

## 1. Kluczowe informacje na temat Akademii Menadżera Innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

### 1.1. Co to jest AMI?

- Akademia Menadżera Innowacji (AMI) to program szkoleniowo-doradczy skoncentrowany na nabyciu przez FIRMĘ i jej PRACOWNIKÓW kompetencji niezbędnych do zarządzania innowacjami w firmie.

### 1.2. Dla kogo?

- AMI kieruje swoją ofertę bezpośrednio do FIRM, a pośrednio do ich PRACOWNIKÓW. Do programu rekrutowane są firmy, które następnie zgłaszają do udziału w AMI od 2 do 4 pracowników:
  - mikroprzedsiębiorstwa – co najmniej dwóch pracowników;
  - małe, średnie i duże przedsiębiorstwa – co najmniej trzech pracowników.

### 1.3. Jak długo trwa?

- Program szkoleniowo-doradczy jest realizowany w ciągu około 6 - 9 miesięcy.

### 1.4. Program merytoryczny AMI

- Program merytoryczny AMI bazuje na specyfikacji technicznej CEN/TS 16555, w zakresie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach. Jego podstawę stanowi 6 głównych obszarów tematycznych:
  - kultura innowacyjności;
  - zrozumienie biznesu;
  - strategia;
  - struktura organizacyjna;
  - potencjał i zasoby;
  - procesy.

### 1.5. Doradca AMI

- KAŻDA FIRMA, biorąca udział w AMI uzyskuje wsparcie DORADCY. Doradca opiekuje się firmą przez cały okres realizacji danej edycji programu AMI (ok. 6 miesięcy). Merytorycznie wspiera jej udział w AMI, dba także o wypełnienie przez firmę wymagań formalnych programu (np. przygotowanie określonych produktów programu). Każda firma ma możliwość skorzystania z pomocy drugiego DORADCY, który jest specjalistą w zakresie, w którym z analizy przedsiębiorstwa oraz opinii Doradcy opiekującego się firmą wymagane byłoby wsparcie doradcze realizowane przez dostępnego Doradcę.
- VI Edycja AMI planowana jest od marca 2023 r. do września 2023 r.

### 1.6. Metoda AMI

- Proces szkoleniowo-doradczy odbywający się równolegle w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Część teoretyczna realizowana jest podczas zjazdów organizowanych w formie stacjonarnej lub zdalnej, zgodnie z założonym harmonogramem – uczestnicy

biorą udział w wykładach i warsztatach. Część praktyczna realizowana jest w firmie lub w formie spotkań zdalnych z doradcą, podczas których uczestnicy przekładają uzyskaną wiedzę teoretyczną na praktykę funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa.

### 1.7. Zespoły robocze

- Proces szkoleniowy odbywa się w dużej części w formie prac ZESPOŁÓW roboczych, gdzie dochodzi do nieustannej wymiany informacji i doświadczeń pomiędzy pracownikami różnych firm.

## 2. Rekrutacja AMI

### 2.1. Etapy

- Nawiązanie relacji między Firmą, a AMI.
- Złożenie wniosku przez Firmę, w tym wskazanie pracowników do uczestnictwa w AMI.
- Weryfikacja przez AMI czy Firma spełnia kryteria rekrutacji (dot. m.in. zespołu pracowników czy gotowości i motywacji do prowadzenia działalności innowacyjnej).
- Ogłoszenie ostatecznej listy Firm zakwalifikowanych do AMI.
- Ewentualne odwołania od decyzji.
- Podpisanie umowy o udzielenie wsparcia.
- Wniesienie wkładu własnego lub jego ustalonej części.
- Rozpoczęcie edycji programu AMI.
- Wybór Doradcy, który będzie opiekował się Firmą w trakcie jej uczestnictwa w programie AMI.
- Diagnoza przedsiębiorstw – ocena poziomu dojrzałości innowacyjnej – analiza w 6 kluczowych obszarach z wykorzystaniem rekomendowanego narzędzia Innovation Health Check – IHC (obszary: kultura innowacyjności, zrozumienie biznesu, strategia, struktura organizacyjna, potencjał i zasoby, procesy). Na bazie diagnozy zostaną przygotowane wytyczne dla Firmy dotyczące obszarów, na które powinna położyć nacisk podczas obecności w programie. Udział w procesie diagnostycznym pozwoli przedstawicielom Firmy lepiej zrozumieć jak funkcjonują innowacyjne przedsiębiorstwa oraz jakiego rodzaju tematy będą poruszane w AMI. Pozwoli też zdecydować czy Firma potrzebuje zaangażowania drugiego Doradcy.
- Przejście cyklu doradczo-szkoleniowego programu AMI.
- Przygotowanie i przedstawienie Planu Wdrożenia Zmiany.
- Zakończenie edycji programu AMI.
- udział w organizowanym cyklicznie Klubie Alumnów.

