



USŁUGA SZKOLENIOWO-DORADCZA  
Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA  
KOMPETENCJAMI W MSP

# Poznaj i rozwiń potencjał pracowników **swojej firmy**

**Przewodnik po Usłudze  
szkoleniowo – doradczej z zakresu  
zarządzania kompetencjami MSP**

Usługa realizowana w ramach Projektu  
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości  
„Zarządzanie kompetencjami w MSP”



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Szanowni Państwo,

Zapraszam Państwa do wzięcia udziału w projekcie systemowym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Zarządzanie kompetencjami w MSP” i skorzystania ze wsparcia oferowanego w formie analiz, doradztwa i szkoleń.

Projekt jest kierowany do małych i średnich przedsiębiorstw z terenu całego kraju, które nie są w trakcie wdrażania systemu zarządzania przez kompetencje. Dodatkowym warunkiem uczestnictwa w przypadku małych firm jest dysponowanie potencjałem do wdrożenia działań z zakresu zarządzania kompetencjami, a w przypadku średnich przedsiębiorstw ograniczone zasoby organizacyjno-finansowe, stanowiące barierę do ich dalszego rozwoju.

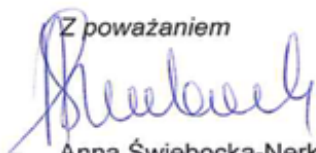
Usługa szkoleniowo-doradcza z zakresu zarządzania kompetencjami, w ramach której prowadzone są działania analityczne, szkoleniowe i doradcze jest realizowana na zlecenie PARP przez wykonawcę - PM Group LAAX Sp. z o.o. Sp. k. Wykonawca przeprowadzi w 300 zakwalifikowanych do usługi przedsiębiorstwach, analizę potencjału do zarządzania przez kompetencje, przygotuje mapy kompetencji i Plany Rozwoju Kompetencji. Następnie w 100 firmach, wyłonionych z 300 przedsiębiorstw, zrealizuje działania szkoleniowe i doradcze, kierowane do właścicieli przedsiębiorstw, kadry menedżerskiej, osób odpowiedzialnych za HR, oraz pracowników o kluczowych dla firmy kompetencjach.

Szczegółowe informacje dotyczące usługi i warunków uczestnictwa znajdują Państwo na stronie internetowej: [www.kompetencjemsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjemsp.parp.gov.pl)

W bezpośrednim kontakcie będą z Państwem pracownicy Biura usługi ze strony wykonawcy, tel.: 537 023 456, e-mail: [kompetencjemsp@parp.gov.pl](mailto:kompetencjemsp@parp.gov.pl)

Wyrażam nadzieję, że udział usłudze spełni Państwa oczekiwania i przyczyni się do wdrożenia zarządzania kompetencjami w Państwa przedsiębiorstwie.

W przypadku pytań dotyczących projektu lub realizacji usługi szkoleniowo - doradczej proszę uprzejmie o kontakt z koordynatorem usługi ze strony PARP: e-mail: [anna\\_dziolak@parp.gov.pl](mailto:anna_dziolak@parp.gov.pl), tel.: (22) 432 85 54.

Z poważaniem  
  
Anna Świebocka-Nerkowska  
Dyrektor Departamentu  
Rozwoju Kapitału Ludzkiego

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa, tel.: +48 22 432 80 80, fax: +48 22 432 86 20, [biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl), [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





### O Usłudze

Przedsiębiorstwa z sektora MSP stosunkowo rzadko w sposób strategiczny i długofalowy zarządzają swoim kapitałem ludzkim, przez co nie korzystają z szeregu korzyści, które wynikają z zarządzania opartego na kompetencjach.

**Celem usługi jest wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw we wdrażaniu systemu zarządzania przez kompetencje z wykorzystaniem modeli kompetencji przedsiębiorstwa, Planów Rozwoju Kompetencji oraz zwiększenie kompetencji pracowników tych przedsiębiorstw.**

Służyć temu będą działania szkoleniowe i doradcze skierowane do przedsiębiorstw, które nie są trakcie wdrażania systemu zarządzania przez kompetencje oraz działania informacyjne przybliżające zagadnienia zarządzania kompetencjami i tworzenia marki pracodawcy.

Usługa szkoleniowo – doradcza z zakresu zarządzania kompetencjami w MSP jest realizowana w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Zarządzanie kompetencjami w MSP” przez wykonawcę wybranego w drodze postępowania o udzielenie zamówienia publicznego:

**PM Group LAAX Sp. z .o.o. Sp. k.**

Usługa jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Działanie 2.1, Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## O Zamawiającym

**Projekt realizowany jest na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.**



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców.

Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007-2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej oraz aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014-2020.

PARP stale dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje kilkunastoma specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi, oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje nt. możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) korzysta blisko milion internautów miesięcznie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## O Wykonawcy

**Wykonawcą usługi jest PM Group LAAX Sp. z o. o. Sp. k** – firma szkoleniowo-doradcza specjalizująca się w organizacji szkoleń, konferencji, seminariów. Realizuje również usługi doradcze, konsultingowe oraz badawcze. Firma istnieje od 2007 roku. Od tego czasu zorganizowała szkolenia dla blisko 60 tysięcy osób. Realizuje bardzo szeroki tematycznie wachlarz działań edukacyjnych, posiada bogate doświadczenie zarówno w szkoleniach z zakresu umiejętności miękkich jak i szkoleniach specjalistycznych. Odbiorcami szkoleń są najczęściej właściciele i pracownicy przedsiębiorstw, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, pracownicy systemu oświaty, organizacji pozarządowych, organizacji otoczenia biznesu, pracownicy naukowcy.



**Projekt realizowany przy wsparciu partnera merytorycznego ICAN Institute** –



**Harvard  
Business  
Review**

wydawcy polskiej edycji Harvard Business Review, prestiżowego magazynu poświęconego tematyce zarządzania. ICAN Institute prowadzi działalność Corporate Learning, obejmującą programy rozwojowe dla właścicieli firm, członków zarządów, menedżerów wysokiego i średniego szczebla, organizuje także konferencje, seminaria, warsztaty i programy partnerskie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## O zarządzaniu kompetencjami

### Zarządzanie kompetencjami – ogólne informacje



Prognozowanie i planowanie rozwoju zasobów ludzkich to jeden z ważniejszych a tak często nie docenianych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Bez takiego planowania wiele przedsiębiorstw z powodu braku wykwalifikowanych kadr nie rozwija w pełni swojego potencjału, nie zdobywa przewagi konkurencyjnej a w konsekwencji może nie być w stanie dalej zaspokajać oczekiwania klientów.

**Zarządzanie kompetencjami** zmierza do efektywnego wykorzystywania potencjału, jakimi dysponuje każde przedsiębiorstwo w oparciu o zdolności i umiejętności zatrudnionych pracowników i rozwijanie na tej podstawie kompetencji niezbędnych do osiągnięcia trwałej konkurencyjności.

#### Warto wiedzieć!

Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni. Kompetencje to połączenie wiedzy, umiejętności i postaw.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## O zarządzaniu kompetencjami

### Zarządzanie kompetencjami – cele

O zarządzaniu kompetencjami możemy mówić jako o zespole działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Celem systemu zarządzania przez kompetencje jest takie ukierunkowanie rozwoju personelu, by posiadane przez niego kompetencje pozwalały na jak najbardziej skuteczne wykonywanie codziennych zadań, co przyczynia się do skutecznej realizacji kluczowych projektów i przekłada na sukces całej organizacji.



System zarządzania kompetencjami łączy wizję organizacji z diagnozą aktualnego stanu jej zasobów. Porównanie stanu idealnego/docelowego ze stanem aktualnym pozwoli na zdiagnozowanie luk. To z kolei umożliwi określenie celów rozwojowych, które powinna postawić przed sobą organizacja i którymi powinna zarządzać tak, aby kompetencje pozostające w jej dyspozycji pozwalały na maksymalnie efektywną pracę.

### Zarządzanie kompetencjami obejmuje:

- określanie standardów kompetencyjnych;
- planowanie i organizowanie działań, związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji;
- inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych;
- kontrolę przebiegu związanych z tym procesów.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## O zarządzaniu kompetencjami

### Zarządzanie kompetencjami – korzyści



- Określenie właściwych standardów pracy – szczególnie istotne w firmach, które budują przewagę konkurencyjną w oparciu o jakość pracy;
- Pomiar kompetencji pracowników;
- Przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań (łatwiej przewidzieć przyszłe kompetencje niż zaplanować konkretne zadania);
- Zwiększenie wartości firmy poprzez wzrost kapitału ludzkiego;
- Zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy;
- Optymalne wykorzystanie mocnych stron pracowników;
- Optymalizacja relacji: efekty – nakłady w rozwój kapitału ludzkiego.

### Ważne!

O skuteczności pracowników w organizacji decydują posiadane przez nich umiejętności, wiedza, oraz postawy. Kompetencje są wypadkową tych trzech elementów. Odpowiednio ukształtowane kompetencje pozwalają pracownikom realizować ich zadania na pożądanym poziomie, co wpływa na wzrost efektywności, który z kolei przekłada się na poprawę wyniku ekonomicznego Organizacji.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg i fazy usługi

Usługa składa się z dwóch części: fazy I oraz fazy II.

W **fazie I** projektu weźmie udział 300 przedsiębiorstw z sektora MSP, w których zrealizowane zostaną działania analityczno-badawcze oraz szkoleniowe.

