

Metodologia realizacji Audytu Potrzeb Rozwojowych

Opracowanie w ramach projektu
„Sieć Kreatywnego Biznesu”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

1	Wprowadzenie	3
2	Narzędzie Audytu Potrzeb Rozwojowych	4
2.1	Cel narzędzia audytu potrzeb rozwojowych.....	4
2.2	Cel usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych	5
3	Koncepcja realizacji usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych	5
3.1	Etapy realizacji usługi doradczej Audyt Potrzeb Rozwojowych.....	6
4	Schemat realizacji usługi doradczej Audyt Potrzeb Rozwojowych.....	9
5	Narzędzia wspierające realizację usługi doradczej.....	10
5.1	Ankieta wstępna.....	10
5.2	Formularz audytu wstępnego	10
5.3	Formularz Audytu Potrzeb Rozwojowych	11
5.4	Formularz analiz strategicznych	11
5.5	Wzór raportu z audytu.....	11



1 Wprowadzenie

Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie metodologii realizacji Audytu Potrzeb Rozwojowych opracowanej na potrzeby projektu „Sieć kreatywnego biznesu”.

Audyt Potrzeb Rozwojowych stanowi narzędzie dla konsultantów realizujących usługę doradczą mającą na celu wsparcie rozwoju przedsiębiorstw przemysłów kreatywnych. W wyniku przeprowadzonego audytu firmy uzyskują informację zwrotną na temat silnych stron i kompetencji, które warto rozwinąć w ich firmie, słabych stron, które należy wyeliminować oraz szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym. Wynikiem zrealizowanego audytu będą wypracowane potencjalne kierunki rozwoju.

Firmy z branży kreatywnej są to przedsiębiorstwa, których działania opierają się na oryginalności i pomysłowości, w których głównym zasobem są nowatorskie idee, pomysły i potencjał intelektualny. Firmy te najczęściej prowadzą działalność z pogranicza biznesu i sztuki oraz kultury i działań usługowych. Przykładem firm kreatywnych, do których skierowany jest projekt „Sieć kreatywnego biznesu” są przedsiębiorstwa z następujących branż:

- Działalność w obszarze szeroko pojętej kultury, produktów i usług świadczonych tej sferze:
 - Rzemiosło artystyczne, działalność filmowa i muzyczna, działalność teatralna i sceniczna, fotografia, działalność z zakresu literatury
- Działalność w zakresie produktów użytkowych:
 - Reklama, architektura, wzornictwo przemysłowe i odzieżowe, radio i telewizja, oprogramowanie komputerowe, obejmujące również interaktywne oprogramowanie rozrywkowe

Narzędzie Audytu Potrzeb Rozwojowych składające się z formularzy audytowych wraz z metodyką działania ma za zadanie wsparcie doradcze firm z wyżej wymienionych branż. Jednym z planowanych działań jest identyfikacja możliwości rozwoju firmy, produktów i rynku oraz ich mocnych i słabych stron, a także kompetencji, które należałoby rozwinąć w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Powiązane z tym będzie określenie potrzeb szkoleniowych i doradczych w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa.

W oparciu o wyniki audytu oraz związanych z nim analiz są formułowane wnioski dotyczące dalszych proponowanych kierunków rozwoju danego biznesu. Wynikiem audytu i połączonego z nim doradztwa powinna być propozycja rozwoju firmy bazująca na zidentyfikowanych silnych stronach oraz określenie planu działań doskonalących potrzeby stanowiące ścieżkę rozwoju firmy wypracowaną przez konsultanta, przy udziale przedsiębiorcy.



2 Narzędzie Audytu Potrzeb Rozwojowych

Audyt Potrzeb Rozwojowych, będący integralnym elementem usługi doradczej świadczonej dla przedsiębiorstw z branży kreatywnej opracowany w ramach realizacji projektu „Sieć kreatywnego biznesu” ma na celu identyfikację potrzeb rozwojowych. Jest on skierowany do określonej grupy firm. Są to tak zwane firmy kreatywne, w których kluczowe znaczenie mają nowatorskie pomysły i kreatywność pracowników.

