Załącznik 4 - Szczegółowy opis przebiegu i sposobu wykonania planów rozwojowych

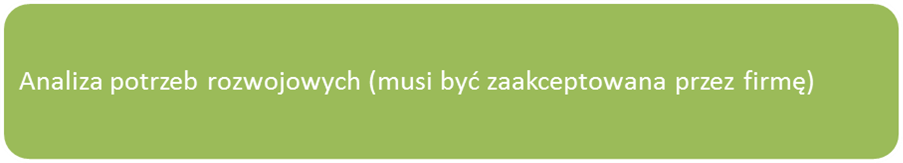
|  |  |
| --- | --- |
| Działania związane ze wsparciem przedsiębiorców | Działania nie związane z bezpośrednim wsparciem przedsiębiorców |
|  |  |



* Kryteria formalne: przynależność do MMSP lub grupy przedsiębiorstw[[1]](#footnote-1), zgodność z przepisami o pomocy de minimis/publicznej, brak strategii lub planu rozwoju, inne - zgodne z projektem (branża lub region, z którego będą się wywodzić przedsiębiorcy). W przypadku projektu kierowanego do klastrów możliwe jest, że sam klaster będzie posiadał strategię lub plan rozwoju, natomiast przedsiębiorca zrzeszony w danym klastrze, aby otrzymać wsparcie w projekcie, nie będzie mógł posiadać ani strategii ani planu rozwoju.
* Regulamin rekrutacji może zawierać jedynie takie kryteria, które w najbardziej obiektywny sposób pozwolą na wybór uczestników wsparcia należących do grupy docelowej projektu. Nie może zawierać kryteriów, które dyskryminowałyby potencjalnych uczestników wsparcia, którzy spełniają warunki przynależności do grupy docelowej projektu.
* Konieczność zaangażowania kadry kierowniczej lub właścicieli przedsiębiorstwa w proces rekrutacji.

OCZEKIWANE PRODUKTY:

**Regulamin rekrutacji - przekazywany do akceptacji PARP, najpóźniej 15 dni roboczych przed rozpoczęciem procesu rekrutacji. Regulamin zostanie zaakceptowany najpóźniej na 5 dni robocze przed planowanym rozpoczęciem rekrutacji – pod warunkiem, że nie zostaną do niego zgłoszone uwagi.**





Diagnoza stanu przedsiębiorstwa powinna zostać przeprowadzona w ścisłej współpracy Doradcy z Przedsiębiorcą i jego pracownikami, w szczególności z kluczową kadrą Przedsiębiorcy. W przypadku MMSP 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 kadrą.

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 przeczuć 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 uwzględniać 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:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | |
| *Perspektywa* | Finansowa | Rynku/Klienta | Procesów wewn. | Infrastruktury-nauki i rozwoju |
| *Cele strategiczne* |  |  |  |  |
|  | **ANALIZA SWOT** | | | |
| *Zweryfikowane cele strategiczne* |  |  |  |  |
| *Krytyczne czynniki sukcesu* |  |  |  |  |
| *Mierniki* |  |  |  |  |
|  | Plany rozwojowe | | | |

Prezentacja Magdy Kalińskiej, 2004 r., slideplayer.pl/slide/831804, data dostępu: 2015-05-06

**Zbilansowana Karta Wyników-  
mapa celów – poziom przedsiębiorstwa**

Usprawnienie komunikacji wewnętrznej

Rosnące zadowolenie klientów

Optymalizacja zapasów

Wzrost

rentowności

Optymalizacja procesu planowania

Wzrost efektywności procesów produkcyjnych

Podniesienie

satysfakcji

pracowników

Podniesienie kwalifikacji pracowników

Skuteczność systemów motywacyjnych

Obniżanie poziomu kosztów

Zwiększanie

przychodów ze sprzedaży

Podniesienie jakości wyrobów

Zapewnienie standardu usług

Zwiększanie liczby klientów

**Perspektywa**

**finansowa**

**Perspektywa**

**rynkowa**

**Perspektywa**

**procesów wewnętrznych**

**Perspektywa**

**Infrastruktury - nauki i rozwoju**

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 w 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)[[2]](#footnote-2).

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 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.