### 2.2. Kryteria rekrutacyjne – wniosek składany w formie elektronicznej

#### 2.2.1. Kryteria formalne:

- Wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie;
- Wnioskodawca jest zarejestrowany i prowadzi działalność na terytorium

Rzeczypospolitej Polskiej;

- Wnioskodawca zgłosił co najmniej do udziału w Akademii od 2 (mikroprzedsiębiorstwo) lub 3 (małe, średnie i duże przedsiębiorstwo) do 4 pracowników.
- Osoby zgłoszone do programu spełniają definicję pracownika zgodnie z art. 3 ust. 3 ustawy o PARP, tj.:
  - 1) pracownika w rozumieniu art. 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2022 r. poz. 1510);
  - 2) pracownika tymczasowego w rozumieniu art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1563);
  - 3) osobę wykonującą pracę na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub innej umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia albo umowy o dzieło, **jeżeli umowę taką zawarła z pracodawcą, z którym pozostaje w stosunku pracy**, lub jeżeli w ramach takiej umowy wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy;
  - 4) właściciela pełniącego funkcje kierownicze;
  - 5) wspólnika w tym partnera prowadzącego regularną działalność w przedsiębiorstwie i czerpiącego z niego korzyści finansowe.

#### 2.2.2. Kryteria merytoryczne:

- Wnioskodawca wyraża gotowość i ma motywację do prowadzenia działalności innowacyjnej (do zarządzania innowacjami / do rozwoju poprzez zmianę);
- Pracownicy Wnioskodawcy zgłoszeni do udziału w AMI spełniają kryteria udziału w programie oraz tworzą zespół, który po zakończeniu udziału w AMI będzie odpowiedzialny za zarządzanie innowacjami w Firmie.

### 3. Firma w AMI

#### 3.1. Warunki uczestnictwa – Firma musi:

- Wyrazić zgodę na weryfikację kryteriów rekrutacji.
- Wyrazić zgodę na współpracę z osobami z zewnątrz firmy – przede wszystkim z Doradcą.
- Udostępnić Doradcy informacje niezbędne do wykonania określonych zadań, np. diagnozy czy usługi doradztwa.
- Wyrazić zgodę, aby pracownicy uczestniczący w AMI mieli możliwość realizacji programu w czasie godzin pracy (zjazdy oraz działania praktyczne wewnątrz organizacji – w szacunkowym maksymalnym wymiarze ok. 30-40 godzin miesięcznie).

#### 3.2. Ludzie z firmy

- Pracownicy delegowani do udziału w AMI muszą mieć realny wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Powinni więc zajmować stanowiska kierownicze, co najmniej średniego szczebla (odpowiadające zastępcy dyrektora czy kierownika

działu). Uczestnikami programu mogą być także właściciele przedsiębiorstw. Wyjątek w tym zakresie stanowią duże przedsiębiorstwa. W ich przypadku uczestnikami programu nie mogą być: właściciele, członkowie zarządów i dyrektorzy generalni.

- Do AMI mogą zostać skierowani inni niż ww. pracownicy, jeżeli są oni kluczowi dla procesu zarządzania innowacjami w danym przedsiębiorstwie.
- Istotne jest także żeby pracownicy oddelegowani do udziału w AMI reprezentowali różne działy firmy i pracowali na różnych szczeblach jej hierarchii, tak aby tworzyli zespół projektowy, który będzie miał możliwie szeroką wiedzę na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i dzięki temu będzie mógł efektywniej realizować proces zarządzania innowacjami w firmie. Np. 1 osoba – marketing, 1 os. – produkcja, 1 os. – finanse.

