



Załącznik nr 3 do Regulaminu rekrutacji

Minimalny zakres analizy potrzeb rozwojowych MMŚP w ramach konkursu „Akademia Menadżera MMŚP – kompetencje w zakresie cyfryzacji”

Analiza potrzeb rozwojowych MMŚP w zakresie cyfryzacji powinna wynikać ze strategii lub planu rozwoju firmy i składać się z trzech części.

A. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa (powinna zostać przeprowadzona tylko jeśli przedsiębiorstwo nie posiada strategii/planu rozwoju albo doradca uzna, iż istniejąca strategia/plan przedsiębiorstwa jest niewystarczająca)¹. W celu dokonania analizy strategicznej przedsiębiorstwa, należy wziąć pod uwagę następujące elementy:

1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa zawierająca:

- podstawowe dane przedsiębiorstwa,
- opis modelu biznesowego (uwzględniający ewentualne planowane zmiany wynikające z nowej strategii),
- analizę zasobów (ludzkich, infrastrukturalnych, technicznych),
- analizę procesów biznesowych/produkcyjnych* (*w przypadku firm produkcyjnych),
- analizę struktury organizacyjnej,
- analizę procesów relacji i komunikacji z klientem i ogólnej strategii marketingowej,
- charakterystykę realizacji procesów komunikacji z podwykonawcami/dostawcami/partnerami.

2. Ocena pozycji strategicznej w kontekście transformacji cyfrowej – np. analiza SWOT

B. Ocena dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstwa² – diagnoza stanu obecnego i opis stanu docelowego w wybranych obszarach działalności firmy pod kątem cyfryzacji, w kontekście strategii/planu rozwoju przedsiębiorstwa oraz charakterystyki otoczenia i trendów rynkowych. Ocena powinna odnosić się do takich aspektów jak:

¹ Firmy, które posiadają mapę drogową stworzoną w ramach poddziałania 2.4.1 Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów inno_LAB – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020 Pilotaż Przemysł 4.0 nie muszą wykonywać w ramach konkursu pierwszej części Analizy potrzeb rozwojowych MMŚP tj. pkt A. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.

² W ocenie dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstwa doradcy mogą się wspomagać narzędziem [samooceny](#) dojrzałości cyfrowej dostępnym na stronie Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości. Do przygotowania dokumentu skorzystano z m.in. z ww. narzędzia.

1. **organizacja: przywództwo, pracownicy, strategia, współpraca i projekty** Zakres minimalny oceny:

W jaki sposób zorganizowana jest współpraca pomiędzy zespołami wewnątrz i na zewnątrz firmy w ramach prowadzonych działań?

Jak budowana jest strategia wdrażania rozwiązań cyfrowych w firmie (o ile dotyczy)?

W jaki sposób realizowane są szkolenia przygotowujące pracowników do wdrażania rozwiązań z cyfrowych w firmie (o ile dotyczy)?

Czy kadra zarządcza ma wiedzę na temat najnowszych rozwiązań cyfrowych i jest skuteczna w ich wdrażaniu?

2. **procesy: standaryzacja, integracja danych z otoczeniem, integracja cyklu życia produktu/usługi, integracja danych wewnętrzna:**

Zakres minimalny oceny:

W jakim stopniu zintegrowane są dane i procesy w ramach różnych obszarów działalności firmy, w tym:

- planowanie zasobów i procesów biznesowych/produkcyjnych* (*dot. firm produkcyjnych)*
- realizacja łańcucha dostaw,*
- zarządzanie cyklem życia produktu?*

Jak w firmie jest prowadzona komunikacja z klientami (biznesowymi i indywidualnymi)?

W jaki sposób w firmie zorganizowane są procesy zakupu maszyn, technologii i usług (standardy, regulacje w tym zakresie)?

W jakim stopniu zautomatyzowane są procesy w firmie (w zakresie procesów biznesowych/produkcji (*dot. firm produkcyjnych)?*

3. **technologie: łączność, automatyzacji, autonomizacja, inteligentny produkt/usługa:**

Minimalny zakres oceny:

Jaki jest stopień zintegrowania komunikacji pomiędzy urządzeniami i systemami w firmie?

W jakim stopniu w firmie stosowane są autonomiczne rozwiązania, systemy, produkty)?

Jak wygląda projektowanie produktu/usługi w firmie?

Ocena dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstwa powinna także uwzględniać identyfikację, wskazanie i uzasadnienie planowanych działań w przedsiębiorstwie w zakresie przeprowadzanej transformacji cyfrowej, z wyszczególnieniem obszarów

dotyczących organizacji, procesów, technologii (w tym produkcyjnej w przypadku firm produkcyjnych)

C. W oparciu o zdefiniowane obszary potencjału przedsiębiorstwa (wynikające z pkt. B analizy), **analiza kompetencji kadry zarządzającej lub osób przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego**, których posiadanie jest niezbędne do realizacji działań w obszarze cyfryzacji firmy. Analiza powinna identyfikować:

1. kto i w jakim zakresie posiada ewentualne luki kompetencyjne, które będą stanowić podstawę do udzielenia wsparcia w ramach projektu. Lukom kompetencyjnym należy nadać priorytet/y w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa. Należy unikać sytuacji, że wszystkie luki kompetencyjne są przypisywane jednej osobie, należy dla takiej osoby określić luki kluczowe.
2. potrzeby edukacyjne grupy docelowej, plan rozwoju kadry i zakres merytoryczny usług rozwojowych (szczegółowe cele/efekty uczenia się tj. np. uczestnik będzie potrafił, znał..., rozumiał..., będzie zdolny do ...) zgodnych z opisem kompetencji menadżerskich w zakresie cyfryzacji (OKMC)³.

Efektom analizy powinno być opracowanie **Indywidualnego Planu Rozwoju dla każdej osoby objętej usługą** (co najmniej cele rozwojowe, diagnoza posiadanych kompetencji, możliwości rozwojowe), 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).

Poniżej przedstawiono przykładowe zestawienie danych związanych z zakresem merytorycznym usług rozwojowych w odniesieniu do każdej osoby uczestniczącej w projekcie:

Szkolenia:

³ Opis kompetencji menadżerskich w zakresie cyfryzacji stanowiący załącznik 12 nr do Regulaminu konkursu

Tytuł/Zakres szkolenia	
Cel szkolenia oraz efekty uczenia się	
Cele Indywidualnego Planu Rozwoju wspierane przez szkolenie	
Rezultaty realizacji Indywidualnego Planu Rozwoju wspierane przez szkolenie	
Forma zajęć	

Doradztwo:

Zakres doradztwa	
Cel doradztwa	
Cele Indywidualnego Planu Rozwoju wspierane przez doradztwo	

Rezultaty realizacji Indywidualnego Planu Rozwoju wspierane przez doradztwo	
Forma doradztwa	

Analiza powinna zawierać także proponowany **harmonogram** podejmowania działań rozwojowych na rzecz grupy docelowej z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie poszczególnych działań w perspektywie 6, 12 i 18 miesięcy od daty przeprowadzenia analizy.

Istotne jest, aby osoby przewidziane do objęcia działaniami rozwojowymi znały i akceptowały strategię przedsiębiorstwa w zakresie rozwiązań cyfrowych oraz ich indywidualne cele rozwojowe.