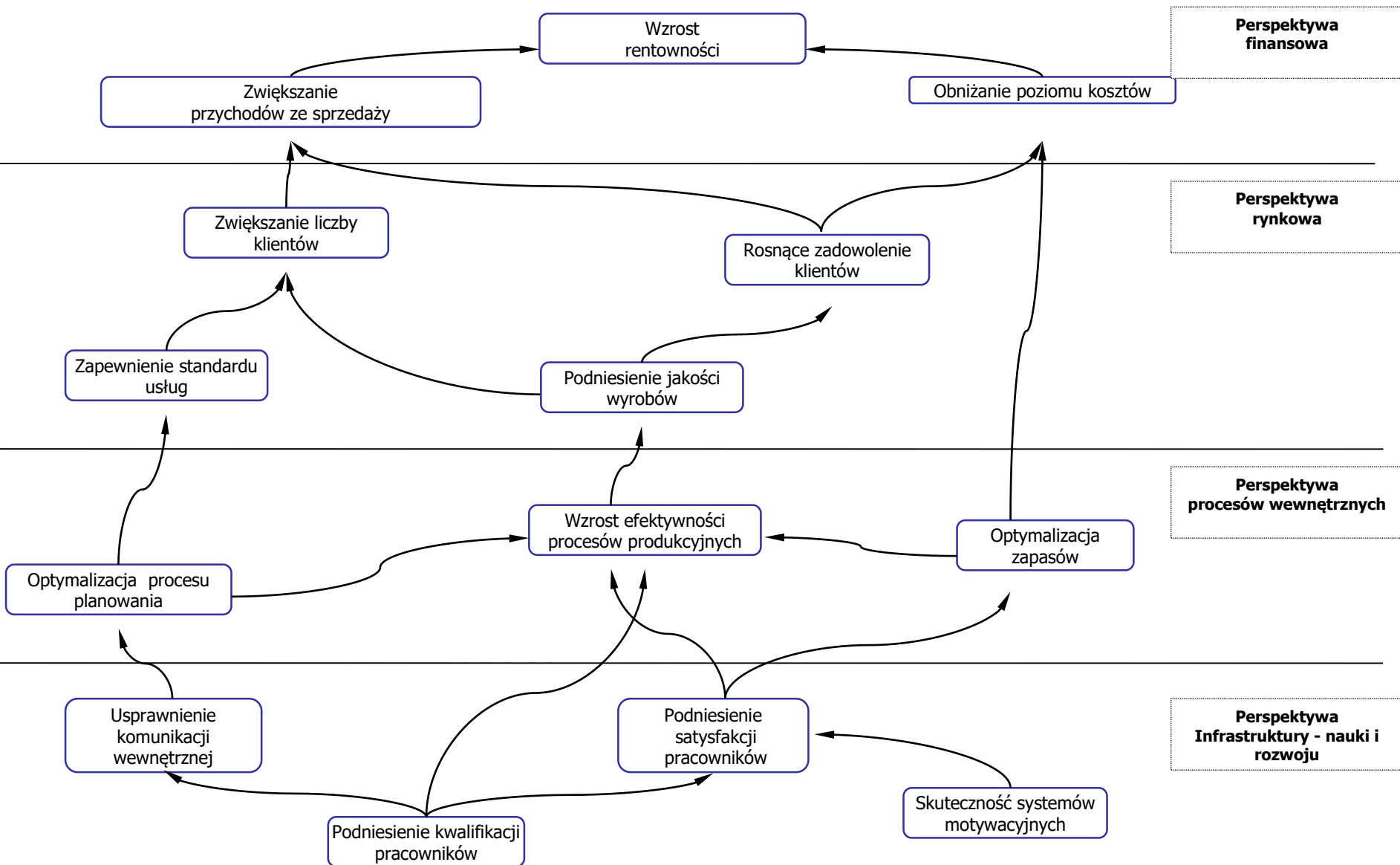
Mierniki

--	--	--	--

Plany rozwojowe



Zbilansowana Karta Wyników - mapa celów – poziom przedsiębiorstwa



Diagnoza powinna przebiegać w oparciu o dokumenty udostępnione przez przedsiębiorstwo, wywiady z kadrą zarządzającą/kluczową kadrą przedsiębiorstwa, informacje pochodzące z publicznie dostępnych źródeł, np. internet, prasa, rejestry publiczne, inne adekwatne do sytuacji narzędzia uzasadnione w danej sytuacji zarówno merytorycznie jak i ekonomicznie (np. obserwacja pracy). W przypadku mniejszych przedsiębiorstw może być problem z dostępem do dokumentów, np. dokumenty finansowe mogą nie dostarczać informacji o przepływach finansowych. Należy liczyć się z tym, że w takich sytuacjach konieczna będzie dodatkowa praca, która dostarczy potrzebnych informacji. Nie musi to być jednak praca wymagająca skomplikowanych narzędzi. Często wystarczy arkusz kalkulacyjny, w którym zostaną zapisane podstawowe informacje otrzymane z księgowości. Może też zaistnieć taka sytuacja, że pewnych obszarów działania przedsiębiorstwa nie będzie można w pełni zdiagnozować, ponieważ Przedsiębiorca nie prowadzi pełnej dokumentacji swojej działalności.

Perspektywa finansowa

W tej perspektywie opisywana jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Proponujemy, aby ten opis zawierał informacje o podstawowych wskaźnikach finansowych, przedstawiających ogólny obraz przedsiębiorstwa. Zestawy przykładowych wskaźników, które można wykorzystać w analizie zawarliśmy we wzorach Planów Rozwojowych.

Na podstawie analizy wskaźników opis perspektywy finansowej powinien zakończyć się podsumowaniem największych ryzyk finansowych w prowadzonej działalności. Należy jednak zachować ostrożność w formułowaniu wniosków na podstawie samych wskaźników, ponieważ w niektórych przedsiębiorstwach niekorzystne wskaźniki finansowe mogą okresowo przyjmować niekorzystne wartości, np. ze względu na dużą inwestycję będącą w trakcie realizacji, a więc generującą wysokie koszty, a nie przynoszącą jeszcze przychodów.