### 3.3. Co zyska Firma?

- DIAGNOZĘ – ocenę poziomu dojrzałości innowacyjnej Firmy – punkt wyjścia do wprowadzenia zmian.
- ZESPÓŁ – pracowników-ekspertów wyposażonych w kompetencje niezbędne do prowadzenia procesów innowacyjnych.
- PLAN WDROŻENIA ZMIANY W FIRMIE – dokument pokazujący jakie zmiany należy wprowadzić w firmie, aby mogła ona w sposób efektywny wykorzystywać w swoim rozwoju innowacje. Obejmujący: zakres zmian; podział odpowiedzialności; ogólny harmonogram wdrażania zmian; szacunkową wysokość koniecznych do poniesienia kosztów; oczekiwane rezultaty zmian.
- CERTYFIKAT AMI – wydawany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Klub Alumnów – grupę absolwentów AMI, którzy pozostając ze sobą w kontakcie będą mogli, także po zakończeniu AMI wymieniać się swoimi doświadczeniami i wspierać się wzajemnie w procesach innowacyjnych.

### Co zyska Uczestnik AMI?

- Wiedzę na temat obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa ważnych z punktu widzenia zarządzania innowacjami.
- Wiedzę na temat wybranych metodyk tworzenia i wdrażania innowacji oraz podstawową umiejętność ich zastosowania w praktyce działalności gospodarczej.
- Umiejętność zastosowania zdobytej w AMI wiedzy do analizy studiów przypadków w warunkach symulowanych oraz w warunkach rzeczywistych, tj. w firmie – adekwatnie do jej potrzeb w celu wywołania innowacyjnych zmian.
- Umiejętność współpracy w różnych zespołach zadaniowych, pokonywania trudności w pracy grupowej.
- Sieć kontaktów biznesowych z innymi Uczestnikami AMI, czyli specjalistami w zakresie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie – Klub Alumnów AMI.
- Samoocenę poziomu wiedzy w 6 obszarach merytorycznych AMI uzyskaną poprzez

udział w teście wiedzy realizowanym przed I zjazdem tematycznym i po ostatnim zjeździe tematycznym.

#### 4. Diagnoza

- Diagnoza dotyczy oceny poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa.
- Diagnoza jest wykonywana z wykorzystaniem rekomendowanego narzędzia Innovation Health Check (IHC), które jest zgodne metodycznie z europejską specyfikacją techniczną CEN/TS 16555, dotyczącą zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach.
- Diagnoza nie obejmuje analizy danych wrażliwych ani dokumentacji firmy.
- Innovation Health Check ma formę formularza ankietowego zawierającego 52 pytania, przyporządkowane do 6 obszarów tematycznych: kultura innowacyjności, zrozumienie biznesu, strategia, struktura organizacyjna, potencjał i zasoby, procesy innowacyjne.
- Diagnoza realizowana z wykorzystaniem tego narzędzia ma charakter samooceny – to pracownicy danego przedsiębiorstwa (zawsze jest to zespół co najmniej 2 osób z firmy) odpowiadają na poszczególne pytania posiłkując się pięciostopniową skalą (1:5). Skala ta jest predefiniowana – każdej z wartości przyporządkowane jest określone znaczenie, określona odpowiedź na zadane pytanie.
- Diagnoza przeprowadzana jest najczęściej w siedzibie przedsiębiorcy Doradcę, który został przeszkolony w zakresie wykorzystania narzędzia IHC. Zadaniem tej osoby jest zadbanie o to, aby wszystkie diagnozy przeprowadzane z wykorzystaniem rekomendowanego narzędzia IHC były wykonywane w porównywalny sposób.
- Rezultatem realizacji diagnozy jest raport, który generowany jest z narzędzia IHC w sposób automatyczny. Doradca nie ma wpływu na jego kształt. Raport określa jak zaawansowana jest dana organizacja w zakresie zarządzania innowacjami, w szczególności w zakresie: kultury innowacyjności, zrozumienia biznesu, strategii, struktury organizacyjnej, potencjału i zasobów oraz procesów innowacyjnych. Raport zawiera predefiniowane, uproszczone rekomendacje dotyczące systemu zarządzania innowacjami w danym przedsiębiorstwie.
- Diagnoza może stanowić podstawę do ustalenia z Doradcą obszarów, gdzie wymagane jest pogłębione doradztwo realizowane przez wybranego Doradcę wspierającego (opcjonalnego). Każdemu przedsiębiorstwu biorącemu udział w AMI może zostać przydzielony w danym czasie jeden taki Doradca, pod warunkiem dostępności Doradcy mogącego wesprzeć Doradcę opiekuna. Zakłada się, że powinni oni wspierać te obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w diagnozie zostały wskazane jako wymagające wsparcia.
- Diagnoza jest realizowana w ramach programu AMI.

#### 5. Angażowanie firmy w proces

##### 5.1. Kick-off

- Ważne jest, aby w proces pracy w AMI jak najbardziej zaangażować całą firmę.