MINIMALNE WYMAGANIA dla DORADCÓW:

1. min. 10 opracowanych planów rozwoju/strategii przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich 3 lat przed ogłoszeniem konkursu – konieczne referencje,
2. w przypadku projektów kierowanych do Przedsiębiorców działających w określonej branży, Doradcy powinni mieć doświadczenie w realizacji usług doradczych dla przedsiębiorstw działających w tej branży - min. 10 usług doradczych zrealizowanych w ciągu ostatnich 3 lat dla przedsiębiorców działających w branży, z którego mają pochodzić przedsiębiorcy objęci wsparciem projektowym.

Pierwsze wymaganie musi być spełnione przez każdego Doradcę zatrudnionego w projekcie.

W projektach kierowanych do przedsiębiorstw działających w danej branży, przynajmniej jeden Doradca udzielający wsparcia Przedsiębiorcy musi mieć doświadczenie branżowe (2 kryterium).

Zarówno referencje jak i CV proponowanych doradców powinny potwierdzać, że ich zatrudnienie w projekcie daje rękojmię świadczenia wysokiej jakości usług. Oceniając propozycje doradców, PARP będzie się kierować powyższym kryterium.

Referencje powinny zawierać:

1. jednoznaczne wskazanie osoby, której dotyczą (imię i nazwisko);
2. dane firmy, która wydaje referencje;
3. zakres usługi, której referencje dotyczą oraz opinię na jej temat;
4. dane kontaktowe do podmiotu wydającego referencje (wraz z osobą kontaktową).

Osobno doradca powinien wyrazić na piśmie zgodę na przetwarzanie swoich danych osobowych przez PARP.

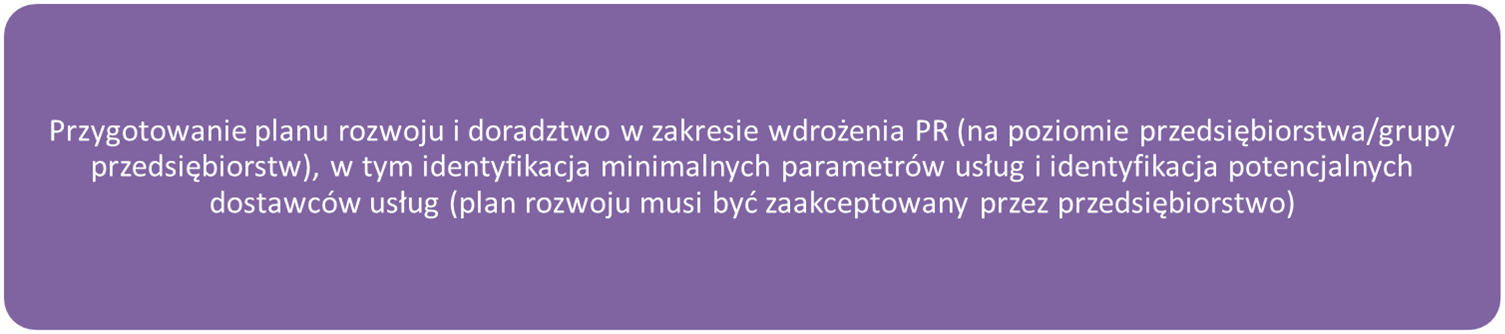
Doradcy będą dokumentowali swój czas pracy (w oparciu o godzinę zegarową doradztwa) w kartach pracy doradców. Praca Doradcy musi opierać się przede wszystkim o metody warsztatowe, nie może mieć charakteru pracy tylko na dokumentach. Rekomenduje się, aby doradztwo świadczone dla Przedsiębiorcy było dostarczane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

OCZEKIWANE PRODUKTY:

1. Zawarte umowy z przedsiębiorstwami na świadczenie usług: analizy potrzeb, przygotowanie planu rozwoju i doradztwo w zakresie jego wdrożenia. **Wzór umowy jest przekazywany PARP do akceptacji, najpóźniej 10 dni roboczych przed planowanym podpisaniem pierwszej umowy.**

Minimalny zakres umowy: zakres i sposób realizacji usługi; czas trwania usługi; harmonogram realizacji usługi i termin wykonania; koszt usługi, ze wskazaniem udziału środków publicznych (pomoc de minimis lub publiczna) oraz wkładu własnego; osoby do kontaktu ze strony przedsiębiorcy odpowiadające za dostarczenie informacji oraz kanały komunikacji z podaniem adresów e-mail, telefonów; osoby z zarządu przedsiębiorcy lub właściciela, do których powinna trafiać do wiadomości korespondencja związana z procesem świadczenia usługi; potwierdzenie przez przedsiębiorcę przyjęcia informacji o przetwarzaniu jego danych osobowych; zapis będący oświadczeniem o zapewnieniu poufności odnośnie do wszystkich danych przekazywanych przez przedsiębiorcę w procesie świadczenia usługi; zapis o możliwości przeprowadzania działań kontrolnych i ewaluacyjnych zakresu i produktów usługi doradczej.