Perspektywa rynku

W perspektywie rynkowej opisywane są produkty/usługi przedsiębiorcy, dostawcy, konkurencja, pozycja na rynku oraz klienci przedsiębiorstwa, a więc np. ich oczekiwania od przedsiębiorstwa, sposób dotarcia, itp. Jednym z dostępnych narzędzi opisujących produkty przedsiębiorstwa jest macierz BCG, która w przystępny sposób kategoryzuje oferowane przez nie produkty/usługi :

Gwiazdy	Dojne krowy
Produkty przebojowe mające szansę na przyniesienie dużych dochodów w warunkach dynamicznie rozwijającego się rynku. Wymagają inwestycji. Z czasem mogą przejść do kategorii „dojne krowy”.	Żywiciele przedsiębiorstwa. Rynek dla tego produktu już się nie rozwija, ale przedsiębiorstwo ciągle na nim zarabia, a przychody z nich są na miarę stałym poziomie. Dostarczają przedsiębiorstwu nadwyżek, które może przeznaczyć np. na rozwijanie innych produktów.

Znaki zapytania/Dylematy

Psy/"kule u nogi"

Produkty deficytowe. Mają niski udział w rozwijającym się rynku. Teraz nie przynoszą zbyt dużych dochodów, ale być może po doinwestowaniu mogą się stać „gwiazdami”.

Produkty bez perspektyw rozwoju.
Przynoszące znikome przychody.
Wynik przegranej walki o rynek.
Najpewniej produkty do wycofania z oferty przedsiębiorstwa.

Perspektywa procesów wewnętrznych i schematu organizacji

Opis perspektywy procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa powinien m. in. uwzględniać 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 przedsiębiorstw 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. Opisowi będą podlegać także zakresy odpowiedzialności kadry kierowniczej, a w mniejszych przedsiębiorstwach odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Powinny zostać także opisane najważniejsze działania biznesowe wpływające na generowanie przychodów.

