

## INSTRUKCJA STOSOWANIA PRODUKTU FINALNEGO PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

Temat innowacyjny

**Analiza, testowanie i wdrażanie idei flexicurity**

Tytuł projektu

**„Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji”**

Numer umowy

**UDA-POKL.08.02.02-22-006/11-00**

Realizatorzy projektu

Lider

**Agencja Rozwoju Pomorza S.A.**

Partner

**Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

  
Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## SPIS TREŚCI:

1. Wprowadzenie	3
2. Elementy produktu innowacyjnego	3
3. Do kogo Model jest skierowany?	4
4. Wdrożenie modelu i warianty jego realizacji	4
4.1 Warsztaty wdrożeniowe dla specjalistów z Instytucji Otoczenia Biznesu	5
4.2 Wdrażanie Modelu podczas 3-dniowego warsztatu.	5
4.3 Wdrażanie Modelu w szerszym zakresie czasowym, w odpowiedzi na potrzeby firmy	7
4.4 Wymagania techniczne do wdrażania Modelu	7
5. Dostępność produktu	8



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

  
Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument stanowi instrukcję stosowania produktu finalnego, tj. Modelu usługi rozwoju strategicznych kompetencji, dzięki któremu specjaliści z Instytucji Otoczenia Biznesu będą mogli prowadzić usługę doradczo-szkoleniową na rzecz małych i średnich przedsiębiorców i ich pracowników.

Produkt finalny został opracowany w trakcie realizacji projektu innowacyjnego testującego „PI Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji”.

Instrukcja zawiera praktyczne wskazówki dotyczące wdrażania Modelu przez użytkowników oraz możliwe warianty korzystania z opracowanego produktu.

## 2. Elementy produktu innowacyjnego

W skład produktu finalnego wchodzi następujące produkty pośrednie:

1. Matryce kompetencji.
2. Arkusze badania kompetencji pracowników/czek z sektora MMSP w postaci testów kompetencji do każdej z matryc kompetencji.
3. Arkusz wspomagający planowanie rozwoju mikro, małej i średniej firmy w zakresie analizy biznesowej oraz strategicznej w postaci narzędzi zamieszczonych w przewodniku do zarządzania strategicznego (wersja w MS Word oraz MS Excel).
4. Pakiet informacyjny dla pracodawców z sektora MMSP z zakresu zarządzania kompetencjami, uwzględniający zasady równości szans oraz informacje o możliwych formach organizacji procesu kształcenia, by umożliwić skuteczne pogodzenie obowiązków zawodowych pracownika z nauką.
5. Wzór raportu ze świadczenia usługi rozwoju strategicznych kompetencji pracowników/czek uwzględniający zasady równości szans w postaci przykładu struktury planu strategicznego (załącznik 1 przewodnika do zarządzania strategicznego wraz z narzędziami oraz załącznik 2 przewodnika do zarządzania kompetencjami wraz z narzędziami)
6. Arkusz oceny okresowej pracowników/czek z sektora MMSP (załącznik 5 przewodnika do zarządzania kompetencjami z narzędziami)
7. Pakiet szkoleniowy dla pracowników/czek Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w formie podręcznika do zarządzania kompetencjami oraz podręcznika do zarządzania strategicznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



8. Przewodnik dobrych praktyk z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania kompetencjami.

### 3. Do kogo Model jest skierowany?

W wymiarze docelowym użytkownikami produktu są pracownicy Instytucji Otoczenia Biznesu, którzy na co dzień specjalizują się w realizacji projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości (m.in.: projekty szkoleniowe, doradcze, konsultacyjne czy informacyjne) np.:

- Agencje rozwoju regionalnego (Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego)
- Organizacje pozarządowe wspierające przedsiębiorczość (np. Fundacja Gospodarcza, Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Fundacja Wspierania Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych WISE czy Północno-Lokalna Grupa Kaszubska)
- Jednostki samorządów terytorialnych wspierających przedsiębiorczość (np. Pomorski Park Naukowo Technologiczny, Gdyńskie Centrum Innowacji, Gdański Park Naukowo Technologiczny, Dom Przedsiębiorczości w Tczewie czy Słupski Inkubator Technologiczny)
- Uczelnie wyższe (nauczyciele naukowo-dydaktycznie wykładający przedmioty związane z zarządzaniem, którzy mają duży wpływ na kształtowanie grupy menadżerów/specjalistów w ich początkowym stadium kariery, np. Akademia Morska, Politechnika Gdańska).
- Organy zajmujące się edukacją (Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku, Pomorskie Szkoły Rzemiosła, Instytut Badań Edukacyjnych, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej)

W grupie użytkowników znajdują się również mikro, małe i średnie firmy, które mogą wykorzystywać wypracowane produkty samodzielnie do planowania strategicznego i zarządzania kompetencjami pracowników.