1. Minimalne wymagania względem doradców świadczących usługi analizy potrzeb i planów rozwoju oraz ich CV wraz z referencjami potwierdzającymi wykonanie usług planów rozwoju/strategii przedsiębiorstwa **są przekazywane PARP do akceptacji, najpóźniej 10 dni roboczych przed planowanym rozpoczęciem doradztwa.**



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.

Efektem 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. Analizy będą także służyły agregacji danych o dostępności usług rozwojowych dla grupy docelowej projektu.

Na podstawie analiz potrzeb rozwojowych w przedsiębiorstwach objętych wsparciem w projekcie, wnioskodawca będzie miał obowiązek dokonać agregacji potrzeb edukacyjnych na poziomie projektu. Zagregowane dane będą przekazywane do PARP, która w miarę możliwości, biorąc pod uwagę jakość otrzymanych danych oraz spójność informacji między projektami będzie je agregować na poziomie całego wsparcia. Tak zagregowane dane będą wykorzystywane do realizacji innych projektów (np. projekt dotyczący utworzenia rad sektorowych) oraz będą udostępniane beneficjentom niniejszego działania.

W celu zachowania jak największej spójności w kategoryzowaniu potrzeb, zidentyfikowane potrzeby należy przyporządkować do poniższych podkategorii z portalu „Inwestycja w kadry”:

|  |
| --- |
| **Administracja i organizacje** |
| Administracja publiczna |
| Administracja rządowa |
| Administracja samorządowa |
| Fundacje |
| Ochrona informacji niejawnych |
| Organizacje pozarządowe ( NGO) |
| Organizacje pożytku publicznego |
| Partnerstwa lokalne |
| Pomoc społeczna |
| Pracownik biurowy |
| Spółdzielnie socjalne |
| Wolontariat |
| Związki Zawodowe |
| **Architektura** |
| Architektura i urbanistyka |
| Architektura krajobrazu |
| Architektura wnętrz |
| Budownictwo |
| **Artystyczne** |
| Arteterapia |
| bukieciarstwo/florystyka |
| Film i fotografia |
| Florystyka |
| Modelarstwo |
| Muzealnictwo |
| Muzyczne |
| Plastyczne |
| Projektowanie |
| Projektowanie ogrodów |
| Projektowanie wnętrz |
| Relaksacyjne |
| Rękodzieło |
| Rozrywka |
| Taneczne |
| Teatralne |
| Terapia zajęciowa |
| **Edukacja** |
| Doradztwo zawodowe i personalne |
| Dydaktyka języka angielskiego |
| Edukacja dorosłych |
| Edukacja informatyczna w szkole |
| Edukacja osób niedostosowanych |
| Edukacja przedszkolna + język |
| Edukacja wczesnoszkolna + język |
| Gerontologia |
| Interwencja kryzysowa |
| Logopedia |
| Nauczanie początkowe |
| Neurodydaktyka |
| Neuropedagogika |
| Oligofrenopedagogika |
| Pedagogika opiekuńczo-wychow. |
| Pedagogika specjalna |
| Przygotowanie pedagogiczne |
| Resocjalizacja |
| Socjoterapia |
| Terapia |
| Wychowanie przedszkolne |
| Zarządzanie oświatą |
| **Ekologia** |
| Edukacja ekologiczna |
| Inżynieria środowiska |
| Monter urządzeń energii odnawial |
| Ochrona środowiska |
| **Ekonomia** |
| Ekonomia społeczna |
| Ekonomika mediów |
| Ekonomika przedsiębiorstw |
| Inform. przestrzenne w ekonomii |
| Księgowość MŚP |
| Operacje bankowe |
| Przedsiębiorczość |
| Wycena w obrocie nieruchomościami |
| **Filologia** |
| Arabistyka |
| Filologia angielska |
| Filologia germańska |
| Filologia orientalna |
| Filologia skandynawska |
| Iberystyka |
| Tłumaczenia specjalistyczne |
| **Finanse** |
| Analiza finansowa |
| Audyt |
| Bankowość |
| Bankowość komercyjna |
| Bankowość spółdzielcza |
| Controlling |
| Doradztwo bankowe |
| Ekonomia |
| Ekonomia społeczna |
| Finanse osobiste |
| Finanse przedsiębiorstw |
| Giełda Papierów Wartościowych |
| Inwestycje |
| Kasjer walutowy |
| Kontrola i płace |
| Księgowość |
| Podatki |
| Podatki i polityka podatkowa |
| Pozyskiwanie śr. inwestycyjnych |
| Rachunkowość |
| Ryzyko walutowe |
| Ubezpieczenia |
| Windykacja |
| Zamówienia publiczne |
| **Handel** |
| Handel elektroniczny |
| Handel międzynarodowy |
| Obrót towarowy |
| Prawo spółek i transakcje handlo |
| Zarządzanie małą i średnią firmą |
| **Informatyka** |
| Administracja IT |
| Administrator Sieci Komputerowyc |
| Administrator systemu |
| Aplikacje biurowe |
| Aplikacje do zarządzania |
| Bazy danych i Business Intellige |
| Bezpieczeństwo |
| Bezpieczeństwo systemów teleinfo |
| Certyfikaty |
| E-learning |
| Grafika Komputerowa |
| Internet |
| Internetowe aplikacje bazodanowe |
| Inżynieria oprogramowania |
| Inżynieria syst. przetw. w chmur |
| Kryptografia |
| Microsoft Office |
| Modelowanie i animacja 3D |
| Obsługa komputera |
| Procesy biznesowe |
| Produkcja gier wideo |
| Programowanie |
| Projektowanie graficzne |
| Projektowanie stron internetowych |
| Projektowanie stron www |
| System i sieci teleinformatyczne |
| Systemy komputerowe |
| Techniki komunikacyjno-informac. |
| Zarządzanie projektami infor |
| **Inne** |
| Agroturystyka |
| Architektura |
| Archiwistyka |
| Bibliotekoznawstwo |
| Dokumentalistyka |
| Działalność gospodarcza |
| Dziennikarstwo |
| E-learning |
| Hydrografika |