Audyt Potrzeb Rozwojowych, zgodnie z koncepcją opracowaną w ramach projektu jest metodą oceny potencjału i potrzeb rozwojowych firmy w obszarze: jej pozycji konkurencyjnej, oferowanych wyrobów, organizacji, posiadanych zasobów, silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Narzędzie audytu jest przeznaczone dla konsultantów świadczących doradztwo dla firm typu MŚP działających w branży przemysłu kreatywnego. Jego zadaniem jest umożliwienie przeprowadzania kompleksowej oceny funkcjonowania firmy oraz określenie na tej podstawie niezbędnych kierunków rozwoju i działań doskonalących. Opracowując narzędzie audytu oparto się na kilku funkcjonujących na rynku narzędziach audytów, w tym narzędziach audytu potrzeb marketingowych, audytów potrzeb wzorniczych oraz audytów technologicznych i oceny organizacji firmy. Pod uwagę wzięto narzędzia audytów stosowanych przez duże firmy doradcze, narzędzia audytów wewnętrznych stosowanych w korporacjach oraz doświadczenie konsultantów w zakresie przeprowadzania audytów organizacji i audytów technologicznych, oceniania organizacji systemów produkcyjnych, zarządzania projektami, wdrażaniu i doskonaleniu technologii i wyrobów oraz przygotowywaniu i koordynowaniu projektów rozwojowych i doskonalących. Uwzględniono także potrzeby firm z branży kreatywnej zidentyfikowane w ramach badania „Sieć kreatywnego biznesu” wykonanego w 2012 roku.

2.1 Cel narzędzia audytu potrzeb rozwojowych

Celem głównym narzędzia audytu potrzeb rozwojowych jest wsparcie konsultantów świadczących doradztwo w zakresie identyfikacji potrzeb rozwojowych. Zgodnie z wymaganiami określonymi przez Zamawiającego obejmuje to następujące cele szczegółowe:

- Zdiagnozowanie obszarów rozwoju niedocenianych przez firmę
- Pokazanie możliwych kierunków rozwoju (nowi klienci, nowe rynki)
- Zdiagnozowanie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa
- Diagnoza kondycji, możliwości i potencjału rozwoju firmy
- Co firmy oferują klientom a co mogłyby jeszcze zaproponować – kompleksowość oferty
- Uszeregowanie wiedzy, wyznaczenie nowych kierunków
- Pomoc w określeniu obszarów wartości firmy

Zgodnie z opracowaną koncepcją realizacji usługi doradczej świadczonej dla przedsiębiorstwa z branży kreatywnej Audyt Potrzeb Rozwojowych jest jej kluczowym elementem. Narzędzie ma na celu wsparcie konsultantów w zakresie pozyskiwania danych i ich analizy oraz wypracowywania



zaleceń. Dzięki odpowiednio opracowanej metodyce oraz narzędziom wspomagającym w formie ankiet, scenariuszy i wzorów dokumentów będzie ono stanowiło nie jako kręgosłup usługi doradczej.

2.2 Cel usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych

Usługa doradcza świadczona w ramach projektu „Sieć kreatywnego biznesu” ma na celu wzmocnienie konkurencyjności firm z sektora kreatywnego poprzez kompleksową ocenę sytuacji firmy oraz wypracowanie wraz z przedsiębiorcą planu działań rozwojowych.

Integralnym elementem usługi doradczej jest Audyt Potrzeb Rozwojowych, którego celem jest pozyskanie i analiza danych niezbędnych do oceny sytuacji firmy oraz wypracowanie planu działań rozwojowych.

3 Koncepcja realizacji usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych

Zadaniem usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych jest wsparcie firm z branży przemysłu kreatywnego w zakresie rozwoju strategicznego, identyfikacji mocnych słabych stron oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu firm. Realizacja usługi będzie wspierana przez zastosowanie odpowiednio opracowanego narzędzie audytu, dzięki któremu konsultanci będą mogli pozyskać niezbędne dane, poddać je analizie oraz na ich podstawie zaproponować działania strategiczne mające na celu rozwój firmy.

Koncepcja realizacji usługi doradczej zakłada przeprowadzenie audytu potrzeb rozwojowych przez konsultanta we współpracy z przedsiębiorcą. Następnie konsultant dokonuje oceny danych, (przeprowadza analizy strategiczne sytuacji firmy – opcjonalnie) oraz na ich podstawie formułuje diagnozy i propozycje kierunków rozwoju firmy. Na podstawie rezultatów audytu i wykonanych analiz, we współpracy z przedstawicielem badanej firmy wypracowywane są zalecenia dotyczące rozwoju firmy oraz propozycje konkretnych działań.