### 4. Wdrożenie modelu i warianty jego realizacji

Niniejsza instrukcja nie jest osobnym narzędziem, definiującym sposób korzystania z Modelu, a jej zadaniem jest zapewnienie użytkownikom informacji, które ułatwią jego wdrożenie. Należy jednak zaznaczyć, iż niniejszy dokument musi być wykorzystywany wraz z podręcznikiem do zarządzania strategicznego oraz podręcznikiem do zarządzania kompetencjami, które w sposób kompleksowy opisują metodologię świadczenia usługi.

Poniżej przedstawiono możliwe warianty wdrażania Modelu oraz wskazówki zapewniające efektywność korzystania z produktu finalnego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Agencja Rozwoju Pomorza S.A.*



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



#### 4.1 Warsztaty wdrożeniowe dla specjalistów z Instytucji Otoczenia Biznesu

Aby specjaliści z Instytucji Otoczenia Biznesu byli przygotowani do świadczenia usługi rozwoju strategicznych kompetencji zalecane jest przeprowadzenie 3-dniowych warsztatów wdrożeniowych, podczas których jeden dzień poświęcony jest tematyce zarządzania strategicznego i dwa dni tematyce zarządzania kompetencjami. Scenariusze warsztatów, oparte o metodologię świadczenia usługi, opisaną w podręczniku do zarządzania strategicznego oraz podręczniku do zarządzania kompetencjami, stanowią element produktu finalnego. Warsztat wdrożeniowy dla specjalistów z Instytucji Otoczenia Biznesu powinien być prowadzony przez trenerów posiadających doświadczenie w realizacji usług szkoleniowo-doradczych z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania kompetencjami.

#### 4.2 Wdrażanie Modelu podczas 3-dniowego warsztatu. Czas trwania usługi: 24 h robocze

##### 4.2.1 *Wariant usługi doradczo-szkoleniowej dla przedsiębiorców*

Usługa rozwoju strategicznych kompetencji może być wdrażana w formie 3-dniowego warsztatu przez specjalistę z Instytucji Otoczenia Biznesu na rzecz zespołu oddelegowanego do wdrażania strategii oraz zarządzania kompetencjami z przedsiębiorstwa. Powyższy wariant realizacji usługi może być najczęściej wykorzystywany ze względu na dotychczasowe doświadczenie świadczenia usług doradczych w ramach projektów dofinansowanych przez Unię Europejską, m.in. w ramach projektu Punktów konsultacyjnych Krajowej Sieci Usług. dofinansowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

W wersji doradczo-szkoleniowej usługi specjalista Instytucji Otoczenia Biznesu realizuje etapy usługi omówione szczegółowo w podręczniku do zarządzania strategicznego oraz w podręczniku do zarządzania kompetencjami, dostarczając przedsiębiorstwu zarówno wiedzy teoretycznej z omawianego zakresu jak i wspierając firmę w przeprowadzaniu niezbędnych analiz i wyciąganiu wniosków. Istotne jest, by w warsztacie uczestniczył właściciel firmy lub osoba reprezentująca Zarząd przedsiębiorstwa oraz kierownik zespołu roboczego ds. strategii i rozwoju kompetencji, tj. pracownik na poziomie decyzyjnym menedżera, który będzie kierował wewnątrz firmy pracami nad opracowaniem planu strategicznego i planu zarządzania kompetencjami, współpracując w tym celu z



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



powołanym zespołem roboczym. Gdy istnieją możliwości czasowe, i gdy wielkość firmy na to pozwala, w pracy warsztatowej mogą wziąć udział również pracownicy zarządzający poszczególnymi działami firmy, tj. działem marketingu, działem personalnym, działem produkcyjnym itp. Często, jednak w praktyce funkcjonowania małych i średnich firm, jest to jedna osoba, pełniąca w/w funkcje.

