
Program szkoleniowo-doradczy

Akademia Menedżera Innowacji (AMI)

Publikacja „Program szkoleniowo – doradczy Akademia Menedżera Innowacji (AMI)” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jest dostępna na licencji CC BY-SA 4.0 (Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0).

Treść licencji dostępna jest na stronie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.pl>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

1. Wstęp

Program szkoleniowo-doradczy Akademia Menadżera Innowacji (AMI) stanowi kompleksowe podejście do rozwoju zawodowego oraz wsparcia dla menadżerów i kadry kierowniczej w obszarze zarządzania innowacjami, opartym na projekcie systemowym PARP współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Celem systemu jest dostarczenie narzędzi, szkoleń oraz doradztwa wspierającego rozwój umiejętności menedżerskich związanych z innowacyjnością. Akademia Menadżera Innowacji (AMI) to program szkoleniowo-doradczy skoncentrowany na nabyciu przez firmę i jej pracowników kompetencji niezbędnych do zarządzania innowacjami w firmie.

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.

Czas trwania jednej edycji programu to około 6 - 9 miesięcy.

2. Podstawy merytoryczne AMI

2.1. 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.

2.2. Doradztwo AMI

Każda firma, biorąca udział w AMI uzyskuje wsparcie Doradcy. Wybrany Doradca opiekuje się firmą przez cały okres realizacji danej edycji programu AMI. 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 wiodącego wymagane byłoby wsparcie doradcze realizowane przez dostępnego Doradcę wspierającego.

2.3. Metoda AMI

Proces szkoleniowo-doradczy odbywa się równolegle w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Część teoretyczna realizowana jest podczas dwudniowych 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.

2.4. 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.

3. Rekrutacja do programu AMI

3.1. 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 (Doradca wiodący).
- 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 są przygotowane wytyczne dla Firmy dotyczące obszarów, na które powinna położyć nacisk podczas obecności w programie. Udział w procesie diagnostycznym pozwala 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 (Dorady wspierającego).
- Przejście cyklu doradczo-szkoleniowego programu AMI.
- Przygotowanie i przedstawienie Planu Wdrożenia Zmiany.
- Zakończenie edycji programu AMI.
- udział w organizowanym cyklicznie Klubie Alumnów.

3.2. Kryteria rekrutacyjne – wniosek składany w formie elektronicznej

3.2.1. Kryteria formalne:

- Weryfikacja czy Wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie;
- Weryfikacja czy Wnioskodawca jest zarejestrowany i prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- Potwierdzenie czy Wnioskodawca zgłosił do udziału w Akademii od 2 (mikroprzedsiębiorstwo) lub 3 (małe, średnie i duże przedsiębiorstwo) do 4 pracowników.
- Sprawdzenie czy 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.

3.2.2. 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.

4. Firma w AMI

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, chyba że firma ponosi w pełni koszty uczestnictwa

tych osób w programie.

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.

Uczestnik AMI uzyskuje wiedzę na temat obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa ważnych z punktu widzenia zarządzania innowacjami, jak również 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, oraz umiejętność współpracy w różnych zespołach zadaniowych, pokonywania trudności w pracy grupowej.

Uczestnik również korzysta z sieci kontaktów biznesowych z innymi Uczestnikami AMI, czyli specjalistami w zakresie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie – Klub Alumnów AMI.

Ponadto uczestnik może przeprowadzić samoocenę poziomu wiedzy w 6 obszarach merytorycznych AMI uzyskaną poprzez udział w teście wiedzy realizowanym przed I zjazdem tematycznym i po ostatnim zjeździe tematycznym.

5. Diagnoza IHC

Diagnoza dotyczy oceny poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa. Jest ona 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, jednakże nie obejmuje analizy danych wrażliwych ani dokumentacji wewnętrznej 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. W ramach AMI diagnoza przeprowadzana jest najczęściej w siedzibie przedsiębiorcy przez Doradcę wiodącego danej firmy, który został przeszkolony w zakresie wykorzystania narzędzia IHC. Zadaniem Doradcy jest jak najszersze wykorzystanie

wyników w procesie szkoleniowo-doradczym firmy.

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.

6. Angażowanie firmy w proces

W programie szkoleniowo-doradczym AMI ważne jest, aby w proces pracy zaangażować całą firmę. W tym kontekście niezbędne jest w szczególności zaangażowanie prezesa firmy (np. poprzez comiesięczne briefingi postępów prac wewnątrz przedsiębiorstwa) w szczególności jeśli dana osoba nie jest uczestnikiem programu jako takiego. Proces pracy w firmie zaczyna się od spotkania Doradcy z jak najszerszą grupą pracowników firmy. Podczas tego spotkania pracownicy firmy są informowani o rozpoczynającym się procesie wdrażania zmian służących podniesieniu potencjału innowacyjnego organizacji a 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.

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.

7. Program AMI

7.1. Program składa się z 4 części:

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

7.2. Wykłady

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

7.2.1. Kultura innowacyjności

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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 .

7.2.2. Zrozumienie biznesu

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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 konkurencyjności – 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.

7.2.3. **Strategia**

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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.

7.2.4. **Struktura organizacyjna**

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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.

7.2.5. **Potencjał i zasoby**

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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.

7.2.6. Procesy

Kluczowymi zagadnieniami tego modułu są:

- 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);
- Bilans – Projekty vs. Zasoby;
- Powiązania B+R;
- Interdyscyplinarność i T-shaped Skills;
- Automatyzacja (Big data, robotyka).