Spośród 300 zostanie wyłonionych 100 przedsiębiorstw do fazy II.

Uczestnicy **fazy II** otrzymają wsparcie szkoleniowe i doradcze zmierzające do wdrożenia Planów Rozwoju Kompetencji w danym przedsiębiorstwie.

Działania szkoleniowo-doradcze będą ukierunkowane na wzmocnienie kompetencji kluczowych pracowników oraz rozwój umiejętności kadry odpowiedzialnej za HR w zakresie zarządzania przez kompetencje w przedsiębiorstwie a w konsekwencji budowanie strategii rozwoju opartej na kompetencjach pracowników.

### Faza I

#### Uczestnicy:

300 przedsiębiorstw

#### Analiza

- ♦ opracowanie raportu z analizy potencjału do zarządzania przez kompetencje
- ♦ przygotowanie Planu Rozwoju Kompetencji
- ♦ przygotowanie map kompetencji

#### Szkolenia:

- ♦ dla kadry zarządzającej oraz kadry odpowiedzialnej za HR z zakresu zarządzania przez kompetencje

### Faza II

#### Uczestnicy:

100 przedsiębiorstw

#### Szkolenia:

- ♦ dla kadry HR z zakresu rozwijania narzędzi dotyczących najważniejszych procesów HR
- ♦ dla kluczowych pracowników przedsiębiorstwa z zakresu kompetencji miękkich

#### Doradztwo:

- ♦ dla właścicieli i kadry zarządzającej HR z zakresu wdrażania Planów Rozwoju Kompetencji i budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## FAZA I

### Faza I

#### Analiza

- ♦ opracowanie raportu z analizy potencjału do zarządzania przez kompetencje
- ♦ przygotowanie Planu Rozwoju Kompetencji
- ♦ przygotowanie map kompetencji



W ramach pierwszej części usługi firma zostanie poddana wielowymiarowej analizie. Analiza realizowana będzie przez zewnętrznego konsultanta, współpracującego z właścicielami, osobami zarządzającymi i pracownikami działu HR w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone zostanie również badanie kompetencji wszystkich pracowników, poprzedzone cyklem spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników badań opracowane zostaną: Plan Rozwoju Kompetencji oraz mapa kompetencji. Kolejne strony szczegółowo opisują, w jaki sposób przeprowadzone zostaną działania analityczno-badawcze w przedsiębiorstwie.



## FAZA I

### Faza I

#### Analiza

- ♦ opracowanie raportu z analizy potencjału do zarządzania przez kompetencje
- ♦ przygotowanie Planu Rozwoju Kompetencji
- ♦ przygotowanie map kompetencji



Wizyta konsultanta



Ankieta audytująca



Analiza danych



Weryfikacja analizy



Raport z analizy potencjału



Przygotowanie do badania kompetencji pracowników



Przeprowadzenie badania kompetencji pracowników



Plan Rozwoju Kompetencji wraz z mapą kompetencji organizacji



Komunikacja modelu kompetencji



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych

### Wizyta konsultanta

Ankieta audytująca

Analiza danych

Weryfikacja analizy

Raport z analizy potencjału

Przygotowanie do badania kompetencji pracowników

Przeprowadzenie badania kompetencji pracowników

Plan Rozwoju Kompetencji wraz z mapą kompetencji organizacji

Komunikacja modelu kompetencji

Podczas pierwszej wizyty zewnętrznego konsultanta w przedsiębiorstwie:

- przybliżone zostaną podstawowe założenia udziału przedsiębiorstwa w usłudze,
- zostaną szczegółowo omówione kolejne etapy,
- zostaną uzgodnione warunki wzajemnej współpracy konsultanta z przedsiębiorstwem,
- konsultant pogłębi swoją wiedzę na temat firmy,
- przedsiębiorca zapozna się podstawowymi narzędziami, jakie będą wykorzystywane w trakcie udziału firmy w projekcie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



W ramach badania potencjału przedsiębiorstwa do wdrożenia systemu zarządzania kompetencjami, przedsiębiorca wypełni we współpracy z konsultantem kwestionariusz on-line oraz załączy odpowiednie dokumenty firmowe (np. plany strategiczne, opis stanowisk, struktura organizacyjna i struktura stanowisk).

Ankieta będzie wypełniana przez wyznaczone przez przedsiębiorstwo osoby – właściciela, zarząd, przedstawicieli kadry kierowniczej lub innych pracowników.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Konsultant na bazie informacji zebranych przez siebie i dostarczonych przez przedsiębiorstwo w ramach ankiety on-line oraz przekazanych dokumentów, przeprowadzi analizę misji, wizji rozwoju oraz wartości organizacji, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, dokona analizy zakresów odpowiedzialności pracowników i opisów stanowisk oraz opracuje wstępną wersję raportu określającą potencjał przedsiębiorstwa do zarządzania przez kompetencje.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Podczas wywiadu pogłębionego z członkami kadry zarządzającej przedsiębiorstwa konsultant przedstawi i przedyskutuje wstępne wyniki analizy. Efektem tych działań będzie poprawienie, uzupełnienie oraz pogłębienie wyników analizy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Ostateczna wersja raportu po naniesieniu ewentualnych poprawek i/lub uzupełnień zostanie przedstawiona przedsiębiorstwu i zostanie przyjęta przez jego zarząd/kierownictwo.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Konsultant w celu opracowania adekwatnego do potrzeb firmy narzędzia badania kompetencji oraz planów rozwoju kompetencji przeprowadzi cykl spotkań – w tym:

- Wywiady behawioralne z kluczowymi pracownikami oraz kadrą zarządzającą, przygotowane w oparciu o analizę potencjału przedsiębiorstwa;
- warsztat, którego celem jest zweryfikowanie i finalne określenie listy kompetencji z kadrą zarządzającą i kluczowymi pracownikami przedsiębiorstwa;
- panel dyskusyjny w trakcie, którego zidentyfikowane kompetencje zostaną zdefiniowane przez kadrę kierowniczą i/lub kluczowych pracowników przedsiębiorstwa.



## Przebieg działań analityczno-badawczych



W ramach diagnozy kompetencji wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa wezmą udział w badaniu kwestionariuszowym.

Badanie będzie realizowane on-line. Każdy z pracowników otrzyma hasło dostępu do narzędzia badawczego.

W ramach ankiety każdemu pracownikowi zostanie zadanych około 20 pytań, których wypełnienie zajmie około 15 minut.



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Na podstawie wyników przeprowadzonych badań zidentyfikowane zostaną luki kompetencyjne w przedsiębiorstwie oraz opracowane propozycje działań rozwojowych. W trakcie spotkań kadry zarządzającej z konsultantem wyniki badań oraz propozycje zostaną poddane dyskusji i analizie. Na tej podstawie opracowany zostanie Plan Rozwoju Kompetencji pracowników, w którym określone zostaną działania rozwojowe przedsiębiorstwa w zakresie kompetencji posiadanych przez obecnych pracowników oraz kompetencje pożądanych z punktu widzenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Przebieg działań analityczno-badawczych



Konsultant przygotowuje kadrę HR i kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa do komunikacji modelu kompetencji oraz udzieli wsparcia w przygotowaniu przesłań komunikacyjnych nowego modelu skierowanych do pracowników. Etapem końcowym kampanii informacyjnej będą spotkania w małych grupach, organizowane już po zatwierdzeniu ostatecznych wersji map kompetencji oraz procesów i procedur PRK, mające na celu wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z wypracowanymi rozwiązaniami.

Spotkania przeprowadzi przeszkolony przez konsultanta zewnętrzny pracownik działu HR.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Rezultaty działań analityczno – badawczych

### Raport z analizy potencjału do zarządzania przez kompetencje:

- To unikalna porcja wiedzy dla przedsiębiorstwa, możliwość przeanalizowania zasobów firmy, jej możliwości, aspiracji, zasobów, wskazanie słabych i mocnych stron oraz wskazania jakich kompetencji potrzebuje aby realizować swoją strategię.
- W konsekwencji określenie potencjału przedsiębiorstwa do zarządzania przez kompetencje.



**Misja przedsiębiorstwa**  
czyli  
samookreślenie się w  
kategoriach:

- po co istniejemy, działamy?
- o czego dążymy?
- czyje i jakie potrzeby zaspokajamy?
- jakie jest nasze społeczne przeznaczenie, posłannictwo?

**Wizja** - wyobrażenie przedsiębiorstwa za lat 5 i więcej

- jakiego przedsiębiorstwa chcemy? jak je sobie wyobrażamy? czym się będzie zajmować?
- na jakich rynkach będzie działać?
- czym się powinno wyróżnić?

#### Wartości firmy

- Wartości, jakimi się kierujemy jako firma odzwierciedlają nasz sposób myślenia w firmie i poza nią w odniesieniu do naszych współpracowników, klientów, partnerów i konsumentów; naszych produktów i ich jakości, naszego rynku oraz społeczeństwa i środowiska.



#### Analiza SWOT

Analiza SWOT pozwoli na identyfikację kluczowych atutów i słabości firmy oraz na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami oraz zagrożeniami. Otrzymane wyniki z analizy wskażą proponowany kierunek strategii przedsiębiorstwa.



#### Profile

Określenie profili kompetencyjnych to odpowiedź na pytanie – jakich kompetencji potrzebują pracownicy przedsiębiorstwa w danej grupie stanowisk dla realizacji swoich celów zawodowych oraz realizacji celów firmy



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Plan Rozwoju Kompetencji – metodologia tworzenia



Przypisany do danego stanowiska profil kompetencyjny pokazuje, które kompetencje są szczególnie ważne w kontekście wykonywanych na danym stanowisku zadań, oraz jakie są optymalne ze względu na te zadania poziomy nasilenia wskazanych kompetencji.