| Komercjalizacja badań |
| Kurator sądowy |
| Nieruchomości |
| Ogrodnictwo |
| Ogrodnik |
| Opiekun |
| Pedagogika |
| Pilarz |
| Profilaktyka |
| Redakcja tekstów |
| Rolnictwo |
| Służby porządkowe |
| Sport |
| Sprzątanie i utrzym. czystości |
| Taniec |
| Towaroznawstwo Zielarskie |
| Treser psów |
| Turystyka |
| Własność przemysłowa |
| Wychowanie fizyczne |
| **Języki** |
| Angielski |
| Angielski i Niemiecki |
| Arabski |
| Baskijski |
| Braila |
| Bułgarski |
| Chiński |
| Czeski |
| Fiński |
| Francuski |
| Grecki |
| Hindi |
| Hiszpański |
| Japoński |
| Koreański |
| Łacina |
| Migowy |
| Niderlandzki |
| Niemiecki |
| Norweski |
| Polski |
| Portugalski |
| Rosyjski |
| Suahili |
| Szwedzki |
| Tłumaczenia |
| Ukraiński |
| Węgierski |
| Włoski |
| **Kosmetologia** |
| Kosmetologia estetyczna |
| Kosmetyki i wyroby chemii gospod |
| Masaż i fizjoterapia |
| Podologia |
| Produkty farmaceutyczne |
| SPA&Wellness |
| Zarządzanie salonem kosmetycznym |
| **Logistyka** |
| Dystrybucja |
| Logistyka Biznesu |
| Logistyka handlu i dystrybucji |
| Magazynowanie |
| Produkcja |
| Spedycja |
| Transport |
| Zarządz. procesami logistycznymi |
| Zarządzanie jakością |
| Zarządzanie jakością w logistyce |
| Zarządzanie kosztami zakupów |
| **Marketing** |
| Analizy marketingowe |
| Badania ankietowe |
| Badania i ankiety |
| CSR |
| e-commerce |
| Internetowy |
| Kultury |
| Marketing i reklama |
| Marketing usług |
| Medialny |
| Obsługa klienta |
| Organizacja eventów |
| Perswazja |
| Plan marketingowy |
| Profesjonalny handlowiec |
| Prognoza i plan sprzedaży |
| Public relations |
| Reklama |
| Techniki sprzedaży |
| Telemarketing |
| Zarządzanie i marketing |
| Zarządzanie i obsługa reklamacji |
| Zarządzanie sprzedażą |
| **Medycyna** |
| Administracja farmaceutyczna |
| Administracja przychodni |
| Alergologia |
| Analiza medyczna |
| Anestezjologia |
| Choroby wewnętrzne |
| Dermatologia |
| Diagnostyka laboratoryjna |
| Endokrynologia |
| Farmacja |
| Farmakologia |
| Fizjoterapia |
| Fizykoterapia |
| Genetyka |
| Ginekologia |
| Hematologia |
| Interna |
| Kardiologia |
| Lekarz domowy |
| Logopeda |
| Medycyna estetyczna |
| Medycyna naturalna |
| Medycyna niekonwencjonalna |
| Medycyna pracy |
| Medycyna ratunkowa |
| Medycyna sądowa |
| Medycyna Sportowa |
| Neurologia |
| Onkologia |
| Opieka medyczna |
| Optyka |
| Ortopedia |
| Pediatria |
| Pielęgniarstwo |
| Pielęgniarstwo i położnictwo |
| Pierwsza pomoc przedlekarska |
| Położnictwo |
| Pomoc medyczna |
| Profilaktyka i terapia uzależnień |
| Protetyka |
| Psychiatria |
| Psychologia i psychiatria |
| Radiologia |
| Ratownictwo medyczne |
| Rehabilitacja |
| Stomatologia |
| Urologia |
| Weterynaria |
| Zdrowie publiczne |
| Żywienie |
| **Motoryzacja** |
| ADR |
| Blacharstwo |
| Diagnostyka samochodowa |
| Doskonalenie technik jazdy |
| Ekonomia transportu |
| Kierowanie Ruchem Drogowym |
| Kurs na egzaminatora prawa jazdy |
| Kurs na instruktora prawa jazdy |
| Kurs na taksówkarza |
| Kurs prawa jazdy kat.A |
| Kurs prawa jazdy kat.A1 |
| Kurs prawa jazdy kat.B |
| Kurs prawa jazdy kat.B+E |
| Kurs prawa jazdy kat.B1 |
| Kurs prawa jazdy kat.C |
| Kurs prawa jazdy kat.C+E |
| Kurs prawa jazdy kat.C1 |
| Kurs prawa jazdy kat.C1+E |
| Kurs prawa jazdy kat.D |
| Kurs prawa jazdy kat.D+E |
| Kurs prawa jazdy kat.D1 |
| Kurs prawa jazdy kat.D1+E |
| Kurs prawa jazdy kat.T |
| Kwalifikacja wstępna |
| Lakiernictwo |
| Operator koparko-ładowarki |
| Przewóz rzeczy |
| Szkolenia okresowe |
| Transport Krajowy i Międzynarod. |
| Wulkanizator |
| **Nauki humanistyczne** |