- Niezbędne w tym kontekście jest zaangażowanie prezesa firmy (np. poprzez comiesięczne briefingi postępów prac wewnątrz przedsiębiorstwa).
- Proces pracy w firmie zaczyna się od spotkania Doradcy AMI z wszystkimi pracownikami firmy (o ile to możliwe). Podczas tego spotkania pracownicy firmy są informowani o rozpoczynającym się procesie wdrażania zmian służących podniesieniu potencjału innowacyjnego organizacji.
- Efekty pracy w AMI powinny być regularnie przedstawiane pozostałym pracownikom firmy w formie syntetycznej prezentacji. Sposób, miejsce i częstotliwość prezentacji zostaną opracowane przez pracowników biorących udział w AMI przy współpracy i wsparciu Doradcy.
- na bazie diagnozy IHC powinna powstać i zostać uzgodniona z firmą strategia działań dla przedsiębiorstwa, z którego będzie wynikała potrzeba ewentualnego zaangażowania Doradcy Wspierającego.
- Jednocześnie powinien powstać Planu działań Doradcy i przedsiębiorstwa w ramach programu AMI z uwzględnieniem wszystkich zakresów tematycznych oraz wyników diagnozy IHC.
- Po zakończeniu udziału firmy w AMI, wszystkim jej pracownikom powinien zostać zaprezentowany Plan Wdrożenia Zmiany. Powinno zostać określone, czy będzie on wdrażany, a jeżeli tak, to na jakich warunkach.

## 6. Program AMI

### 6.1. Program składa się z 4 modułów

- Wykłady.
- Warsztaty – praca zespołowa.
- Zadania i doradztwo w firmie.
- Praca końcowa.

### 6.2. Moduł I: wykłady

- Zakres merytoryczny wykładów dotyczy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie i wprowadzony został z modelu Innovation Health Check. Stanowią rozwinięcie jego 6 obszarów tematycznych:

#### 6.2.1. Kultura innowacyjności

##### Zagadnienia kluczowe:

- Środowisko sprzyjające powstawaniu innowacji;
- Ambicja i pragnienie sukcesu;
- Pomiar kultury organizacyjnej;
- Przywództwo i style zarządzania sprzyjające i hamujące procesy powstawania innowacji;
- Otwartość na zmiany i orientacja na przyszłość;

- Refleksyjność - uczenie się i doskonalenie dzięki sukcesom i porażkom;
- Tolerancja ryzyka;
- Zarządzanie kreatywnymi pracownikami
- Frustracja i niezadowolenie ze status quo jako motory innowacji .

#### 6.2.2. Zrozumienie biznesu

##### Zagadnienia kluczowe:

- Rodzaje innowacji wraz z przykładami;
- Innowacje jako motory wzrostu biznesu (na tle alternatywnych źródeł wzrostu);
- Modele biznesowe – przegląd i omówienie kilkunastu klasycznych modeli biznesowych z komentarzem dla wybranych branż;
- Przykłady biznesów, które zmieniły reguły;
- Zasady konkutowania – jak nauka wyjaśnia źródła przewagi konkurencyjnej (przystępnie opowiedziane kluczowe teorie zarządzania strategicznego, np. teoria zasobowa i in.);
- Rola klienta w procesie innowacji – silne i słabe strony opierania się na wynikach badań rynku (przypadki złego zarządzania wiedza o kliencie);
- Podstawowe metody badania rynku z komentarzem, jak je wykorzystać na potrzeby różnych branż?;
- Pozycjonowanie produktu;
- Emphatic design – projektowanie empatyczne w oparciu o zrozumienie klienta (potrzeby nieodkryte (unmet needs) jako wyzwanie dla innowacyjnych firm);
- Strategia niebieskiego i czerwonego oceanu;
- Informacja o konkurentach – definiowanie konkurentów;
- Analiza przewagi konkurencyjnej;
- Istota i narzędzia stosowane w procesie otwartych innowacji – rozproszona inteligencja/mądrość tłumu;
- Megatrendy i nowe biznesy z nich wynikające;
- Przemysł 4.0 – przegląd rosnących branż.

#### 6.2.3. Strategia

##### Zagadnienia kluczowe:

- Myślenie strategiczne;
- Cele przedsiębiorstwa;
- Proces strategiczny;
- Monitoring strategii;
- Pomiar efektów wdrażania strategii;
- Egzekwowanie strategii;
- Strategia główna a strategie operacyjne (marketingowa, finansowa, HR, zarządzania własnością intelektualną i in.);



- Strategie zarządzania wiedzą;
- Koncentracja na przyszłych rynkach;
- Strategia innowacyjności w biznes planie;
- Omówienie 20 narzędzi zarządzania strategicznego (strategic toolbox), m.in. BSC;
- Strategie cenowe;
- Przemysł 4.0 – istota, szanse i zagrożenia.