Usługa doradcza obejmuje następujące rodzaje działań:

1. **Pozyskiwanie danych** – zbieranie danych ilościowych i jakościowych dotyczących przedsiębiorstwa. Dane pozyskiwane są w poszczególnych działach firmy w oparciu o narzędzia w postaci odpowiednich formularzy audytu. Przy przeprowadzaniu audytu właściwego decyzję o wyborze miejsc pozyskiwania danych, osób, lub działów firmy podejmuje konsultant po zapoznaniu się ze specyfiką i organizacją danej firmy. Audyt należy rozpocząć od wywiadu z kierownictwem lub właścicielem firmy wykorzystując pytania z punktu 2 formularza audytu potrzeb rozwojowych – Opis firmy, następnie, w zależności od potrzeb trzeba pozyskać dane z pozostałych punktów. W przypadku, gdy firma dysponuje rozbudowaną strukturą organizacyjną, należy ustalić, gdzie (działy, osoby) można pogłębić pozyskane dane. Dane należy pozyskiwać od osób decyzyjnych, które mają rzeczywisty wpływ na dany obszar, w przypadku pojawienia się wątpliwości można je również weryfikować z pracownikami

wybranego obszaru. W trakcie pozyskiwania danych należy położyć nacisk na identyfikację możliwości rozwojowych w poszczególnych obszarach firmy, trzeba przy tym pamiętać, że problemem wielu organizacji jest niewykorzystywanie pomysłów, które mają pracownicy niższych szczebli. Dlatego w przypadku audytowania firm o rozbudowanej strukturze należy dopytać o możliwości rozwoju również pracowników analizowanych obszarów.

2. **Analiza pozyskanych danych** – obejmuje ocenę pozyskanych danych, sytuacji firmy, jej sytuacji konkurencyjnej, rynkowej, ocenę wyrobów i usług oraz posiadanych zasobów. Ocenę należy dokonać porównując przedsiębiorstwo do jego głównych konkurentów oraz firm wiodących w danej branży. Konsultant przeprowadza ocenę korzystając z własnej wiedzy, którą należy uzupełnić o informacje ze źródeł zewnętrznych (np. dane dotyczące rozwoju rynku, oferty konkurencji, rozwoju danego obszaru, itp.) Opcjonalnie konsultant decyduje o wykonaniu analiz strategicznych. Ich celem jest analiza sytuacji firmy z punktu widzenia, jej mocnych i słabych stron, oraz szans i zagrożeń oraz identyfikacja potrzeb rozwojowych.
3. **Synteza wyników analiz** – wnioskowanie, proponowanie działań bieżących i strategicznych, ocena dotychczasowej polityki firmy i sposobów jej zarządzania w świetle wyników przeprowadzonych analiz,
4. **Raport z audytu – wersja wstępna** – podsumowanie i przedstawienie wyników analiz oraz propozycje działań rozwojowych,
5. **Konsultacje** – spotkanie z przedsiębiorcą, omawianie proponowanych scenariuszy i wspólne wypracowanie najbardziej optymalnego planu działań rozwojowych dla firmy,
6. **Raport z audytu – diagnoza sytuacji i opinia dotycząca wdrożenia proponowanych rozwiązań** – przedstawienie, wniosków z audytu, rekomendowanych działań rozwojowych, zaleceń do doskonalenia, propozycji szkoleń i doradztwa. Raport końcowy uwzględnia ustalenia podjęte w trakcie konsultacji wersji wstępnej z przedsiębiorcą.

Poszczególne działania będą wzajemnie uzupełniać się, tak aby końcowy efekt jakim jest wypracowanie planu działań rozwojowych odpowiadał potrzebom firmy, uwzględniał jej potencjał i możliwości oraz był akceptowany przez przedsiębiorcę.

3.1 Etapy realizacji usługi doradczej Audyt Potrzeb Rozwojowych

Realizacja usługi doradczej będzie wykonywana w kilku etapach obejmujących pozyskiwanie danych, ich analizę, formułowanie wniosków konsultacje z przedsiębiorcą oraz doradztwo mające na celu wdrożenie zaproponowanych działań.



Etapy realizacji usługi doradczej Audyt Potrzeb Rozwojowych:

Etap I – pozyskanie danych wstępnych

1. Ankieta wstępna – wypełniana przez przedsiębiorcę zgłaszającego się do udziału w projekcie. Orientacyjny czas wypełniania przez przedsiębiorcę: około 15-20 minut.
2. Analiza ankiet wstępnych – decyzja o wyborze firm do świadczenia usługi.
3. Podjęcie decyzji o zaoferowaniu działań doradczych dla danej firmy.
4. Podpisanie niezbędnych dokumentów formalnych.