Perspektywa Infrastruktury (nauki i rozwoju)

W tej pozycji opisywane są wszystkie zasoby organizacji mające znaczenie dla jej funkcjonowania na rynku i dalszego rozwoju. Z tej perspektywy opisywane są wszystkie aktywa fizyczne mające znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz posiadane przez organizację kompetencje i kwalifikacje. Opisane zostaną także stosowane w przedsiębiorstwie pozostałe obszary zarządzania zasobami ludzkimi jak metody motywacji, podnoszenia kwalifikacji, kosztów zatrudnienia, rekrutacja, ocena pracowników, itp.

Dokonując diagnozy organizacji pod kątem zasobów ludzkich zalecamy posługiwanie się Narzędziem pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (NKL) opracowanym przez PARP wspólnie ze Szkołą Główną Handlową (<http://nkl.parp.gov.pl/index/index/3039>), przy którego pomocy można zbadać kilka istotnych obszarów związanych z zasobami ludzkimi: satysfakcję i zaangażowanie, kulturę organizacyjną, kompetencje, relacje interpersonalne, dzielenie się wiedzą. Narzędzie pomaga także określić kilka ważnych wskaźników dotyczących kapitału ludzkiego jak np. kosztowe, rotacji, wynagradzania.



Powyższe opisy będą podstawą do przeprowadzenia wspólnie z Przedsiębiorcą i jego pracownikami analizy SWOT. Analiza powinna stanowić bazę do identyfikacji kluczowych problemów przedsiębiorstwa oraz identyfikacji zasobów, dzięki którym może ono osiągnąć przewagę nad konkurencją. Identyfikacja kluczowych problemów będzie służyła priorytetyzacji działań oraz weryfikacji wcześniej ustalonych celów. Analiza powinna zostać przeprowadzona w kontekście perspektyw, w których została przeprowadzona diagnoza.

Ze względu na łączenie wsparcia w Priorytecie Inwestycyjnym 8.v z Podmiotowymi Systemami Finansowania (PSF), rekomendacje muszą się odnosić do potencjału zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji wizji przedsiębiorstwa i osiągnięcia zamierzonych celów. W przypadku problemów zidentyfikowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powinna zostać przeprowadzona pogłębiona analiza dotycząca przyczyn ich występowania. W tym zakresie rekomendujemy wykorzystanie modelu HPI, który zakłada, że przyczyna problemu nie musi leżeć w kompetencjach pracowników i rozwiązaniem problemu nie musi być realizacja usługi rozwojowej. W analizie przyjmuje się, że identyfikacja przyczyn ma miejsce w obszarach:

1. Zasobów (narzędzia, technologia, materiały, wyposażenie, finanse, dostawcy).
2. Struktur i procesów (system raportowania, procedury, wsparcie menedżerskie, zarządzanie jakością, strategia, misja, wizja, struktura organizacyjna).
3. Informacji (informacje zwrotne na temat pracy, jasne standardy, informacje od klientów, wiarygodne dane, materiały, itp.).
4. Wiedzy i kompetencji (szkolenia, programy rozwojowe, coaching, mentoring, edukacja szkolna, uczelnie).
5. Motywacji (uznanie, prestiż, płaca powiązana z osiągnięciami, udział w zyskach, bonusy, bezpieczeństwo pracy, możliwości awansu, dobre relacje wewnętrzne, przywództwo).
6. Wellness (opieka zdrowotna, aktywność fizyczna, dieta, wsparcie w trudnych sytuacjach)¹.

Powyższe nie jest jednak listą wyczerpującą i w zależności od organizacji i sytuacji, z jaką spotyka się Doradca, może ulegać modyfikacjom.

Na bazie zebranych informacji powinna zostać opisana misja dla poszczególnych stanowisk, zadania wykonywane na poszczególnych stanowiskach, wymagane na stanowiskach kompetencje i kwalifikacje, oczekiwane przez organizację cele i rezultaty pracy na stanowiskach. Misja, opisy stanowisk, wymagane kompetencje, itd. muszą pozostawać w zgodzie z celami organizacji, jakie planuje ona osiągnąć we wcześniej opisanych perspektywach: finansowej, rynkowej, procesów wewnętrznych, nauki i rozwoju.