#### 6.2.4. **Struktura organizacyjna**

##### **Zagadnienia kluczowe:**

- Rodzaje i historyczna ewolucja struktur organizacyjnych;
- Struktura, a strategia;
- Zespoły o krzyżowych funkcjonalnościach;
- Struktura działów i komórek B+R;
- Przechwytywanie i dzielenie się wiedzą w organizacji;
- Efektywna komunikacja, Intranety oraz użytkowanie narzędzi;
- Zarządzanie zespołami wirtualnymi (virtual teams);
- Zarządzanie międzypokoleniowe – pokolenia X, Y i Z w miejscu pracy;
- Zarządzanie zaufaniem w organizacji;
- Własność/Wzmocnienie;
- Struktura właścicielska.

#### 6.2.5. **Potencjał i zasoby**

##### **Zagadnienia kluczowe:**

- Aktywa niematerialne w firmie jako sposób na zwiększenie rentowności;
- Umiejętności innowacyjne zespołu;
- Zarządzanie brakami umiejętności;
- Dyscyplina;
- Sytuacje kryzysowe;
- Budżet na innowacje;
- Rozproszona odpowiedzialność za małe projekty;
- Projekty na czas i w planowanym budżecie;
- Bilans kapitału intelektualnego;
- Przeciwdziałanie przeładowaniu informacyjnemu (information overload);
- Pułapka DFC w inwestowaniu w innowacje.

#### 6.2.6. **Procesy**

##### **Zagadnienia kluczowe:**

- Generowanie nowych pomysłów – proces kreatywny (teorie kreatywności, pomiar kreatywności, model 5P);
- Kontrolowanie i selekcja projektów;
- Implementacja i komercjalizacja;



- Mierniki sukcesów innowacyjnych;
- Wydajność „Time-to-Market”;
- Ciągłe doskonalenie;
- Korzystanie z narzędzi biznesowych w innowacji;
- System zarządzania pomysłami;
- Efektywne zarządzanie projektem – zwiększanie wydajności pracy przy ograniczonych zasobach ludzkich;
- Przegląd poprojektowy (AAR);
- Balans – Projekty vs. Zasoby;
- Powiązania B+R;
- Interdyscyplinarność i T-shaped Skills;
- Automatyzacja (Big data, robotyka).

### **6.3. Moduł II: warsztaty – praca zespołowa**

#### **6.3.1. Warsztaty – studia przypadków**

- Warsztaty realizowane są bezpośrednio po wykładach. Dotyczą tego samego tematu co wykłady, po których się odbywają. Ich celem jest nabycie przez Uczestników AMI praktycznych umiejętności stanowiących rozwinięcie wiedzy teoretycznej pozyskanej w czasie wykładów. Uczestnicy AMI podczas warsztatów zapoznają się np. z narzędziami, które następnie stosowali będą podczas pracy w firmie.
- W warsztatach uczestniczy ok. 25 osób w grupie, przedstawiciele różnych firm. Zasadą jest, jeśli jest to możliwe, że przedstawiciele jednej firmy nie powinni być członkami tej samej grupy. Praca bazuje na studiach przypadków. Mogą one pochodzić z Polski lub ze świata, ale wszystkie powinny być adaptowalne do polskiej rzeczywistości gospodarczej.
- Osobami prowadzącymi warsztaty są Warsztatowcy, specjaliści posiadający udokumentowaną wiedzę i doświadczenie praktyczne wyniesione z pracy zawodowej w danym obszarze.
- Prowadzone będą też warsztaty z zakresu metodyk tworzenia i wdrażania innowacji: Business Model Canvas, Design Thinking oraz Open Innovation.