Specjalista z Instytucji Otoczenia Biznesu może samodzielnie decydować o czasie przeznaczonym na poszczególne etapy usługi opisane w podręczniku do zarządzania strategicznego oraz w podręczniku do zarządzania kompetencjami w zależności od potrzeb i możliwości firmy. Doświadczenia prowadzenia usługi z przedsiębiorstwami wskazują na różne tempo pracy zespołów oraz różnice w czasie niezbędnym do przeprowadzenia każdego etapu realizacji usługi w związku z aktualnymi potrzebami i już posiadaną wiedzą przez oddelegowane zespoły.

Sugeruje się, by podczas warsztatu pierwszy i drugi dzień poświęcony był na przeprowadzenie analizy biznesowej oraz analizy strategicznej zgodnie z zasadami opisanymi w podręczniku do zarządzania strategicznego. Trzeci dzień może być poświęcony na wprowadzenie do tematyki zarządzania kompetencjami, dobór kompetencji strategicznych dla stanowisk w firmie oraz identyfikację metod ich pomiaru i rozwoju wśród pracowników.

Istotne jest, by specjalista z Instytucji Otoczenia Biznesu, który prowadzi usługę przewidział pomiędzy dniami warsztatowymi czas na zebranie przez zespół firmy niezbędnych danych, skonsultowanie wniosków z przeprowadzonych analiz z pozostałymi pracownikami firmy oraz wspólną identyfikację celów, które firma chce podjąć w nadchodzącym czasie.

Konieczne jest zatem przedstawienie firmie przystępującej do usługi konieczności pracy własnej członków zespołu roboczego ds. opracowania strategii oraz planu rozwoju kompetencji, niezależnie od czasu poświęconego podczas 3-dniowego warsztatu prowadzonego przez specjalistę z Instytucji Otoczenia Biznesu. Możliwa jest również sytuacja, w której firma po ukończeniu 3-dniowego warsztatu będzie potrzebować wsparcia informacyjnego specjalisty z Instytucji Otoczenia Biznesu, mimo posiadanych przewodników. Specjalista powinien wobec tego przewidzieć czas na ewentualne dodatkowe wyjaśnienia.

#### **4.2.2 Wariant usługi szkoleniowej dla przedsiębiorców**

Usługa rozwoju strategicznych kompetencji może być wdrażana w formie 3-dniowej usługi szkoleniowej przez specjalistę z Instytucji Otoczenia Biznesu na rzecz zespołu oddelegowanego z przedsiębiorstwa. W wersji szkoleniowej usługi specjalista Instytucji Otoczenia Biznesu koncentruje się na przekazaniu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania kompetencjami na



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



podstawie podręcznika do zarządzania strategicznego oraz podręcznika do zarządzania kompetencjami. Dzięki temu dostarcza przedsiębiorstwu przede wszystkim wiedzy teoretycznej z omawianego zakresu, wspieranej ćwiczeniami praktycznymi. Jednocześnie specjalista z Instytucji Otoczenia Biznesu nie musi przeprowadzać przewidzianych w usłudze analiz na podstawie rzeczywistych danych pochodzących z firmy ani wspierać firmy w wyciąganiu wniosków. Celem jest podniesienie poziomu świadomości i wiedzy z zakresu istniejących możliwości zarządzania przez kompetencje oraz opracowania strategii firmy. Doświadczenie zespołu projektowego wskazuje, iż często powyższy wariant realizacji usługi jest konieczny, gdy firma nie jest gotowa do prac nad strategią i rozwojem kompetencji pracowników, ponieważ potrzebuje w pierwszej kolejności wsparcia edukacyjnego.

Powyższy wariant usługi jest wartością dodaną płynącą z opracowania produktu finalnego. Zespół projektowy w toku prac nad projektem zauważył możliwość wykorzystania opracowanego produktu finalnego w powyższy sposób. Scenariusz warsztatów, z których może w tym celu skorzystać specjalista z Instytucji Otoczenia Biznesu stanowi element produktu finalnego.