| Archeologia |
| Bibliotekarstwo |
| Biblistyka |
| Etyka |
| Historia |
| Historia sztuki |
| Kulturoznawstwo |
| Muzykologia |
| Pedagogika |
| Religioznawstwo |
| Teologia |
| **Nauki przyrodnicze** |
| Astronomia |
| Biologia |
| Biotechnologia |
| Geodezja |
| Geografia |
| Geologia |
| Zarządzanie środowiskiem |
| **Nauki ścisłe** |
| Biotechnologia |
| Chemia |
| Fizyka |
| Matematyka |
| **Organizacja** |
| Analiza danych, statystyka |
| Bezpieczeństwo i higiena pracy |
| Sekretariat i recepcja |
| Systemy zarządzania (ISO) |
| Wsparcie procesów adaptacyjnych |
| Zarządzanie projektem |
| Zarządzanie przedsiębiorstwem |
| Zarządzanie ryzykiem |
| Zarządzanie strategiczne |
| Zarządzanie zmianą |
| **Politologia** |
| Administracja publiczna |
| Dyplomacja |
| Europejska polityka społeczna |
| Marketing polityczny |
| Polityka samorządowa i regionaln |
| Wiedza o społeczeństwie |
| Współczesne stos. międzynarodowe |
| **Prawo** |
| Poradnictwo prawne |
| Prawo administracyjne |
| Prawo autorskie |
| Prawo budowlane |
| Prawo celne |
| Prawo cywilne |
| Prawo dyplomatyczne |
| Prawo handlowe |
| Prawo karne |
| Prawo konsumenckie |
| Prawo międzynarodowe |
| Prawo ochrony środowiska |
| Prawo ogólne |
| Prawo pracy |
| Prawo Unii Europejskiej |
| Rady nadzorcze |
| **Prawo i administracja** |
| Administracja europejska |
| Administracja gospodarcza |
| Administracja publiczna |
| Egzekucja administracyjna |
| Handel elektron.(e-commerce law) |
| Karnistyka |
| Negocjacje i mediacje sądowe |
| Ochrona informacji niejawnych |
| Ochrona własności intelektualnej |
| Prawo biznesu |
| Prawo finansowe i finansów publ. |
| Prawo międzynarodowe |
| Prawo obrotu nieruchomościami |
| Prawo podatkowe |
| Prawo pracy i ubezp. społecz. |
| Prawo rynku kapitałowego |
| Prawo spadkowe i rodzinne |
| Prawo spółek handlowych |
| Prawo zamówień publicznych |
| **Psychologia** |
| Internetu i komunikacji |
| Mediacje i negocjacje |
| Neurokognitywistyka |
| Neuropsychologia kliniczna |
| Oligofrenopedagogika |
| Pedagogika |
| Pomoc psychologiczna |
| Praca z trudnym dzieckiem |
| Psychologia biznesu |
| Psychologia kliniczna |
| Psychologia mediów |
| Psychologia społeczna |
| Psychologia sportu |
| Psychologia transportu |
| Psychologia żywienia |
| Psychoterapia |
| Rozwój osobisty |
| Sądowo - penitencjarna |
| Seksuologia kliniczna i sądowa |
| Socjoterapia |
| Szkolenia i coaching |
| Zdrowia i psychoterapia |
| Zoopsychologia |
| **Rolnictwo** |
| Agrobiologia |
| Agroekonomia |
| Agroturystyka |
| Leśnictwo |
| Mechanizacja |
| Ochrona roślin |
| Ogrodnictwo |
| Rolnictwo ekologiczne |
| Rybactwo |
| Żywność |
| **Służby mundurowe** |
| Administracja bezp. informacji |
| Bezpieczeństwo cywilne |
| Bezpieczeństwo i higieny pracy |
| Bezpieczeństwo narodowe |
| Bezpieczeństwo publiczne |
| Bezpieczeństwo samorządu teryto. |
| Ochrona osób i mienia |
| Ochrona penitencjarna |
| **Socjologia** |
| Diagnoza społeczna |
| Doradztwo zawodowe |
| Komunikacja społeczna |
| Praca socjalna |
| Socjologia empiryczna |
| Socjologia komunikacji społeczne |
| Socjologia kultury i komunikowan |
| Socjologia problemów |
| Socjologia profilaktyki społeczn |
| Socjologia rodziny |
| Socjologia rozwoju regionalnego |
| **Szkolnictwo** |
| Andragogika |
| dla Gimnazjum i Liceum |
| dla Kadry Pedagogicznej |
| dla Przedszkolaków |
| dla Szkół Policealnych |
| Gimnastyka |
| Integracja młodzieży |
| Kolonie i obozy |
| Koła naukowe |
| Konsultacje metodyczne |
| Kwalifikacje zawodowe |
| Praktyka zawodowa |
| Prawo w szkolnictwie |
| Usługi edukacyjne |