### **6.4. Moduł III: Zadania i doradztwo w firmie**

- Pomędzy zjazdami odbywa się tzw. Praca w firmach, która jest realizowana przez Uczestników AMI przy wsparciu Doradcy. Bazuje ona na wiedzy teoretycznej nabytej przez Uczestników AMI podczas zjazdów i wytycznych do realizowanych wówczas zadań praktycznych.
- Celem pracy w firmie jest skonfrontowanie wiedzy i umiejętności, jakie nabywają Uczestnicy AMI, z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracują. Podczas zjazdów Uczestnicy AMI dowiadują się na przykład co to jest kultura innowacyjności, jak funkcjonują przedsiębiorstwa, w których jest ona na wysokim

poziomie oraz jakie działania należy podjąć, żeby kulturę taką wytworzyć i utrzymać. A co najważniejsze, jak tę kulturę wykorzystać w procesie tworzenia i wdrażania innowacji. Ich zadaniem podczas Pracy w firmie jest: zdiagnozowanie, na jakim poziomie jest kultura innowacyjności w ich przedsiębiorstwie oraz wskazanie działań, jakie należy podjąć, żeby poziom ten podnieść i zbliżyć do poziomu teoretycznie optymalnego.

- Produktem Pracy w firmie jest krótki raport (jednostronicowy, wystandaryzowany), który zawiera podsumowanie ww. ustaleń. Raport ten jest omawiany przez Doradcę podczas kolejnego spotkania. Jest też materiałem pomocniczym, który ma posłużyć do przygotowania Planu Wdrożenia Zmiany w przedsiębiorstwie, który jest podstawą zaliczenia całego programu AMI.

#### **6.5. Moduł IV: Praca końcowa – Plan Wdrożenia Zmiany**

- Plan Wdrożenia Zmiany w firmie ma charakter kompleksowy – dotyczy wszystkich zagadnień, obszarów tematycznych, składających się na program merytoryczny AMI. Jego celem jest wskazanie zmian jakie należy wprowadzić w danym przedsiębiorstwie, aby mogło ono skutecznie i efektywnie tworzyć i wdrażać innowacje. Aby funkcjonował w nim system zarządzania innowacjami, a przedsiębiorstwo miało potencjał do rozwoju poprzez innowacje.
- Plan opiera się na wynikach prac opisanych w raportach z Pracy w firmie, ale nie stanowi jedynie ich zbioru. Plan pozwala spojrzeć na firmę w sposób całościowy, strategiczny. Analizuje zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami, w poszukiwaniu optymalnej ścieżki rozwoju dla danego przedsiębiorstwa. Plan powinien zawierać co najmniej: identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz działań jakie należy podjąć; podział odpowiedzialności – osoby/komórki odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań; ogólny harmonogram wdrożenia zmian; szacunkowy koszt realizacji poszczególnych zadań; oczekiwane rezultaty zmian; ryzyka związane z wdrażaniem zmian.
- Konsultantami Planu Wdrożenia Zmiany w firmie są Doradcy. Na zjeździe podsumującym odbywa się prezentacja Planów przed Panelem Ekspertów. Prezentacja ta jest podstawą zaliczenia całego programu i warunkiem uzyskania certyfikatu. Powyższa prezentacja może odbyć się w formie zdalnej.

#### **6.6. Baza wiedzy AMI**

- Oprócz wykładów, warsztatów i innych form bezpośredniej interakcji, uczestnicy programu zostaną wyposażeni w dodatkowe źródła wiedzy, w formie elektronicznej, np.: prezentacje, raporty, opracowania, filmy z nagraniami wykładów i inne (do uzgodnienia w zależności od obszaru merytorycznego). Materiały te będą udostępniane na dedykowanej platformie LMS AMI (eduportal).

### **7. Przykładowa organizacja procesu edukacyjnego**

#### **7.1. Zjazd 1**

#### 7.1.1. Dzień 1:

- **Wykład otwierający AMI** – przeprowadzony przez „Gwiazdę”. Tematyka wykładu oraz osoba prowadzącego mają być ciekawym wstępem do właściwego programu merytorycznego AMI.
- **Wprowadzenie do programu AMI**
- **Wykład wprowadzający dotyczący trzech metodyk tworzenia i wdrażania innowacji** – podczas wykładu zostaną zaprezentowane trzy najbardziej popularne i skuteczne metodyki, które można wykorzystać w procesie tworzenia lub wdrażania innowacji. Każdy z Uczestników AMI będzie brał udział w szkoleniu z jednej metodyki wspólnej dla wszystkich (Business Model Canvas). Ponadto, będzie mógł wybrać jedną z dwóch pozostałych metodyk (Design Thinking lub Open Innovation), z którą chciałby się zapoznać w toku pracy w AMI.

#### 7.1.2. Dzień 2:

- **Giełda Doradców** – kilkuminutowe spotkania z rekomendowanymi Doradcami, które pozwolą Uczestnikom AMI na ich poznanie i tym samym ułatwią wybór właściwego Doradcy, który będzie współpracował z przedsiębiorstwem przez cały program AMI.