Dzięki realizowanemu w przedsiębiorstwie badaniu kompetencji w toku analiz dokonywany jest bilans kompetencyjny – tj. porównanie przypisanego do danego stanowiska profilu kompetencyjnego (poziomów nasilenia kompetencji wchodzących w skład profilu) z rzeczywistym poziomem nasilenia wskazanych kompetencji u pracownika zajmującego dane stanowisko. Innymi słowy, w procesie bilansu kompetencyjnego każdy pracownik jest oceniany tylko i wyłącznie pod względem tych kompetencji, które tworzą profil kompetencyjny przypisany do zajmowanego przez tego pracownika stanowiska.

**W wyniku bilansu kompetencyjnego zidentyfikowane zostają te obszary umiejętności pracownika, które wymagają poprawy i doskonalenia w celu zwiększenia efektywności jego pracy** (luka kompetencyjna) oraz określone zostają te obszary, w których pracownik przewyższa optymalny ze względu na wykonywane obowiązki poziom (nadwyżka kompetencyjna). Zdefiniowanie luk kompetencyjnych umożliwia zaproponowanie precyzyjnych, efektywnych (dopasowanych do rodzaju luki) działań rozwojowych.

Określenie nadwyżek kompetencyjnych u pracownika pozwala natomiast na wykorzystanie tych umiejętności pracownika, które ze względu na określony rodzaj obowiązków były wykorzystywane w niewielkim stopniu lub w ogóle.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Szkolenia Fazy I

### Faza I

#### Szkolenia:

dla kadry zarządzającej oraz kadry odpowiedzialnej za HR z zakresu zarządzania przez kompetencje

Szkolenia będą obejmowały takie obszary tematyczne jak:

- narzędzia HR z zakresu rekrutacji, rozwoju i oceny pracowników, umożliwiających wdrożenie w przedsiębiorstwie Planów,
- zarządzanie przez kompetencje,
- zarządzanie efektywnością pracowników,
- zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie marką pracodawcy.

Szkolenia realizowane będą w formie warsztatów.

Weźmie w nich udział średnio 2 przedstawicieli kadry menedżerskiej i/lub kadry odpowiedzialnej za HR z każdego przedsiębiorstwa. Każdy uczestnik weźmie udział w co najmniej 5 dniach szkolenia trwającego 8 h lekcyjnych dziennie.

Miejsca realizacji szkoleń ustalane będą w zależności od lokalizacji przystępujących do usługi przedsiębiorstw.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## FAZA II

### Faza II

**Uczestnicy:** 100 przedsiębiorstw

**Szkolenia:**

- ✦ dla kadry HR z zakresu najważniejszych procesów HR
- ✦ dla kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w zakresie kompetencji miękkich

**Doradztwo:**

- ✦ dla właścicieli i kadry zarządzającej HR w zakresie wdrażania planów rozwoju kompetencji i budowania pozytywnego wizerunku

Druga część projektu to faza wdrożenia opracowanych na wcześniejszym etapie Planów Rozwoju Kompetencji. Realizowana będzie za pomocą pakietu szkoleń dedykowanych dla kadry HR oraz kluczowych pracowników przedsiębiorstwa a także doradztwa dla właścicieli oraz kadry zarządzającej HR.

Do II fazy projektu wejdą przedsiębiorstwa uczestniczące w fazie I i odznaczające się najwyższym potencjałem do wdrożenia systemu zarządzania przez kompetencje. Potencjał będzie zdiagnozowany na podstawie przeprowadzonych wcześniej analiz oraz oceny efektów wsparcia otrzymanego przez przedsiębiorcę w I fazie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Szkolenie FAZY II

### Faza II

#### Szkolenia:

dla kadry  
odpowiedzialnej  
za HR

Ich celem będzie rozwijanie narzędzi dotyczących najważniejszych procesów HR: rekrutacji, oceny i planowania ścieżek rozwoju, o których była mowa w szkoleniach w I fazie. Szkolenia realizowane w formie warsztatów, obejmą takie zagadnienia jak:

- sposoby wykorzystywania modeli kompetencyjnych w procesie rekrutacji,
- metodologia budowania testów kompetencyjnych, kwestionariuszy,
- wykorzystanie modelu kompetencji w planowaniu rozwoju pracowników, budowaniu ścieżek karier, zarządzaniu talentami w przedsiębiorstwie,
- planowanie działań rozwojowych w oparciu o ocenę kompetencji, udzielanie pracownikom informacji zwrotnej w oparciu o model kompetencji i planowanie działań rozwojowych,
- wykorzystanie modelu kompetencyjnego w zarządzaniu kadrami,
- wykorzystanie modelu kompetencji w organizacji,
- wykorzystanie modelu kompetencji w budowaniu marki pracodawcy.



## Szkolenie FAZY II

### Faza II

#### Szkolenia:

dla kluczowych  
pracowników  
przedsiębiorstwa

Celem szkoleń będzie rozwój umiejętności miękkich, które zostały zidentyfikowane w procesie oceny kompetencji u pracowników, w szczególności:

- umiejętności komunikacyjne (w tym m.in. umiejętność zbierania informacji, słuchania, rozwiązywania konfliktów),
- umiejętności współpracy,
- znajomość etykiety biznesowej i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- umiejętności interpersonalne,
- skuteczność osobista i autoprezentacja,
- umiejętność prowadzenia prezentacji i wystąpień.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Doradztwo FAZY II

### Faza II

#### **Doradztwo:**

dla kadry  
odpowiedzialnej  
za HR

Każdemu przedsiębiorstwu uczestniczącemu w II fazie usługi udzielone zostanie doradztwo w zakresie wdrażania narzędzi zaproponowanych w I fazie projektu, jak również w zakresie budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Zakres doradztwa obejmie co najmniej:

- metodologię wdrożenia zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie,
- zdefiniowanie obszarów wykorzystywania modelu kompetencji,
- ustalenie priorytetów krótkookresowych działań oraz zaplanowanie rozwoju kompetencji strategicznych,
- wybór i stosowanie odpowiednich narzędzi mających wpływ na rozwój poszczególnych kompetencji,
- opracowanie zestawów wskaźników określających skuteczność wdrażania systemu zarządzania przez kompetencje,
- wdrożenie systemu informowania pracowników o działaniach podjętych w obszarze zarządzania kompetencjami,
- określenie metod pracy z pracownikami niechętnymi do wdrażania systemu zarządzania przez kompetencje,
- wdrożenie zdefiniowanych, skutecznych metod i narzędzi budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Szkolenia fazy II - uczestnicy

### **Szkolenia:**

dla kadry  
odpowiedzialnej za  
HR

W warsztatach uczestniczyć będzie średnio po 2 przedstawicieli z każdego przedsiębiorstwa. Każdy uczestnik weźmie udział w co najmniej 5 dniach szkolenia trwającego 8 h lekcyjnych dziennie.

### **Szkolenia:**

dla kluczowych  
pracowników  
przedsiębiorstwa

Wybór pracowników na szkolenie w przedsiębiorstwie zostanie podjęta na podstawie treści Planów Rozwoju Kompetencji z uwzględnieniem zasad równości szans kobiet i mężczyzn. W szkoleniach wezmą udział średnio 4 osoby z przedsiębiorstwa. Każdy uczestnik będzie uczestniczył w co najmniej 3 dniach szkolenia trwających 8 h lekcyjnych dziennie.

### **Doradztwo:**

dla kadry  
odpowiedzialnej za  
HR

Doradztwo będzie prowadzone w formie bezpośrednich spotkań z właścicielami przedsiębiorstw oraz kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za HR. w siedzibie przedsiębiorcy.

Doradztwo zostanie udzielone każdemu przedsiębiorcy w wymiarze 40 godzin zegarowych.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Regulamin rekrutacji uczestników i uczestnictwa

## § 1 Postanowienia ogólne

1. Niniejszy Regulamin określa zasady, zakres i warunki rekrutacji, w tym naboru i doboru uczestników oraz zasady uczestnictwa przedsiębiorstw w projekcie systemowym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Zarządzanie kompetencjami w MSP”, realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3, współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Użyte w regulaminie rekrutacji określenia oznaczają:

**POKL** – należy przez to rozumieć Program Operacyjny Kapitał Ludzki;

**Projekt** – należy przez to rozumieć projekt systemowy PARP pt. „Zarządzanie kompetencjami w MSP”;

**Usługa** – należy przez to rozumieć „Usługę szkoleniowo – doradczą z zakresu zarządzania kompetencjami w MSP”;

**Instytucja Zarządzająca** – należy przez to rozumieć Ministerstwo Rozwoju Regionalnego;

**Zamawiającego** – należy przez to rozumieć Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości;

**Pomoc de minimis** - pomoc publiczna udzielona w oparciu o:

1) Rozporządzenie Komisji (WE) 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006r. w sprawie stosowania artykułu 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis ( Dz. U. UE L 379, z 28.12.2006r.);

2) Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 15 grudnia 2010r. w sprawie udzielenia pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Dz. U. z 2010r., Nr 239, poz. 1598);

**Organizator** – należy przez to rozumieć PM Group LAAX Sp. z o.o. Sp. k.;

**Beneficjent pomocy (Przedsiębiorca)** – należy przez to rozumieć przedsiębiorcę uczestniczącego w Usłudze i delegującego pracowników do usługi organizowanej w ramach projektu;