Rozwój kompetencji nie jest jedynym możliwym obszarem rekomendacji, jaki może pojawić się w Planach Rozwojowych. Rekomendacje działań mogą również dotyczyć obszarów niezwiązanych z

¹ Na podstawie „Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników”, G. Filipowicz, Kraków, 2008, s. 96-97.

rozwojem kompetencji pracowników i mogą być np. związane z usprawnianiem procesów produkcyjnych, sprzedażowych czy zmianą struktury organizacyjnej.

Możliwe do wykorzystania narzędzia diagnostyczne: warsztaty - w celu zweryfikowania proponowanych rozwiązań, panele dyskusyjne, narzędzia kwestionariuszowe, inne adekwatne do przeprowadzenia diagnozy.

Doradcy będą dokumentowali swój czas pracy (w oparciu o godzinę zegarową doradztwa) w kartach pracy doradców. Praca Doradcy musi opierać się przede wszystkim o metody warsztatowe, nie może mieć charakteru pracy tylko na dokumentach. Rekomenduje się, aby doradztwo świadczone dla Przedsiębiorcy było dostarczane przez więcej niż jednego Doradcę.

Przygotowanie planu rozwoju i doradztwo w zakresie wdrożenia PR (na poziomie przedsiębiorstwa/grupy przedsiębiorstw), w tym identyfikacja minimalnych parametrów usług i identyfikacja potencjalnych dostawców usług (plan rozwoju musi być zaakceptowany przez przedsiębiorstwo)

Wynikiem przeprowadzonych działań powinien być opis aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz opis sytuacji pożądanej. Różnica między tymi dwoma stanami (pożądanym a faktycznym) będzie luką, a zadaniem projektodawcy będzie wypracowanie recepty na jej zmniejszenie i przygotowanie Przedsiębiorcy do wdrożenia zmian.

Efektami prac będzie Plan Rozwojowy przedsiębiorstwa, a później doradztwo w zakresie jego wdrożenia.

W dokumencie powinny zostać zawarte cele Planu Rozwojowego wraz ze wskazówkami dla Przedsiębiorcy, jakie działania należy podjąć, aby je osiągnąć. Cele Planu Rozwojowego powinny być spójne z celami organizacji, a ich osiągnięcie przyczyniać się do osiągnięcia celów organizacji. 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.

Informacje o działaniach rozwojowych powinny zawierać 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 Planu Rozwojowego dla Przedsiębiorcy. Analiza powinna zostać dokonana w oparciu o dane dostępne zarówno w Rejestrze Usług Rozwojowych, jak i poza nim).

Doradztwo w zakresie wdrożenia będzie mogło obejmować także takie działania jak przekazanie wiedzy niezbędnej do samodzielnego posługiwania się Planem Rozwojowym i wdrożenia wynikających z niego zaleceń.

Na potrzeby wsparcia przedsiębiorstwa projektodawca będzie identyfikował możliwości zakontraktowania usług, które zaspokoją m.in. potrzeby edukacyjne przedsiębiorstwa. Identyfikacja powinna dotyczyć rynku, na którym Przedsiębiorca funkcjonuje a instytucje, które potencjalnie mogą dostarczyć potrzebnej usługi będą gotowe dostarczyć ją w akceptowalnej przez Przedsiębiorcę lokalizacji, tj. dojazd na miejsce realizacji usługi nie będzie barierą dla Przedsiębiorcy do udziału w usłudze lub delegowaniu na nią pracowników.

OCZEKIWANE PRODUKTY:

- 1) Plany Rozwojowe zawierające m. in. charakterystykę przedsiębiorstwa, analizę strategiczną firmy oraz Plan Rozwojowy wraz z rekomendowanymi działaniami, w tym z wykorzystaniem PSF. Plany Rozwojowe, po zapoznaniu się i podpisaniu przez przedsiębiorcę, są przekazywane do PARP wraz z wnioskami o płatność.
- 2) Analiza dostępności usług rozwojowych z perspektywy przygotowanego Planu Rozwojowego dla przedsiębiorcy.