Etap II – Audyt Potrzeb Rozwojowych

1. Audyt wstępny – ankieta pogłębiona wypełniana przez przedsiębiorcę – na jej podstawie konsultanci podejmują decyzję o zakresie audytu i konieczności pogłębienia wiedzy w wymaganych obszarach. Orientacyjny czas wypełniania: 1 godzina. Orientacyjny czas wypełniania przez przedsiębiorcę: około 1 – 1,5 godziny.
2. Audyt właściwy – wywiad przeprowadzany przez konsultanta w oparciu o formularz audytowy. Dane pozyskiwane są w różnych obszarach firmy zgodnie z procesami biznesowymi, które są poddawane ocenie. Orientacyjny czas przeprowadzania: około 0,5 – 1 dzień w zależności od firmy, jej wielkości, potrzeb, współpracy przedsiębiorcy, sprawności konsultanta.
3. Analiza pozyskanych danych – formułowanie wstępnych wniosków i propozycji działania. Orientacyjny czas przeprowadzania: około 1-2 godzin w zależności od specyfiki firmy, jej wielkości, potrzeb, ilości pozyskanych danych, doświadczenia konsultanta.
4. Wywiad uzupełniający – ewentualne uzupełnienie danych potrzebnych do analizy, może być przeprowadzony telefonicznie. Orientacyjny czas przeprowadzania: w zależności od potrzeb kilkanaście, kilkadziesiąt minut.
5. Analiza strategiczna firmy (opcjonalnie) – analiza SWOT, analiza Kluczowych Czynników Sukcesu, analiza scenariuszowa, propozycja działań strategicznych i doskonalących, plany działań rozwojowych. Orientacyjny czas przeprowadzania: około 0,5 dnia w zależności od specyfiki firmy, jej wielkości, potrzeb, doświadczenia konsultanta.
6. Raport z audytu – wersja wstępna – przedstawienie wyników audytu, wyników wykonanych analiz, diagnozy sytuacji oraz propozycji konkretnych działań rozwojowych. Orientacyjny czas opracowania: około 2-3 godzin w zależności od specyfiki firmy, potrzeb, doświadczenia konsultanta, stopnia rozbudowania raportu.

Etap III – konsultacje

1. Prezentacja wyników audytu, wyników analiz oraz wstępnych wniosków i propozycji działań rozwojowych.

2. Dyskusja nad możliwościami doskonalenia firmy, potrzebami i możliwościami przedsiębiorcy, wizją rozwoju firmy i działaniami strategicznymi.
3. Wypracowanie planu działań rozwojowych.
Orientacyjny czas przeprowadzania konsultacji: około 1 – 2 godziny.