**Uczestnik** – należy przez to rozumieć właściciela lub oddelegowanego przez Beneficjenta Pomocy do usługi pracownika – tj. osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę w małym lub średnim przedsiębiorstwie;

**Faza I usługi** – należy przez to rozumieć analizę potencjału przedsiębiorstwa do zarządzania przez kompetencje, na podstawie której zostanie opracowany Plan Rozwoju Kompetencji (PRK) a także mapy kompetencji oraz szkolenia dla kadry zarządzającej i kadry HR, którymi objętych będzie 300 przedsiębiorstw;

**Faza II usługi** – należy przez to rozumieć szkolenia dla kadry HR, Szkolenia dla kluczowych pracowników oraz doradztwo dla **właścicieli przedsiębiorstw oraz kadry menadżerskiej odpowiedzialnej za HR;**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Usługa szkoleniowo – doradcza z zakresu zarządzania przez kompetencje w MSP

**Dane osobowe** – dane osobowe w rozumieniu ustawy z dnia 28 sierpnia 1997r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r., Nr 101, poz. 926, z późn. zm.) dotyczące uczestnika, które muszą być przetwarzane przez Instytucję Pośredniczącą;

**Przetwarzanie danych osobowych** – jakiejkolwiek operacje wykonywane na danych osobowych, w szczególności zbieranie, utrwalanie, przechowywanie, opracowywanie, zmienianie, udostępnianie i usuwanie, w zakresie niezbędnym do prowadzenia sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

### § 2 Informacje o usłudze

1. „Usługa szkoleniowo – doradcza z zakresu zarządzania kompetencjami w MSP” realizowana jest przez PM Group LAAX Sp. z o.o. Sp. k. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Projektu systemowego pt. „Zarządzanie kompetencjami w MSP”, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”, Działanie 2.1. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, Poddziałanie 2.1.3. „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”.
2. Usługa realizowana jest w oparciu o umowę z Zamawiającym, nr 118/BZP/DRK/2013.
3. Usługa swoim zasięgiem obejmuje terytorium RP.
4. Okres realizacji Usługi: 28.10.2013 r. – 31.01.2015 r.
5. Ogólny nadzór nad realizacją Usługi, a także rozstrzyganiem spraw, które nie są uregulowane niniejszym Regulaminem, należy do Zarządzającego Usługą reprezentującego Organizatora.

### § 3 Cel Usługi

1. Celem ogólnym Usługi jest:
  1. Wzrost poziomu wiedzy umiejętności i kompetencji pracowników oraz zwiększenie świadomości przedsiębiorców nt. korzyści płynących z zarządzania przez kompetencje;
  2. Przyjęcie opracowanych Planów Rozwoju Kompetencji (*dalej: PRK*) przez zarząd/kierownictwo 300 MSP,
  3. Wdrożenie systemu zarządzania przez kompetencje w 100 przedsiębiorstwach, poprzez działania szkoleniowe oraz doradcze.
  4. Wzrost kompetencji 600 przedstawicieli kadry zarządzającej i kadry HR z 300 przedsiębiorstw biorących udział w usłudze, w zakresie zarządzania przez kompetencje oraz zarządzania marką pracodawcy;
  5. Zwiększenie kompetencji miękkich 400 pracowników ze 100 przedsiębiorstw biorących udział w usłudze, w których wdrożono PRK.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### § 4 Beneficjenci pomocy i uczestnicy Usługi

1. W ramach Usługi zostanie zrealizowana:
  1. **Faza I, którą będzie objętych 300 przedsiębiorstw, tj.:**
    1. **120 małych przedsiębiorców** posiadających potencjał do wdrożenia działań z zakresu zarządzania kompetencjami oraz
    2. **180 średnich przedsiębiorców** o ograniczonych zasobach organizacyjno-finansowych, stanowiących barierę do ich dalszego rozwoju;
    3. działania w ramach Fazy I, obejmują:
      1. przeprowadzenie kompleksowej analizy potencjału rekrutowanych do usługi przedsiębiorców do zarządzania przez kompetencje, na podstawie której zostanie opracowany Plan Rozwoju Kompetencji (PRK) oraz mapy kompetencji;
      2. przeprowadzenie szkoleń dla kadry zarządzającej i kadry HR z zakresu rekrutacji, rozwoju i oceny pracowników, umożliwiających wdrożenie w przedsiębiorstwie PRK.
  2. **Faza II, którą będzie objętych 100 przedsiębiorców wybranych spośród 300 przedsiębiorstw zakwalifikowanych do Fazy I, tj.:**
    1. **50 małych przedsiębiorców** posiadających potencjał do wdrożenia działań z zakresu zarządzania kompetencjami oraz
    2. **50 średnich przedsiębiorców** o ograniczonych zasobach organizacyjno-finansowych, stanowiących barierę do ich dalszego rozwoju;
      1. działania w ramach Fazy II, obejmują wdrożenie systemu zarządzania przez kompetencje opracowanego w I fazie, poprzez
    3. zawarcie 100 umów z przedsiębiorstwami na wdrożenie 100 przygotowanych PRK,
    4. zatwierdzenie do realizacji opracowanych map kompetencji dla 100 przedsiębiorstw przez kadrę zarządzającą/kierownictwo przedsiębiorstw
      1. przeprowadzenie działań szkoleniowych i doradczych.
2. Beneficjentem Pomocy może być przedsiębiorca spełniający łącznie następujące warunki, z zastrzeżeniem ust. 1, pkt. 1.1.1 oraz 1.1.2:
  1. Posiadają status małego lub średniego przedsiębiorstwa;

[1]W rozumieniu przepisów o działalności gospodarczej oraz przepisów wspólnotowych (Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniającego Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 i rozszerzającego jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju (Dz. Urz. WE Nr L 63 z 28.02.2004 r.) oraz załącznik I do Rozporządzenia Komisji (WE) 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw (Dz. Urz. WE Nr L 10 z 13.01.2001 r.), za wyjątkiem przypadków określonych w przepisach wspólnotowych, można przyjąć następujące definicje przedsiębiorstw:

- **Mikroprzedsiębiorstwo** – jest to przedsiębiorstwo zatrudniające do 9 pracowników włącznie i którego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów EUR.
- **Małe przedsiębiorstwo** – jest to przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 pracowników włącznie i którego roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR.
- **Średnie przedsiębiorstwo** – jest to przedsiębiorstwo zatrudniające do 249 pracowników włącznie i którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EUR
- **Inne (duże) przedsiębiorstwo** – jest to przedsiębiorstwo, które nie kwalifikuje się do żadnej z ww. kategorii przedsiębiorstw.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2. Nie jest w trakcie wdrażania systemu zarządzania przez kompetencje;
  3. Prowadzi działalność na obszarze terytorium RP;
  4. Nie prowadzi działalności w sektorze wykluczonym z możliwości uzyskania pomocy publicznej (Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis);
  5. Nie pozostaje w trudnej sytuacji ekonomicznej zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis;
  6. Może ubiegać się o pomoc de minimis[2];
  7. Właściciele i/lub kadra kierownicza przedsiębiorstwa zostaną zaangażowani w realizację działań w ramach Usługi.
1. Uczestnikiem usługi może być osoba fizyczna spełniająca łącznie następujące warunki:
    1. Jest właścicielem/wspólnikiem przedsiębiorstwa, które spełnia warunki określone w §4 ust. 2;
    2. Jest osobą zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę, a jej pracodawca spełnia warunki określone §4 ust. 2;
    3. Uczestnicy są dobierani do etapów poszczególnych faz, zgodnie z opisem §5 ust. 1.;
    4. 50% uczestników szkoleń i doradztwa będą stanowić kobiety.

### § 5 Warunki udziału w Usłudze

1. Kryteria udziału
  1. W Usłudze mogą brać udział mali i średni przedsiębiorcy oraz ich pracownicy (w zależności od fazy usługi – kadra zarządzająca, kadra HR, kluczowi pracownicy);
  2. Przedsiębiorstwo zakwalifikowane do Usługi zobowiązuje się do uczestnictwa w całym cyklu Usługi;

[2] Pomoc de minimis **nie może** zostać udzielona podmiotowi, który w bieżącym roku podatkowym oraz w dwóch poprzedzających go latach podatkowych otrzymał pomoc de minimis z różnych źródeł i w różnych formach, której wartość brutto łącznie z pomocą, o którą się ubiega przekracza równowartość w złotych kwoty 200 000 euro, a w przypadku wsparcia działalności w sektorze transportu drogowego – równowartość w złotych kwoty 100 000 euro, obliczonych według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski, obowiązującego w dniu udzielenia pomocy (podpisania umowy szkoleniowej).