#### 7.2. Kick-off oraz Diagnoza poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa –

rozpoczęcie Pracy w firmie poprzez poinformowanie wszystkich lub możliwie dużej części pracowników firmy o tym, że bierze ona udział w AMI oraz przeprowadzenie diagnozy z wykorzystaniem rekomendowanego narzędzia IHC..

#### 7.3. Zjazd 2:

##### 7.3.1. Dzień 1:

- **Wykład** – dotyczący jednego z 6 obszarów merytorycznych AMI: kultura innowacyjności, zrozumienie biznesu, strategia, struktura organizacyjna, potencjał i zasoby, procesy.
- **Warsztat** (część 1) – w tym samym obszarze merytorycznym AMI, którego dotyczył wykład.

##### 7.3.2. Dzień 2:

- **Warsztat** (część 2) – w tym samym obszarze merytorycznym AMI, którego dotyczył wykład.
- **Warsztaty dotyczące wybranej metodyki** – po wykładzie wprowadzającym, Uczestnicy AMI zostaną podzieleni na 3 grupy, zgodnie z dokonany wyborem i rozpoczną proces zgłębiania tajników jednej z metodyk.

#### 7.4. Praca w firmie – praca nad zagadnieniem omawianym podczas Zjazdu 2.

### 7.5. Zjazd 3:

#### 7.5.1. Dzień 1:

- **Wykład** – dotyczący jednego z 6 obszarów merytorycznych AMI: kultura innowacyjności, zrozumienie biznesu, strategia, struktura organizacyjna, potencjał i zasoby, procesy.
- **Warsztat** (część 1) – w tym samym obszarze merytorycznym AMI, którego dotyczył wykład.

#### 7.5.2. Dzień 2:

- **Warsztat** (część 2) – w tym samym obszarze merytorycznym AMI, którego dotyczył wykład.
- **Warsztaty dotyczące wybranej metodyki.**

7.6. Zjazdy 4-7 – odbywają się wg schematu Zjazdu 3.

### 7.7. Zjazd 8:

7.7.1. **Prezentacja Planów Wdrożenia Zmiany** – w formie prezentacji przed Panelem Ekspertów. Realizowanych jest kilka prezentacji jednocześnie przed kilkoma równoległymi Panelami Ekspertów.

### 7.8. Zjazd 9:

7.8.1. **Wykład Zamykający** – podsumowanie AMI.

7.8.2. **Wręczenie Certyfikatów AMI**

## 8. Kadra AMI

### 8.1. Wykładowca

- Wykładowca odpowiada za przygotowanie zakresu merytorycznego zjazdu (wykład, scenariusz warsztatów, narzędzia do warsztatów, wytyczne do zadań domowych), a w szczególności:
  - za przygotowanie wykładu i grupy warsztatowców do prowadzenia warsztatów w danym obszarze tematycznym w dniu zjazdu lub w formie zdalnej (łącznie 3 godziny),
  - za przeprowadzenie wykładu w jednym z 6 obszarów merytorycznych AMI (łącznie 2 godziny)
- Jest autorem materiałów do bazy wiedzy, poświęconych konkretnym tematom programu.

### 8.2. Warsztatowiec

- Prowadzi warsztaty w czasie zjazdów, w tym:.
  - Pracuje przez 2 dni zjazdu (6 godzin). Może pracować przy 6 obszarach.
  - Jest dostępny tylko podczas zjazdu.

- Konsultuje zdalnie z Doradcą zadania realizowane w firmie – ich cel, zakres, efekty (1 godzina)
- Przygotowuje warsztat w danym obszarze tematycznym w uzgodnieniu z Wykładowcą (3 godziny),