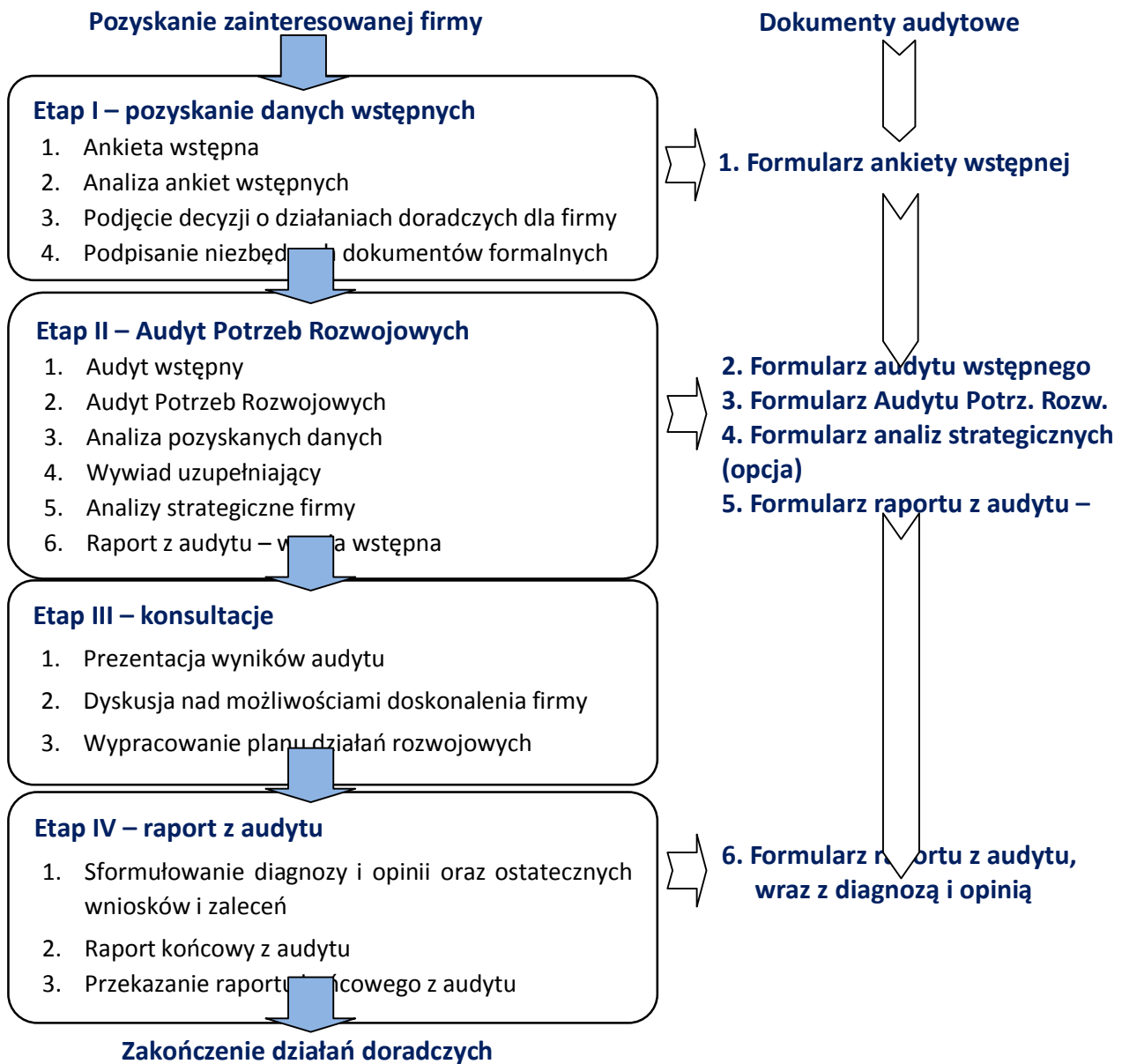
Etap IV – raport z audytu

1. Dopracowanie i rozwinięcie wersji wstępnej raportu, uwzględnienie uwag i propozycji wypracowanych w trakcie konsultacji, dopracowanie diagnozy i opinii dotyczącej wdrożenia proponowanych rozwiązań, dopracowanie ostatecznych wniosków i zaleceń z audytu – planu działań rozwojowych, propozycji działań doskonalących, rekomendacji dotyczących szkoleń i doradztwa.
2. Raport audytu – wersja końcowa.
3. Przekazanie firmie raportu z audytu wraz z diagnozą i opinią dotyczącą wdrożenia proponowanych rozwiązań.
Orientacyjny czas opracowania wersji końcowej z audytu: około 2 godzin w zależności od specyfiki firmy, potrzeb, doświadczenia konsultanta, stopnia rozbudowania raportu.

Na poszczególnych etapach realizacji usługi doradczej Audytu Potrzeb Rozwojowych będą wykorzystywane narzędzia wspierające pracę konsultantów oraz umożliwiające wystandaryzowanie podejmowanych działań i opracowywanych dokumentów.

W trakcie realizacji poszczególnych etapów audytu potrzeb rozwojowych należy tak rozplanować zadania aby orientacyjny czas audytu, analizy danych oraz opracowania raportu końcowego wynosił około 2-3 dni na jedną firmę.

4 Schemat realizacji usługi doradczej Audyt Potrzeb Rozwojowych





5 Narzędzia wspierające realizację usługi doradczej

Realizacja usługi doradczej jest wspierana odpowiednio opracowanymi narzędziami, które wraz z metodyką realizacji usługi doradczej zapewniają jednolite, standardowe podejście do wykonywanych zadań. Narzędziami tymi są:

1. Ankieta wstępna wypełniana przez zainteresowane firmy i osoby
2. Formularz audytu wstępnego – ankieta wypełniana przez przedsiębiorcę
3. Formularz Audytu Potrzeb Rozwojowych przeprowadzanego przez konsultanta
4. Formularz analiz strategicznych wykonywanych przez konsultanta (opcjonalnie)
5. Wzór raportu z audytu – wersja wstępna – obejmujący diagnozę potrzeb audytowanej firmy oraz planu działań rozwojowych
6. Wzór raportu z audytu – wersja końcowa wraz z diagnozą potrzeb audytowanej firmy i opinią dotyczącą wdrożenia proponowanych rozwiązań oraz proponowanymi działaniami rozwojowymi wypracowanymi we współpracy z przedsiębiorcą

Poszczególne dokumenty opisano w poniższych podrozdziałach.