- Wyłączeniu z pomocy de minimis podlega przedsiębiorstwo, które jest w trudnej sytuacji ekonomicznej, a więc:
- w przypadku spółki akcyjnej, z o.o. oraz komandytowo-akcyjnej, wysokość niepokrytych strat przewyższa 50% kapitału zarejestrowanego (zakładowego, zapasowego, rezerwowego oraz kapitału z aktualizacji wyceny), w tym wysokość straty w ciągu ostatnich 12 miesięcy przewyższa wysokości tego kapitału;
- w przypadku spółki jawnej, komandytowej, partnerskiej oraz cywilnej, wysokość niepokrytych strat przewyższa 50% wysokości jej kapitału według ksiąg spółki, w tym wysokość straty w ciągu ostatnich 12 miesięcy przewyższa wysokości tego kapitału;
- spełnia kryteria kwalifikujące go do objęcia postępowaniem upadłościowym;
- spełnia kryteria kwalifikujące go do objęcia postępowaniem naprawczym.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Przedsiębiorca zobowiązuje się do wydelegowania pracowników, przy uwzględnianiu równości szans kobiet i mężczyzn.
  4. Na prośbę Organizatora, Przedsiębiorstwo w ramach fazy I zobowiązuje się do niezwłocznego przekazania dokumentacji zgłoszeniowej niezbędnej do weryfikacji kwalifikowalności.
  5. Przedsiębiorstwo zobowiązuje się do poddania się analizie potencjału do zarządzania przez kompetencje oraz przekazania Organizatorowi dokumentacji koniecznej do przeprowadzenia analizy.
  6. Przedsiębiorstwo zobowiązuje się do poddania badaniu kompetencji wszystkich pracowników.
  7. Przedsiębiorstwo w ramach fazy I zobowiązuje się do zapewnienia odpowiedniej liczby osób wydelegowanych na szkolenia (warsztaty z zakresu zarządzania przez kompetencje);
  8. Przedsiębiorstwo w ramach fazy II zobowiązuje się do zapewnienia odpowiedniej liczby osób wydelegowanych na szkolenia i doradztwo, przy uwzględnieniu równości szans kobiet i mężczyzn, tj.:
    1. Etap 1 – szkolenia (warsztaty) dla kadry odpowiedzialnej za HR mające na celu rozwijanie narzędzi dotyczących najważniejszych procesów HR;
    2. Etap 2 – doradztwo dla właścicieli przedsiębiorstw oraz kadry menadżerskiej odpowiedzialnej za HR, w zakresie wdrażania narzędzi zaplanowanych w fazie I oraz budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy;
    3. Etap 3 – szkolenia dla pracowników o kluczowych kompetencjach dla przedsiębiorstwa, z kompetencji miękkich, jako element wdrażania PRK w przedsiębiorstwie.
2. Warunkiem uczestnictwa po spełnieniu kryteriów określonych w §4 ust. 2-3, jest:
1. Wypełnienie i przesłanie formularza zgłoszeniowego i karty zgłoszeniowej uczestnika pocztą tradycyjną, faxem na numer 85 745 44 00, mailem na adres [kompetencjemp@parp.gov.pl](mailto:kompetencjemp@parp.gov.pl), on-line za pośrednictwem formularza na stronie usługi [www.kompetencjemp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjemp.parp.gov.pl) lub złożenie bezpośrednio w biurze Usługi;
  2. Złożenie wymaganego, podpisanego kompletu dokumentów rekrutacyjnych, tj.:
    1. umowy projektowej;
    2. formularza zgłoszeniowego przedsiębiorstwa;
    3. oświadczenia dotyczącego obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych;
    4. formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc de minimis, wraz z kopiami sprawozdań finansowych za okres trzech ostatnich lat obrotowych (chyba, że oświadczenie dotyczące sporządzania sprawozdań finansowych mówi o braku obowiązku);



5. oświadczenia o pomocy de minimis wraz z kopiami zaświadczeń o pomocy de minimis jakie Przedsiębiorstwo otrzymało w ciągu 3 ostatnich lat, tj. jakie otrzymało w roku, w którym ubiega się o pomoc oraz w ciągu dwóch poprzedzających go lat (chyba, że oświadczenie dotyczące pomocy de minimis mówi o jej nieotrzymaniu);
  6. oświadczenia wymaganego do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do kategorii MSP, wraz z wymaganymi załącznikami, w zależności od typu przedsiębiorstwa;
  7. regulaminu rekrutacji;
  8. karty zgłoszeniowej uczestnika – dotyczy każdej wydelegowanej osoby na każdym z etapów Usługi;
  9. deklaracji uczestnictwa – dotyczy każdej wydelegowanej osoby na każdym z etapów Usługi;
  10. oświadczenia o zgodzie na przetwarzanie danych osobowych – dotyczy każdej wydelegowanej osoby na każdym z etapów Usługi;
  11. zaświadczenia o zatrudnieniu – dotyczy każdej wydelegowanej osoby na każdym z etapów Usługi;
3. Wzory dokumentów dostępne są na stronie [www.kompetencjempsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjempsp.parp.gov.pl) lub w biurze projektu.
  4. Zgłoszenie udziału oraz generowanie kompletu dokumentacji rekrutacyjnej umożliwia system informatyczny po zalogowaniu (zakładka „Zgłoszenie do Usługi” na stronie Usługi [www.kompetencjempsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjempsp.parp.gov.pl)).
  5. Przyjmowane będą jedynie dokumenty rekrutacyjne wypełnione na właściwych drukach, opatrzone datą i w zależności od dokumentu, podpisem osoby upoważnionej do reprezentowania Przedsiębiorcy i lub podpisem uczestnika.
  6. Za złożenie nieprawdziwych oświadczeń lub zatajenie prawdy w dokumentach rekrutacyjnych grozi odpowiedzialność karna z art. 233 Kodeksu Karnego.
  7. Beneficjent pomocy, w przypadku złożenia oświadczeń niezgodnych z prawdą, może zostać pociągnięty do odpowiedzialności odszkodowawczej wobec Organizatora szkoleń, w szczególności w przypadku, gdy poprzez złożenie oświadczeń niezgodnych z prawdą narazi Organizatora na jakiegokolwiek negatywne konsekwencje finansowe.
  8. Warunkiem ukończenia fazy I jest współpraca przedsiębiorstwa przy analizie i opracowaniu PRK przedsiębiorstwa oraz obecność Uczestników objętych szkoleniem (§ 5 ust. 1.5 – 1.7. Regulaminu) w co najmniej 80% godzin lekcyjnych. Uczestnik poświadczając obecność własnoręcznie podpisem na liście obecności.
  9. Osoba, która ukończy szkolenie otrzyma zaświadczenie o jego ukończeniu.
  10. Przedsiębiorstwa z opracowanym PRK, wytypowane do fazy II Projektu (tj. do wdrożenia PRK), zobowiązane są do podpisania umowy na wdrożenie PRK w przedsiębiorstwie i współpracy z Organizatorem w tym zakresie.



11. Warunkiem ukończenia fazy II jest współpraca przedsiębiorstwa przy wdrożeniu PRK oraz obecność Uczestników objętych szkoleniami (§ 5 ust. 1.8.1, 1.8.3 Regulaminu) w co najmniej 80% godzin lekcyjnych, a także potwierdzenie przeprowadzenia doradztwa (§ 5 ust. 1.8.2 Regulaminu). Uczestnik szkolenia poświadcza obecność własnoręcznym podpisem na liście obecności. Dowodem potwierdzającym przeprowadzenie doradztwa będzie *Formularz wykonania usługi doradczej* zatwierdzony podpisem doradcy i osoby odpowiedzialnej za reprezentowanie Przedsiębiorstwa.

### § 6 Zasady rekrutacji

1. Rekrutacja prowadzona będzie do czasu wykorzystania limitu miejsc.
2. Organizację procesu rekrutacji oraz rekrutację osób do uczestnictwa w poszczególnych etapach obu faz Usługi prowadzi Ekspert ds. rekrutacji;
3. Procedura rekrutacyjna składa się z następujących etapów:
  1. Faza I:
    1. wypełnienie formularza zgłoszeniowego i karty zgłoszeniowej uczestnika oraz przesłanie do Organizatora (mailem na adres [kompetencjemsp@parp.gov.pl](mailto:kompetencjemsp@parp.gov.pl), faxem na numer 85 745 44 00, online za pośrednictwem formularza na stronie Usługi [www.kompetencjemsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjemsp.parp.gov.pl) lub osobiście w biurze Usługi);
    2. wstępna weryfikacja kwalifikowalności Beneficjenta Pomocy i Uczestników do udziału w Usłudze;
    3. poinformowanie Beneficjenta o wynikach wstępnej weryfikacji drogą mailową lub telefoniczną wraz z przesłaniem dostępu do formularzy on-line;
    4. wypełnienie dokumentów rekrutacyjnych opisanych w §5 ust. 2.2 dostarczenie ich lub przesłanie do biura Usługi (termin składania dokumentów zostanie wskazany w informacji o wstępnej kwalifikacji);
    5. ocena motywacji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa do przejścia całej ścieżki w ramach Usługi;
    6. ostateczna kwalifikacja Beneficjenta Pomocy do Usługi;
    7. ostateczna kwalifikacja uczestników do fazy I Usługi; Podpisanie protokołu z rekrutacji przez eksperta ds. rekrutacji i osobę upoważnioną do reprezentacji przedsiębiorstwa
    8. sporządzenie w porozumieniu z Beneficjentem Pomocy harmonogramu przeprowadzenia działań analitycznych w przedsiębiorstwie i sporządzenie listy uczestników szkoleń fazy I;