#### **4.3 Wdrażanie Modelu w szerszym zakresie czasowym, w odpowiedzi na potrzeby firmy. Czas trwania usługi: ustalany indywidualnie z klientem.**

W sytuacji, gdy firma jest zdecydowana poświęcić więcej czasu na realizację usługi niż w wariantcie opisanym w punkcie 4.1, co niejednokrotnie może się wiązać z koniecznością poniesienia pełnego kosztu realizacji usługi, opracowany produkt finalny może być podstawą do świadczenia pogłębionej usługi doradztwa.

W powyższej sytuacji specjalista z Instytucji Otoczenia Biznesu może poświęcić firmie więcej niż 24 h na element zarządzania strategicznego oraz na zarządzanie kompetencjami. Wówczas ustalenie harmonogramu prac oraz podziału zadań pomiędzy specjalistę z Instytucji Otoczenia Biznesu a firmą, jest indywidualną kwestią obu stron projektu. Dobre praktyki realizacji usługi, które mogą stanowić dla specjalistów z Instytucji Otoczenia Biznesu źródło wsparcia podczas planowania projektu szkoleniowo-doradczego, zamieszczono w podręczniku do zarządzania strategicznego i w podręczniku do zarządzania kompetencjami.

#### **4.4 Wymagania techniczne do wdrażania Modelu**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Agencja Rozwoju Pomorza S.A.*



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





W celu wdrożenia Modelu niezbędne jest posiadanie/wynajem:

- na potrzeby przeprowadzenia warsztatów wdrożeniowych dla specjalistów z Instytucji Otoczenia Biznesu:
  - sali szkoleniowej,
  - rzutnika,
  - laptopa dla prowadzącego warsztat,
  - laptopów dla uczestników warsztatu,
  - flipcharta.
  
- na potrzeby przeprowadzenia usługi szkoleniowo-doradczej i/lub szkoleniowej dla małych i średnich przedsiębiorstw:
  - sali konferencyjnej (lub innego miejsca do pracy warsztatowej z zespołem oddelegowanym z MSP),
  - rzutnika,
  - laptopa dla prowadzącego warsztat,
  - laptopów dla uczestników warsztatu,
  - flipchart,

## 5. Dostępność produktu

Produkt finalny będzie dostępny powszechnie i nieodpłatnie dla wszystkich zainteresowanych użytkowników, do których jest skierowany, zarówno w trakcie realizacji trzeciego etapu projektu, jak również po jego zakończeniu.

Produkt finalny będzie dostępny na stronie projektu [www.zaprojektujkompetencje.pl](http://www.zaprojektujkompetencje.pl). Użytkownicy i odbiorcy produktu finalnego będą mieli możliwość pobrania narzędzi po weryfikacji przez Lidera projektu, iż odpowiadają charakterystyce grup docelowych projektu.

Produkt zostanie ponadto przekazany Instytucjom Otoczenia Biznesu w województwie pomorskim, które na co dzień wspierają przedsiębiorczość oraz świadczą usługi informacyjne, konsultacyjne i szkoleniowej dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Uczestnicy konferencji upowszechniających zaplanowanych w ostatnim etapie projektu otrzymają wraz z materiałami konferencyjnymi produkt finalny w wersji elektronicznej.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Wszyscy specjaliści Instytucji Otoczenia Biznesu, którzy wezmą udział w warsztatach wdrożeniowych otrzymają drukowaną wersję podręczników wraz z dołączonymi do niego płytami CD zawierającymi wersję elektroniczną produktu finalnego.

Jednocześnie, produkt w wersji elektronicznej nagranej na płytę CD zostanie przekazany ośrodkom zajmującym się edukacją, m.in.: Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku, dzięki czemu wypracowane rozwiązania trafią do kadr pedagogicznych, Pomorskim Szkołom Rzemiosł czy Instytutowi Badań Edukacyjnych.

Po zakończeniu trwania projektu, Lider będzie przekazywał informacje o możliwości skorzystania z wypracowanych rozwiązań prowadząc bieżącą działalność oraz odpowiadał na pytania uczestników projektu, którzy zdecydują się wdrożyć usługę, zapewniając niezbędne wsparcie merytoryczne.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Agencja Rozwoju Pomorza S.A.*



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