### 8.3. Doradca

- Jest przypisany do konkretnej firmy biorącej udział w AMI. Firma ma możliwość wyboru Doradcy spośród zaproponowanych jej kandydatur. Wybór powinien nastąpić w takim czasie aby umożliwić przeprowadzenie Diagnozy oraz zorganizowanie Kick-offu w firmie przed Zjazdem 2 (w łącznym maksymalnym wymiarze 8 godzin pracy).
- Współpracuje maksymalnie z 3 firmami jako Doradca opiekun.
- W przypadku mikroprzedsiębiorstwa zakres współpracy z jedną firmą w ciągu 1 miesiąca nie powinien przekraczać: 3 - 5 godzin spotkań w firmie (jeśli będzie taka możliwość) oraz 3 – 5 godzin kontaktu zdalnego (e-mail, telefon) (łącznie do około 42 godzin na 1 firmę).
- W przypadku pozostałych przedsiębiorstw (MŚP i Duże) zakres współpracy z jedną firmą w ciągu 1 miesiąca nie powinna przekraczać: 8 - 14 godzin spotkań (np. 2-4 spotkań w firmie (jeśli będzie taka możliwość) po 3 - 4 godziny) oraz 8 - 14 godzin kontaktu zdalnego (e-mail, telefon) (łącznie do około 112 godzin na 1 firmę). Jest też możliwość wyboru przez mikroprzedsiębiorstwo wyższy zakres godzinowy współpracy z doradcą.
- Wspiera Uczestników AMI merytorycznie, inspiruje i ukierunkowuje ich pracę, ale nie wyręcza ich w realizacji poszczególnych zadań. Rozwiązania wypracowują przedstawiciele firmy – rolą Doradcy NIE jest dostarczenie gotowych rozwiązań.
- Dbą też o wypełnienie formalnych warunków uczestnictwa firmy w AMI, tj. np. terminowe przygotowanie raportu z Pracy w Firmie, czy przygotowanie Planu Wdrożenia Zmiany.
- Opiniuje przygotowane przez Uczestników AMI produkty.
- Współpracuje z kierownictwem firmy – informuje o stanie prac, sygnalizuje problemy i ryzyka.
- Jest odpowiedzialny za organizację i przeprowadzenie spotkania upowszechniającego wśród pracowników przedsiębiorstwa wiedzę o rozpoczęciu projektu, jego celach, działaniach i motywującego do wspierania Uczestników AMI – tzw. Kick-off.
- Jest odpowiedzialny za przeprowadzanie Diagnozy poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa w tym ustalenie potrzeby zaangażowania opcjonalnie drugiego Doradcy.

### 8.4. Ekspert zagraniczny lub krajowy (Gwiazda)

- Przygotowuje i prowadzi wykład otwierający i zamykający AMI.

### 8.5. Dyrektor ds. Programowych AMI

- Nadzór merytoryczny nad programem Akademii Menadżera Innowacji, w zakresie jego: jakości, spójności i aktualności. W szczególności:
  - opracowanie wytycznych dotyczących zakresu merytorycznego poszczególnych elementów programu oraz metod szkoleniowo-doradczych, jakie powinny być stosowane przez kadre AMI;
  - opiniowanie sylabusów wykładów, koncepcji warsztatów i planów pracy doradczej, mając na względzie ich jakość, spójność całego programu AMI oraz aktualność danych, przykładów i omawianych trendów;
- Opiniowanie kandydatur osób ubiegających się o pełnienie w AMI roli: wykładowcy, warsztatowca, doradcy.

### 8.6. Ocena Kadry AMI

- Uczestnicy AMI w całym okresie realizacji programu mają możliwość zgłaszania swoich uwag do pracy wykładowców, warsztatowców i doradców w formie ankiet dostępnych na platformie LMS AMI.

## 9. Platforma LMS AMI

- Podstawowym narzędziem komunikacji i przekazywania bieżących informacji, materiałów i dokumentów jest platforma LMS AMI (eduportal).
- Oprócz wykładów, warsztatów i innych form bezpośredniej interakcji, uczestnicy programu zostaną wyposażeni w dodatkowe źródła wiedzy, w formie elektronicznej, np.: prezentacje, raporty, opracowania, filmy z nagraniami wykładów i inne (do uzgodnienia w zależności od obszaru merytorycznego). Materiały te będą udostępniane na platformie LMS AMI. System będzie wykorzystywany do zarządzania procesem szkoleniowo-doradczym, m.in. do informowania o kolejnych wykładach, planie programu.

## 10. Prezentacja Planu Wdrożenia Zmiany w Firmie

### 10.1. Prezentacja końcowa

- Odbywa się przed Panelem Ekspertów w formie zdalnej.
- Czas przewidziany na jedną prezentację to 1 godzina w tym: 20 min. na prezentację Planu przez Uczestników AMI oraz 40 min. na dyskusję z przedstawicielami Panelu Ekspertów.

### 10.2. Panel Ekspertów

- Składa się z min. 3 osób.
- W jego skład mogą wejść: Wykładowcy i Doradcy.
- Z uwagi na dużą liczbę podmiotów prezentujących swoje Plany Wdrożenia Zmiany, funkcjonuje więcej niż jeden skład Panelu Ekspertów.