### 2. Faza II:

1. wypełnienie karty zgłoszeniowej uczestnika oraz przesłanie do Organizatora (mailem na adres [kompetencjempsp@parp.gov.pl](mailto:kompetencjempsp@parp.gov.pl), faxem na numer 85 745 44 00, on-line za pośrednictwem formularza na stronie Usługi [www.kompetencjempsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjempsp.parp.gov.pl) lub osobiście w biurze Usługi);
  2. wypełnienie dokumentów rekrutacyjnych dotyczących uczestnika opisanych w §5 ust. 2.2.8-2.2.11 i dostarczenie ich lub przesłanie do biura Usługi (termin składania dokumentów zostanie wskazany w informacji o wstępnej kwalifikacji);
  3. ostateczna kwalifikacja uczestników do fazy II Usługi;
  4. sporządzenie listy uczestników szkoleń i doradztwa fazy II.
4. Ostateczna kwalifikacja uczestników dokonana będzie przez Komisję Rekrutacyjną wg następujących kryteriów:
1. Kryteria formalne:
    1. dostarczenie poprawnie wypełnionych formularzy zgłoszeniowych;
    2. dostarczenie poprawnie wypełnionych dokumentów rekrutacyjnych.
  2. Spełnienie kryteriów wymienionych w §4ust. 2 i 3 oraz §5 Regulaminu.
5. W przypadku złożenia niekompletnych lub niepoprawnych pod względem formalnym dokumentów rekrutacyjnych, pisemnie lub za pomocą poczty elektronicznej wzywa się do ich uzupełnienia. Niezłożenie dokumentów w terminie wyznaczonym w wezwaniu do uzupełnienia/poprawy oznacza rezygnację z uczestnictwa w Usłudze.
6. Dopuszcza się poprawianie oczywistych pomyłek w dokumentach rekrutacyjnych do Usługi – weryfikowalnych na podstawie dostarczonych dodatkowych dokumentów. Ewentualne poprawki mogą być dokonane przez Eksperta ds. rekrutacji i będą opatrzone jego własnoręcznym podpisem.
7. Przedsiębiorstwa niezakwalifikowane do Usługi z powodu wyczerpania limitu miejsc, zostaną zapisane na liście rezerwowej. Przedsiębiorstwa z listy rezerwowej zostaną zaproszone do udziału w usłudze w przypadku rezygnacji lub dyskwalifikacji któregośkolwiek z Przedsiębiorstw zakwalifikowanych lub w wyniku zdarzenia losowego.

### §7 Wysokość dofinansowania i wkład prywatny przedsiębiorstwa

1. Pomoc finansowa udzielona na pokrycie kosztów uczestnictwa w szkoleniach jest pomocą de minimis i jest udzielana zgodnie z przepisami *rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006r. (w sprawie stosowania artykułu 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis ( Dz.U. UE L 379, z 28.12.2006r.) oraz Rozporządzeniem Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 15 grudnia 2010r. w sprawie udzielenia pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ( Dz.U. z 2010r., Nr 239, poz. 1598).*
2. Wkład prywatny Beneficjentów Pomocy przy projekcie objętym pomocą de minimis nie jest wymagany.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Podpisanie umowy projektowej z Beneficjentem Pomocy równoznaczne będzie z otrzymaniem pomocy de minimis.
4. Pomoc de minimis udzielona na podstawie niniejszej umowy nie podlega obowiązkowi uprzedniej notyfikacji pomocy do Komisji Europejskiej na podstawie z art. 38 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.
5. Każdy z Beneficjentów Pomocy otrzyma zaświadczenie o udzielonej pomocy de minimis, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku do *Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 26 stycznia 2011 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie zaświadczeń o pomocy de minimis i pomocy de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie*.

### § 8 Zasady organizacji analizy przedsiębiorstwa i zmiany w realizacji

1. Beneficjent Pomocy będzie podejmował kolejne działania w fazie analitycznej w terminach wskazanych przez Organizatora.
2. Beneficjent Pomocy podda się ocenie motywacji do tego, aby przejść całą ścieżkę w ramach Usługi.
3. Beneficjent Pomocy podda się kompleksowej analizie potencjału do zarządzania przez kompetencje, na podstawie której Organizator opracuje Plany Rozwoju Kompetencji (PRK) a także mapy kompetencji.
4. Beneficjent Pomocy przekaze Organizatorowi i Konsultantowi wszystkie dokumenty wymagane do przeprowadzenia analizy potencjału do zarządzania przez kompetencje.
5. Beneficjent Pomocy zaangażuje wszystkich swoich pracowników do badania kompetencji narzędziem online w terminach określonych przez Organizatora. Badanie kompetencji pracowników odbędzie się w siedzibie Beneficjenta Pomocy i na sprzęcie komputerowym z dostępem do internetu zapewnionym przez Beneficjenta Pomocy.

### § 9 Zasady organizacji szkoleń i doradztwa oraz zmiany w ich realizacji

1. Beneficjent Pomocy w ramach organizacji szkoleń (warsztatów) fazy I:
  1. Oddeleguje średnio 2 przedstawicieli kadry zarządzającej i kadry HR [3] na szkolenia z zakresu co najmniej:
    1. narzędzi HR w zakresie rekrutacji, rozwoju i oceny pracowników, umożliwiających wdrożenie w przedsiębiorstwie PRK;
    2. zarządzania przez kompetencje;
    3. zarządzania efektywnością pracowników;
    4. zarządzania talentami w przedsiębiorstwie;
    5. zarządzania marką pracodawcy;
  2. Szkolenie obejmuje 40 godzin, tj. 5 dni po 8 godzin lekcyjnych dziennie
  3. Beneficjent Pomocy w ramach organizacji szkoleń i doradztwa fazy II oddeleguje pracowników do następujących etapów



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### 4. Etap 1:

1. szkolenia (warsztaty) dla kadry odpowiedzialnej za HR mające na celu rozwijanie narzędzi dotyczących najważniejszych procesów HR;
2. Beneficjent Pomocy oddeleguje średnio 2 osoby na szkolenie;[4]
3. szkolenie obejmuje 40 godzin, tj. 5 dni po 8 godzin lekcyjnych dziennie;

### 5. Etap 2:

1. doradztwo dla właścicieli przedsiębiorstw oraz kadry menadżerskiej odpowiedzialnej za HR, w zakresie wdrażania narzędzi zaplanowanych w fazie I oraz budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy;
2. doradztwo obejmuje 40 godzin, w wymiarze nie dłuższym niż 8 godzin zegarowych dziennie tj. co najmniej 5 dni;
3. w ramach w/w doradztwa uczestniczyć będą przedsiębiorcy oraz przedstawiciele kary menadżerskiej odpowiedzialnej za HR;

### 6. Etap 3:

1. szkolenia dla pracowników o kluczowych kompetencjach dla przedsiębiorstwa, z kompetencji miękkich, jako element wdrażania PRK w przedsiębiorstwie;
  2. Beneficjent Pomocy oddeleguje średnio 4 osoby na szkolenia;
  3. szkolenie obejmuje 24 godziny, tj. 3 dni po 8 godzin lekcyjnych dziennie;
2. Szkolenia w ramach Usługi będą realizowane w dni robocze w godzinach od 9<sup>00</sup> do 17<sup>00</sup>.
  3. Szkolenia odbywać się będą w 1, 2 lub 3 dniowych sesjach w terminach i miejscach wskazanych w harmonogramie szkoleń ustalonym przez Organizatora.
  4. Zasady organizowania grup szkoleniowych
    1. Grupa zostanie uruchomiona po zebraniu odpowiedniej ilości uczestników – nie większej niż 15,
    2. Decyzję o uruchomieniu grupy podejmuje Zamawiający po przesłaniu do akceptacji listy uczestników oraz ustalonego harmonogramu zajęć i miejsca szkolenia;
    3. Potwierdzenie terminu i szczegółów szkolenia Uczestnikowi szkolenia nastąpi drogą mailową i/lub telefoniczną.
    4. Osoby deklarujące chęć udziału w szkoleniu zobowiązują się do uczestnictwa w określonych szkoleniach fazy I oraz fazy II.

[3] Zgodnie z założeniami Usługi, do szkolenia w fazie I, przedsiębiorca oddeleguje 2 przedstawicieli kadry zarządzającej i kadry HR. W przypadku wątpliwości czy przedsiębiorca będzie miał możliwość zapewnienia odpowiedniej liczby osób, każdy przypadek będzie rozpatrywany indywidualnie.

[4] Zgodnie z założeniami Usługi, do szkolenia w fazie II, przedsiębiorca oddeleguje 2 przedstawicieli kadry odpowiedzialnej za HR. W przypadku wątpliwości czy przedsiębiorca będzie miał możliwość zapewnienia odpowiedniej liczby osób, każdy przypadek będzie rozpatrywany indywidualnie.

[5] Zgodnie z założeniami Usługi, do szkolenia w fazie II, przedsiębiorca oddeleguje 4 pracowników o kluczowych kompetencjach dla przedsiębiorstwa. W przypadku wątpliwości czy przedsiębiorca będzie miał możliwość zapewnienia odpowiedniej liczby osób, każdy przypadek będzie rozpatrywany indywidualnie.