| Warsztat pracy nauczyciela |
| Zajęcia dodatkowe |
| Zajęcia wyrównawcze |
| **Techniczne** |
| Automatyka i robotyka |
| Automatyka i robotyka |
| Biotechnologia |
| Budownictwo |
| Chemia |
| Elektronika |
| Elektrotechnika |
| Elektryka |
| Energetyka |
| Fizyka techniczna |
| Gazownictwo |
| Geodezja i kartografia |
| Gospodarka odpadami |
| Hydraulika |
| Informatyka stosowana w technice |
| Inżynieria |
| Inżynieria produkcji |
| Inżynieria środowiska |
| Mechanika |
| Mechanika i budowa maszyn |
| Mechatronika |
| Metalurgia |
| Ochrona środowiska |
| Papiernictwo i poligrafia |
| Spawalnictwo |
| Spawanie |
| Szkolenia metrologiczne |
| Techn.- informat. z matematyką |
| Technika komputerowa |
| Technika z informatyką |
| Technologia chemiczna |
| Technologia drewna |
| Telekomunikacja |
| Towaroznawstwo |
| Walidacja |
| Włókiennictwo |
| **Tematyka unijna** |
| Ewaluacja i monitoring |
| Pozyskiwanie środków unijnych |
| Promocja projektu unijnego |
| Rozliczanie projektu unijnego |
| Zarządzanie projektem unijnym |
| **Turystyka** |
| Hotelarstwo |
| Marketing usług turystycznych |
| Obsługa ruchu turystycznego |
| Organizacja usług turystycznych |
| **Umiejętności osobiste** |
| Asertywność |
| Autoprezentacja |
| Coaching |
| Efektywność osobista |
| Emisja głosu |
| Etyka,etykieta,netykieta |
| Indywidualny Plan Działania |
| Integracja społeczna |
| Komunikacja |
| Kreatywność |
| NLP |
| Praca z trudnym klientem |
| Rozwiązywanie konfliktów |
| Samoobrona |
| Szybkie czytanie |
| Trening interpersonalny |
| Umiejętności menedżerskie |
| Umiejętności rodzicielskie |
| Walka ze stresem |
| Warsztaty trenerskie |
| Work-Life Balance |
| Zarządzanie czasem |
| zarządzanie karierą |
| **Zarządz. zas. ludzkimi** |
| Aktywizacja zawodowa |
| Doradztwo zawodowe |
| Kadry i płace |
| Negocjacje i mediacje |
| Okresowa ocena pracowników |
| Optymalizacja zatrudnienia |
| Praca w zespole |
| Przywództwo |
| Rekrutacja i selekcja personelu |
| Systemy motywacyjne |
| Zarządzanie równościowe |
| Zarządzanie zespołem |
| **Zarządzanie** |
| Administracja publiczna |
| Audyt |
| BHP |
| E-biznes |
| MBA |
| Monitoring i ewaluacja projektów |
| Zarzadzanie projektami badawczymi |
| Zarządz. projekt. i fundusz.UE |
| Zarządzanie bezpieczeństwem |
| Zarządzanie i Przedsiębiorczość |
| Zarządzanie jakością |
| Zarządzanie nieruchomościami |
| Zarządzanie projektem |
| Zarządzanie systemami informacyj |
| Zarządzanie sytuacją kryzysową |
| Zarządzanie środowiskowe |
| Zarządzanie w sporcie |
| Zarządzanie wartością firmy |
| Zarządzanie ZOZami |
| Zasobami ludzkimi |
| **Zawodowe** |
| Alpakoterapeuta |
| Automatyka i robotyka |
| Badania nieniszczące |
| Brukarz |
| Bukieciarz-florysta |
| Czeladnik w zawodzie |
| Fliziarz |
| Gastronomia-żywność |
| Górnictwo |
| Inne |
| Inseminacja bydła |
| Instruktor lotnictwa |
| Kolejowe |
| Konsultant ślubny |
| Krawiec |
| Kynoterapeuta |
| Lotnictwo |
| Magazynier-akwizytor |
| Mistrz w zawodzie |
| Obsługa kas drukarek fiskalnych |
| Ochrona osób i mienia |
| Operator |
| opiekun osoby starszej |
| opiekun osoby starszej i niepełn |
| Opiekunka w żłobku lub klubie |
| Produkcja i dystrybucja żywności |
| Przygotowanie do stażu |
| Służby mundurowe |
| Sprzedawca |
| Stolarz budowlany |
| Technik robót wykończeniowych |
| Treser psów |
| Turystyka i hotelarstwo |
| Usługi remontowe |
| **Zdrowie i Uroda** |
| Dieta |
| Fitness |
| Fryzjerstwo |
| Grooming |
| Kosmetyka |
| Makijaż |
| Manicure i pedicure |
| Masaż |
| Piercing i Tatuaż |
| podstawy żywienia/estetyka stołu |
| Rekreacja ruchowa |
| Stylizacja |