5.1 Ankieta wstępna

Ankieta wstępna wypełniana jest przez przedsiębiorców zainteresowanych przystąpieniem do projektu oraz skorzystaniem z oferowanej w jego ramach usługi doradczej. Ankieta zawiera podstawowe informacje o firmie, jej produktach i świadczonych usługach, rynku na którym działa oraz oczekiwaniach dotyczących doradztwa. Dane przekazane przez przedsiębiorcę za pośrednictwem ankiety wstępnej są rejestrowane w bazie danych oraz służą do podjęcia decyzji o ewentualnym świadczeniu usługi doradczej.

5.2 Formularz audytu wstępnego

Formularz audytu wstępnego jest podobnie jak ankieta wstępna wypełniany przez przedsiębiorcę, ma on na celu pozyskanie danych ilościowych dotyczących firmy dla której świadczone jest doradztwo. W przypadku, jeśli nie wszystkie dane zostaną podane przez przedsiębiorcę, lub zostaną one podane błędnie konsultant będzie mógł je uzupełnić w trakcie wizyty w firmie przy przeprowadzaniu audytu właściwego. Zadaniem audytu wstępnego jest pozyskanie danych ilościowych, które będą niezbędne przy wykonywaniu analiz strategicznych firmy w dalszej części audytu. Drugim istotnym zadaniem jest pozyskanie dokładniejszych danych o firmie przed przeprowadzeniem audytu właściwego. Dzięki temu konsultanci przeprowadzający audyt właściwy



będą mogli zapoznać się z firmą, jej specyfiką i problemami oraz pogłębić swoją wiedzę na temat specyfiki danej branży. Pozwoli im to lepiej przygotować się do audytu właściwego.

5.3 Formularz Audytu Potrzeb Rozwojowych

Formularz Audytu Potrzeb Rozwojowych jest właściwym formularzem audytowym. Stanowi on wsparcie dla konsultanta przeprowadzającego audyt we firmie. Jest to rodzaj scenariusza wywiadu, który zawiera pytania zadawane przez konsultanta oraz posiada tabele do wpisywania informacji, uwag i danych. W oparciu o dane ilościowe i jakościowe pozyskane w trakcie audytu przeprowadza się analizy strategiczne sytuacji firmy i opracowuje propozycje działań rozwojowych.

5.4 Formularz analiz strategicznych

Formularz analiz strategicznych zawiera wzorce, tabele i pytania pomocnicze do przeprowadzania analiz strategicznych firmy. Przewiduje się wykonanie następujących analiz: analiza SWOT, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza scenariuszy rozwoju. Analizy strategiczne są wykonywane przez konsultanta na podstawie danych ilościowych i jakościowych oraz propozycji działań rozwojowych rozważanych przez przedsiębiorcę i pracowników firmy pozyskanych w trakcie audytu wstępnego i audytu właściwego.

5.5 Wzór raportu z audytu

Wzór raportu z audytu obejmuje diagnozę potrzeb audytowanej firmy i działania rozwojowe. Celem dokumentu jest zapewnienie standardowej postaci zapisu rezultatów audytu oraz wsparcie konsultanta w obszarze przedstawienia wyników analiz, diagnozy sytuacji i rekomendacji, poprzez wskazanie obszarów, oraz zawarcie gotowych opisów wprowadzających w poszczególnych punktach. Raport jest opracowywany początkowo w wersji wstępnej. Zawiera ona propozycje konsultanta odnośnie diagnozy sytuacji i rekomendacji działań rozwojowych, które następnie są konsultowane z przedsiębiorcą. W wersji końcowej dopracowywany jest opis diagnozy i propozycje działań rozwojowych zgodnie z wynikiem konsultacji z przedsiębiorcą. Raport jest końcowym rezultatem usługi Audyt Potrzeb Rozwojowych.