5. W przypadku z rezygnacji ze szkolenia po podpisaniu umowy projektowej Beneficjent Pomocy zostanie wezwany do pokrycia pełnych kosztów uczestnictwa w Usłudze w terminie do 14 dni od złożenia rezygnacji. Pełne koszty Usługi oraz wysokość dopłaty w razie rezygnacji/nieobecności zostaną podane w wezwaniu do zapłaty i zostaną naliczone zgodnie z Umową projektową.
6. Organizator może zmienić daty realizacji szkoleń, odwołać je lub odmówić ich przeprowadzenia, w szczególności gdy jest to uzasadnione brakiem wystarczającej liczby chętnych lub trudnościami organizacyjnymi. O tym fakcie, oraz o kolejnych planowanych terminach realizacji odwołanego szkolenia Organizator poinformuje Beneficjenta pomocy w najkrótszym możliwym terminie.
7. Każdy uczestnik szkolenia zobowiązuje się do:
  1. Złożenia kompletu wymaganych dokumentów rekrutacyjnych;
  2. Uczestnictwa w co najmniej 80% zajęć w trakcie trwania szkolenia, akceptując terminy i miejsce, które wyznaczy Organizator;
  3. Każdorazowego potwierdzenia uczestnictwa na liście obecności;
  4. Współdziałania w zakresie wszelkich działań podejmowanych na potrzeby monitorowania i ewaluacji Usługi;
  5. Informowania Organizatora o zmianie danych potwierdzających kwalifikowalność do udziału w Usłudze;
9. Każdy uczestnik szkoleń otrzyma zaświadczenie potwierdzające uczestnictwo w szkoleniu oraz bezpłatne materiały szkoleniowe, wyżywienie w czasie trwania zajęć oraz nocleg w przypadku szkoleń/warsztatów trwających dłużej niż jeden dzień.

### § 10 Postanowienia końcowe

1. Organizator zastrzega sobie prawo wniesienia zmian do Regulaminu lub wprowadzenia dodatkowych jego postanowień.
2. W kwestiach nieujętych w Regulaminie decyzję ostateczną podejmuje Zarządzający Usługą. Od jego decyzji nie przysługuje odwołanie.
3. Ostateczna interpretacja Regulaminu rekrutacji do Usługi należy do Organizatora. Regulamin wchodzi w życie z dniem 02.01.2014 r. i obowiązuje przez czas trwania Usługi.
4. Aktualna treść regulaminu dostępna jest na stronie internetowej [www.kompetencjemsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjemsp.parp.gov.pl).
5. W przypadku powstania sporu na tle wykonania Umowy projektowej, Strony będą starały się załatwić go polubownie, a w przypadku braku porozumienia, właściwym do jego rozstrzygnięcia będzie sąd powszechny właściwy dla siedziby Organizatora;
6. W sprawach nie unormowanych umową zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego;
7. Poprzez podpisanie umowy projektowej na realizację PRK oraz złożenie podpisu na liście obecności na szkoleniu osoba zgłoszona na szkolenie przyjmie w imieniu przedsiębiorcy ofertę usługi, a co za tym idzie przedsiębiorca otrzyma z dniem podpisania umowy na realizację PRK oraz w dniu podpisania deklaracji uczestnictwa w szkoleniu pomoc de minimis na dane świadczenie.
8. Poprzez podpisanie umowy projektowej na wdrożenie PRK przedsiębiorca – beneficjent pomocy otrzyma z dniem podpisania umowy pomoc de minimis na dane świadczenia.



## Informacja o szkoleniu

|                             |                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nazwa usługi                | Usługa szkoleniowo – doradcza w zakresie zarządzania kompetencjami w MSP                                           |
| Tytuł szkolenia             | Model kompetencji jako wspólna platforma do oceny selekcyjnej, oceny okresowej oraz planowania rozwoju pracowników |
| Łączna liczba dni szkolenia | 5 dni                                                                                                              |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dzień 1

| Program szkolenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Szczegółowy cel sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Kompetencje</u></b></p> <p><b>1. Model kompetencji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definicja „kompetencji” i modelu kompetencji</li> <li>Kompetencje a wizja, misja i strategia organizacji</li> <li>Rodzaje kompetencji</li> <li>Jak mierzyć kompetencje</li> <li>Modyfikowalność kompetencji oraz ograniczenia w tych zmianach</li> <li>Profil kompetencyjny jako podstawa systemu zarządzania poprzez kompetencje</li> </ul> <p><b>2. System zarządzania kompetencjami i rozwojem pracowników</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zasady funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami</li> <li>Wady i zalety zarządzania kompetencjami</li> <li>Cykl zarządzania kompetencjami (ocena kompetencji, cele rozwojowe, plan rozwoju, realizacji rozwoju, ponowna ocena)</li> <li>Korzyści z zarządzania kompetencjami dla pracownika, menedżera i organizacji</li> <li>Konsekwencje luk, zgodności i nadwyżek kompetencyjnych dla pracownika i organizacji</li> <li>Zasady wyznaczania celów rozwojowych</li> <li>Wpływ systemu zarządzania kompetencjami na efektywność i motywację pracowników</li> </ul> <p><b>3. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i możliwość ich powiązania z kompetencjami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zastosowanie profili kompetencyjnych w rekrutacji i selekcji</li> <li>Programy sukcesji i planowanie ścieżek karier</li> <li>Programy typu top talents</li> <li>Ocena okresowa i zarządzanie efektywnością</li> <li>Wynagrodzenia i premiowanie</li> <li>Szkolenia i plany rozwoju kompetencji</li> </ul> | <p>Zajęcia mają charakter interaktywny. Każde z poruszanych w czasie szkolenia zagadnień zawiera trzy elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poznawczy – zapoznanie uczestników z podstawami wiedzy z danego zakresu</li> <li>Warsztatowy – uczestnicy ćwicząc rozwijają swoje umiejętności i kompetencje</li> <li>Praktyczny – uczestnicy wspólnie omawiają sposoby zastosowania omawianych zagadnień w pracy zawodowej</li> </ul> <p>Na szkoleniu używamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizy przypadków</li> <li>Pracę grupową i indywidualną</li> <li>Burzę mózgów</li> <li>Dyskusję, mini wykłady,</li> <li>Prezentacje multimedialne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poznanie zasad tworzenia modeli kompetencyjnych i ich zastosowania</li> <li>poznanie zasad zarządzania kompetencjami w firmie</li> <li>omówienie trudności i nieprawidłowości w operacjonalizowaniu kompetencji</li> <li>praktyczne przećwiczenie wykorzystania modelu i katalogu kompetencji.</li> </ul> |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dzień 2

| Program szkolenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Szczegółowy cel sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Rekrutacja i selekcja w oparciu o kompetencje</u></b></p> <p><b>1. Wprowadzenie w problematykę doboru zawodowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Czynniki warunkujące efektywność procesu rekrutacji</li> <li>Analiza stanowiska pracy, tworzenie profilu idealnego kandydata</li> <li>Omówienie przykładowych opisów stanowiska pracy</li> </ul> <p><b>2. Analiza dokumentów aplikacyjnych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rodzaje dokumentów aplikacyjnych</li> <li>Pułapki w ocenie dokumentów aplikacyjnych</li> <li>Opracowanie standardowego arkusza oceny dokumentów aplikacyjnych jako sposób na optymalizację procesu rekrutacji</li> </ul> <p><b>3. Rozmowa kwalifikacyjna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wywiad zawodowy i kompetencyjny</li> <li>Kompetencje – kluczowy element rekrutacji</li> <li>Narzędzia penetrujące kompetencje</li> </ul> <p><b>4. Przebieg rozmowy kwalifikacyjnej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Struktura rozmowy</li> <li>Rodzaje komunikacji, mowa werbalna a niewerbalna, ich znaczenie itp.</li> <li>Dodatkowe techniki stosowane do szacowania przydatności zawodowej kandydatów do pracy</li> <li>Diagnoza motywacji kandydata do pracy</li> <li>Podstawowe pułapki psychologiczne</li> </ul> | <p>Zajęcia mają charakter interaktywny. Każde z poruszanych w czasie szkolenia zagadnień zawiera trzy elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poznawczy – zapoznanie uczestników z podstawami wiedzy z danego zakresu</li> <li>Warsztatowy – uczestnicy ćwicząc rozwijają swoje umiejętności i kompetencje</li> <li>Praktyczny – uczestnicy wspólnie omawiają sposoby zastosowania omawianych zagadnień w pracy zawodowej</li> </ul> <p>Na szkoleniu używamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizy przypadków, case study</li> <li>Pracę grupową i indywidualną</li> <li>Burzę mózgów</li> <li>Dyskusję, mini wykłady</li> <li>Interaktywną prezentację</li> <li>Odgrywanie ról</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nabycie umiejętności opracowywania profili kompetencyjnych kandydata</li> <li>poznanie metody efektywnej analizy aplikacji oraz ich selekcji</li> <li>zapoznanie się z metodami tworzenia pytań do wywiadu kompetencyjnego</li> <li>doskonalenie umiejętności prowadzenia rozmów rekrutacyjnych tak, aby zebrać rzetelne informacje o kandydacie oraz zweryfikować jego umiejętności</li> </ul> |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dzień 3