W przypadku, gdy usługa mieści się w kilku podkategoriach należy przyporządkować ją do wszystkich pasujących. Jeśli nie ma takiej kategorii/podkategorii należy dopisać nową kategorię/podkategorię wraz z krótkim opisem, jakiego rodzaju usługi powinna ona zawierać. Nowa kategoria/podkategoria po analizie może zostać przez PARP dodana do spisu kategorii/podkategorii.

OCZEKIWANE PRODUKTY:

Zagregowana informacja o potrzebach rozwojowych przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia w projekcie jest przekazywana do PARP dwa razy w trakcie trwania projektu:

* 1. wraz z wnioskiem o płatność składanym po upływie połowy okresu jego realizacji,
  2. na zakończenie projektu wraz z końcowym wnioskiem o płatność, za cały okres realizacji projektu.

W trakcie przygotowywania Planów Rozwojowych Doradca będzie identyfikował usługi edukacyjne, które przyczynią się do osiągnięcia założonych rezultatów Planu Rozwojowego. Na podstawie tej pracy zostanie przygotowana również analiza dostępności usług dla MMSP.

Analiza powinna uwzględniać ich dostępność lub brak dostępności w RUR, tj. analiza nie powinna ograniczać się tylko do usług zarejestrowanych w RUR i powinna dostarczyć informacji o tym, czy usługi poszukiwane przez Przedsiębiorców są dostępne na rynku, ale w RUR nie są dostępne. Powinna też dawać odpowiedź na pytanie dlaczego tej usługi nie ma w RUR. Podobnie, jeśli usługa w ogóle nie jest dostępna na rynku, to analiza także powinna dawać odpowiedź na pytanie „dlaczego”.

Analiza powinna dotyczyć obszaru lub grupy docelowej projektu. Szersza analiza powinna bazować na tych mniejszych, przygotowanych dla poszczególnych przedsiębiorstw. Oznacza to, że szersza analiza będzie agregować te mniejsze analizy i będzie niejako ich podsumowaniem i generalizacją. W ogólnej analizie także należy zwrócić uwagę na dostępność usług dla przedsiębiorców. Szczególnie należy podkreślić sytuacje, kiedy usług nie ma w RUR, a są na rynku.

OCZEKIWANE PRODUKTY:

1. Ogólna analiza dostępności usług w RUR/poza RUR – przekazywana do PARP dwa razy w trakcie trwania projektu:
   1. wraz z wnioskiem o płatność składanym po upływie połowy okresu jego realizacji,
   2. na zakończenie projektu wraz z końcowym wnioskiem o płatność, za cały okres realizacji projektu.

Upowszechnianie wiedzy o zdiagnozowanych potrzebach może przyjmować dowolne, adekwatne do skali i zasięgu projektu rodzaje działań. Powinno ono dotyczyć informowania odpowiednich interesariuszy o tym, jakie potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw zostały zidentyfikowane w projekcie. Projektodawca w tym działaniu powinien wykorzystać zagregowane analizy potrzeb rozwojowych.

Wśród potencjalnych interesariuszy należy szczególnie wymienić instytucje odpowiedzialne za wdrażanie PSF (m. in. Instytucje Zarządzające Regionalnymi Programami Operacyjnymi, w których przewidziano PSF) oraz Rady Sektorowe (o ile zostaną powołane w danym sektorze).

OCZEKIWANE PRODUKTY:

Raport o podjętych działaniach upowszechniających i wdrożeniowych, przekazywany PARP wraz z wnioskiem końcowym o płatność. Na bieżąco informacje o działaniach upowszechniających, o ile zostały podjęte, powinny być opisywane w formularzu wniosku o płatność.

W przypadku zidentyfikowania luk w dostępności usług rozwojowych dla przedsiębiorstw Beneficjent powinien podjąć działania interwencyjne zmierzające do zniwelowania zidentyfikowanych luk. Takimi działaniami może być opracowanie programu usługi rozwojowej wspólnie z przedstawicielami przedsiębiorstw zainteresowanych udziałem w takiej usłudze i instytucją edukacyjną. Może to być również współpraca z Radą Sektorową (o ile została powołana w branży) i zainteresowanie jej podjęciem działań w kierunku zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb przedsiębiorstw.

OCZEKIWANE PRODUKTY:

O ile działania interwencyjne zostaną podjęte, informacja o nich powinna zostać przedstawiona w bieżącym wniosku o płatność.

Biorąc pod uwagę dostępną alokację i konieczność wniesienia wkładu prywatnego w wysokości min. 10% wartości projektu, dostępny budżet na wsparcie przedsiębiorców w konkursie wynosi 44,44 mln zł. Oznacza to, że średnio na 1 przedsiębiorcę przypada kwota około 16,8 tys. zł.

1. Grupa przedsiębiorstw – dwóch lub więcej MMSP współpracujących ze sobą w obrocie gospodarczym, np. w określonej branży, np. na określonym terytorium, współpracujących w ramach łańcucha dostaw, klastrów lub w odniesieniu do inteligentnych specjalizacji.

   Klaster – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające (J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”, PARP, Warszawa 2014, s. 9). [↑](#footnote-ref-1)
2. Na podstawie „Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników”, G. Filipowicz, Kraków, 2008, s. 96-97. [↑](#footnote-ref-2)