| Program szkolenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Szczegółowy cel sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Ocena i rozwój pracowników w oparciu o kompetencje</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Funkcje i cele Systemu ocen okresowych</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Czym jest efektywny system ocen pracowników</li> <li>▪ Elementy systemu ocen</li> <li>▪ Korzyści systemu ocen</li> <li>▪ Zasady tworzenia i realizowania procesu oceny</li> <li>▪ Etapy procesu oceny</li> <li>▪ Operacjonalizacja kryteriów oceny</li> </ul> <b>2. Ocena oparta na kompetencjach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kryteria ocen i wyznaczniki behawioralne</li> <li>▪ Czynniki podlegające ocenie</li> <li>▪ Samoocena pracownika</li> <li>▪ Zmiana organizacyjna pod kątem wdrożenia okresowej oceny i rola kadry menedżerskiej</li> <li>▪ Przykładowe arkusze ocen – analiza</li> </ul> <b>3. Rozmowa oceniająca, planująca i rozwojowa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cele rozmowy oceniającej</li> <li>▪ Etapy rozmowy oceniającej</li> <li>▪ Przygotowanie się do rozmowy</li> <li>▪ Sterowanie przebiegiem rozmowy</li> <li>▪ Błędy w rozmowach</li> <li>▪ Struktura rozmowy planującej i rozwojowej</li> <li>▪ Mini symulacje rozmów oceniających, planujących i rozwojowych</li> </ul> <b>4. Analiza i interpretacja wyników oceny, czyli przygotowanie części łączącej etap oceny z etapem definiowania potrzeb rozwojowych pracowników</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ocena potencjału kadrowego</li> <li>▪ Plany rozwoju kompetencji</li> <li>▪ Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, plany szkoleń</li> <li>▪ Ścieżki kariery i rozwoju</li> </ul> | <p>Zajęcia mają charakter interaktywny. Każde z poruszanych w czasie szkolenia zagadnień zawiera trzy elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poznawczy – zapoznanie uczestników z podstawami wiedzy z danego zakresu</li> <li>▪ Warsztatowy – uczestnicy ćwicząc rozwijają swoje umiejętności i kompetencje</li> <li>▪ Praktyczny – uczestnicy wspólnie omawiają sposoby zastosowania omawianych zagadnień w pracy zawodowej</li> </ul> <p>Na szkoleniu używamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizy przypadków, case study</li> <li>▪ Pracę grupową i indywidualną</li> <li>▪ Burzę mózgów</li> <li>▪ Dyskusję, mini wykłady</li> <li>▪ Interaktywną prezentację</li> <li>▪ Odgrywanie ról</li> <li>▪ Symulacje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prezentacja narzędzi do przeprowadzania rozmów oceniających z pracownikami w oparciu o kompetencje</li> <li>▪ poznanie metod zwiększających efektywność i motywację do pracy u pracowników</li> <li>▪ nabycie wiedzy i umiejętności z opracowywania planów rozwojowych dla pracowników</li> </ul> |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dzień 4

| Program szkolenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Szczegółowy cel sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Zarządzanie kompetencjami – jako system integrujący procesy zachodzące w organizacji</u></b></p> <p><b>1. Zarządzanie efektywnością</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kluczowe działania biznesowe a wzrost efektywności</li> <li>Jak zwiększyć wydajność pracowników?</li> <li>Powiązanie celów firmy z celami pracowników</li> <li>Kompetencje i ich wpływ na wydajność pracowników</li> <li>Określenie pożądanych zmian</li> <li>Ocena pracownicza a efektywność zespołu</li> </ul> <p><b>2. Mierniki efektywności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kluczowe czynniki sukcesu</li> <li>Wykorzystanie modelu SMART a mierzenie efektywności</li> <li>Rodzaje mierników</li> <li>Dobór mierników do roli/stanowiska/zadania</li> <li>Kompetencje vs efektywność</li> </ul> <p><b>3. Efektywny menedżer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cechy skutecznego menedżera</li> <li>Działania dzięki którym potencjał pracowników zostanie w pełni wykorzystany</li> <li>Style kierowania i ich efektywność - diagnoza preferowanego stylu kierowania oraz zasady i metody doboru stylu kierowania do typu pracownika</li> <li>Efektywne zarządzanie pracą zespołu (delegowanie, motywowanie, monitorowanie, rozliczanie)</li> </ul> | <p>Zajęcia mają charakter interaktywny. Każde z poruszanych w czasie szkolenia zagadnień zawiera trzy elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poznawczy – zapoznanie uczestników z podstawami wiedzy z danego zakresu</li> <li>Warsztatowy – uczestnicy ćwicząc rozwijają swoje umiejętności i kompetencje</li> <li>Praktyczny – uczestnicy wspólnie omawiają sposoby zastosowania omawianych zagadnień w pracy zawodowej</li> </ul> <p>Na szkoleniu używamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizy przypadków, case study</li> <li>Pracę w dużych i małych grupach</li> <li>Burzę mózgów</li> <li>Dyskusję, mini wykłady</li> <li>Interaktywną prezentację</li> <li>Testy i kwestionariusze</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przekazanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do przeprowadzenia działań podnoszących efektywność na poszczególnych stanowiskach</li> <li>nabycie umiejętności określania oczekiwanych rezultatów pracy poszczególnych osób oraz działów</li> <li>zapoznanie się z zasadami ustalania standardów i przypisywania mierników</li> <li>omówienie twardych, jak i „miękkich” aspektów budowania efektywności zespołowej</li> </ul> |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dzień 5

| Program szkolenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Szczegółowy cel sesji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Kształtowanie marki pracodawcy i zarządzanie talentami</u></b></p> <p><b>1. Czym jest talent dla organizacji?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalenie definicji talentu w firmie</li> <li>• Rodzaje talentów</li> <li>• Przejawy talentu w działaniu pracowników</li> <li>• Mity dotyczące talentów</li> <li>• Dlaczego talent jest ważniejszy od doświadczenia</li> <li>• Kompetencje a talent</li> </ul> <p><b>2. Zarządzanie talentami:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie talentów wewnątrz organizacji</li> <li>• Rekrutacja talentów spoza organizacji</li> <li>• Jeśli nie awans to co?</li> <li>• Nowoczesne podejście do rozwoju pracownika</li> <li>• Programy rozwoju pracowników utalentowanych; odpowiedź PRK Twojej firmy na proces zarządzania talentami</li> </ul> <p><b>3. Strategia działań employer branding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka pracodawcy a marka konsumencka;</li> <li>• Analiza otoczenia biznesowego pracodawcy, w tym analiza konkurencji;</li> <li>• Kultura organizacji;</li> <li>• Kandydat jako klient organizacji</li> <li>• Wypracowanie celów, strategii i planów działań budowania wizerunku pracodawcy</li> <li>• Marketing rekrutacyjny</li> </ul> <p><b>4. Narzędzia budowania zaangażowania wewnątrz organizacji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutacja i wprowadzenie do pracy</li> <li>• System ocen pracowniczych i polityka awansów</li> <li>• Systemy motywacji pozapłacowej</li> <li>• Elastyczne godziny pracy i work-life balance</li> <li>• Wolontariat pracowniczy</li> </ul> <p><b>5. Budowa pozytywnej kultury organizacyjnej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rywalizacja a nastawienie na zadania</li> <li>• Ścieżki kariery w organizacji zgodne z modelem kompetencji</li> <li>• Polityka zatrudnienia</li> <li>• Work life balance</li> <li>• Elastyczność organizacji</li> </ul> | <p>Zajęcia mają charakter interaktywny. Każde z poruszanych w czasie szkolenia zagadnień zawiera trzy elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznawczy – zapoznanie uczestników z podstawami wiedzy z danego zakresu</li> <li>• Warsztatowy – uczestnicy ćwicząc rozwijają swoje umiejętności i kompetencje</li> <li>• Praktyczny – uczestnicy wspólnie omawiają sposoby zastosowania omawianych zagadnień w pracy zawodowej</li> </ul> <p>Na szkoleniu używamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizy przypadków</li> <li>• Pracę w dużych i małych grupach</li> <li>• Burzę mózgów,</li> <li>• Dyskusję, mini wykłady,</li> <li>• Multimedialną prezentację</li> <li>• Symulacje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdefiniowanie pojęcia talentu w organizacji</li> <li>• nabycie wiedzy na temat rozpoznawania i zarządzania talentami w organizacji</li> <li>• pozyskanie wiedzy w zakresie budowy marki pracodawcy</li> <li>• doskonalenie umiejętności budowania pozytywnej postawy wśród pracowników</li> <li>• zapoznanie się z dobrymi praktykami w zarządzaniu personelem</li> <li>• pozyskanie wiedzy w zakresie budowy kultury organizacyjnej przyjaznej pracownikowi i jednocześnie pozwalającej na realizację celów biznesowych</li> </ul> |



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Dane kontaktowe

**W przypadku wszelkich pytań i wątpliwości zapraszamy do kontaktu.**

Jeśli macie Państwo pytania, wątpliwości lub sugestie związane z całościową organizacją usługi, kwestiami formalnymi, dokumentacją lub innymi zagadnieniami pomoże Państwu dedykowany opiekun ze strony PM Group LAAX.

### Opiekun klienta

*Imię i nazwisko:* .....

*e-mail:* .....

*tel:* .....

Jeśli chcecie zasięgnąć dodatkowych informacji tematycznie związanych z zarządzaniem kompetencjami lub wynikami badań i analiz realizowanych w Państwa firmie pomoże Państwu dedykowany konsultant.

### Konsultant przedsiębiorstwa

*Imię i nazwisko:* .....

*e-mail:* .....

*tel:* .....



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





USŁUGA SZKOLENIOWO-DORADCZA  
Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA  
KOMPETENCJAMI W MSP

# Poznaj i rozwiń potencjał pracowników swojej firmy

[www.kompetencjempsp.parp.gov.pl](http://www.kompetencjempsp.parp.gov.pl)  
[kompetencjempsp@parp.gov.pl](mailto:kompetencjempsp@parp.gov.pl)  
[facebook.com/kompetencjempsp](https://facebook.com/kompetencjempsp)

Biuro Usługi:

ul. Legionowa 28 lok. 101; 15-281 Białystok  
tel.: 537 023 456  
fax: 85 745 44 00

Usługa realizowana na zlecenie :

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Pańska 81/83  
00-834 Warszawa  
[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

Punkt informacyjny

tel.: + 48 (22) 432 89 91-93, 0 801 332 202  
[info@parp.gov.pl](mailto:info@parp.gov.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