7.3. Warsztaty – praca zespołowa

7.3.1. 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. 20-25 osób w grupie, przedstawicieli różnych firm. 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.

Częścią warsztatową są też dodatkowe warsztaty z zakresu metodyk tworzenia i wdrażania innowacji: Business Model Canvas (dla wszystkich uczestników) oraz do wyboru Design Thinking lub Open Innovation.

7.4. Doradztwo w firmie

Pomiędzy 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 wewnętrzny 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.

7.5. 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.

Na zjeździe podsumującym odbywa się prezentacja Planów przed Panelem Ekspertów – składających się z Wykładowców i Doradców. Prezentacja ta jest podstawą zaliczenia całego programu i warunkiem uzyskania certyfikatu.

8. Przykładowa organizacja procesu edukacyjnego

8.1. Zjazd 1

8.1.1. Dzień 1:

Wykład otwierający AMI – przeprowadzony przez „Gwiazdę”. Tematyka wykładu oraz osoba prowadząca mają być ciekawym wstępem do właściwego programu merytorycznego AMI i motywatorem uwidaczniającym istotę wspólnej pracy i dążeniu do wspólnego celu.

Wprowadzenie do programu AMI - Wykłady wprowadzające i dotyczący trzech metodyk tworzenia i wdrażania innowacji – podczas wykładu są 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.

8.1.2. 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 okres uczestnictwa w programie AMI.

8.2. Kick-off oraz Diagnoza poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa –

Niniejsze stanowią 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..

8.3. Zjazd 2-7:

8.3.1. 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.

8.3.2. Dzień 2:

Warsztat (część 2) – w tym samym obszarze merytorycznym AMI, którego dotyczył wykład.

Warsztaty dotyczące metodyki – na Zjeździe 2 – 4, po podzieleniu na grupy, wszyscy Uczestnicy AMI będą pogłębiać wiedzę z zakresu metodyki Business Model Canvas. Na kolejnych zjazdach (5 – 7) Uczestnicy AMI zostaną podzieleni na grupy, zgodnie z dokonanym wyborem i rozpoczną proces zgłębiania tajników jednej z dwóch pozostałych metodyk (Design Thinking albo Open Innovation).

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

8.5. Zjazd 8:

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

8.6. Zjazd 9:

Wykład Zamykający – podsumowanie danej edycji AMI.

Wręczenie Certyfikatów AMI

Wykłady i warsztaty mogą odbywać się w formie stacjonarnej lub zdalnej, przy czym rekomendowane jest, aby co najmniej Zjazd 1 i Zjazd 9, ze względu na swój specyficzny charakter, posiadały formę stacjonarną.

9. Kadra AMI

9.1. Wykładowca

Wykładowca odpowiada za przygotowanie zakresu merytorycznego zjazdu (wykład, scenariusz warsztatów, narzędzia do warsztatów, wytyczne do zadań domowych), a w szczególności:

- o za przygotowanie wykładu i grupy warsztatowców do prowadzenia warsztatów w danym obszarze tematycznym w dniu zjazdu lub w formie zdalnej (łącznie 3 godziny),
- o za przeprowadzenie wykładu w jednym z 6 obszarów merytorycznych AMI (łącznie 2 godziny)

Wykładowca jest autorem materiałów wykorzystywanych w programie, poświęconych konkretnym tematom programu.

9.2. Warsztatowiec

Prowadzi warsztaty w czasie zjazdów, w tym.:

- o Pracuje przez 2 dni zjazdu (6 godzin). Może pracować przy 6 obszarach.
- o Jest dostępny tylko podczas zjazdu.
- o Konsultuje zdalnie z Doradcą zadania realizowane w firmie – ich cel, zakres, efekty (1 godzina)
- o Przygotowuje warsztat w danym obszarze tematycznym w uzgodnieniu

z Wykładowcą (3 godziny).

9.3. Metodyk z zakresu metodyk tworzenia i wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach

Prowadzi zajęcia w czasie zjazdów z jednej z trzech metodyk, w tym.:

- Przeprowadza wykład wprowadzający na Zjeździe 1 (1 godzina).
- Prowadzi wykłady łączone z warsztatami, realizowane drugiego dnia podczas trzech kolejnych Zjazdów tematycznych. Dotyczy to Zjazdów 2 – 4 albo 5 – 7 w zależności od metodyki (3 godziny na danym zjeździe tematycznym).
- Przygotowuje materiały merytoryczne w zakresie danej metodyki (2 godziny przed danym zjazdem).

9.4. Doradca

Jest przypisany do konkretnej firmy biorącej udział w AMI. Firma ma możliwość wyboru Doradcy spośród zaproponowanych jej kandydatur lub dokonując własnego wyboru wybierając osobę z puli zaakceptowanych w programie kandydatów na doradców. Wybór powinien nastąpić w takim czasie aby umożliwić przeprowadzenie Diagnozy oraz zorganizowanie Kick-off'u w firmie przed Zjazdem 2 (w łącznym maksymalnym wymiarze 8 godzin pracy). Jeden doradca współpracuje maksymalnie z 3 firmami jako Doradca wiodący.

W przypadku mikroprzedsiębiorstwa zaleca się aby 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.

Doradca 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. Doradca również dba o wypełnienie formalnych warunków uczestnictwa firmy w AMI, tj. np. terminowe przygotowanie raportu z Pracy w Firmie, czy przygotowanie Planu Wdrożenia Zmiany i opiniuje przygotowane przez Uczestników AMI produkty. Aby to osiągnąć Doradca 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 oraz jest odpowiedzialny za przeprowadzanie Diagnozy poziomu dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa w tym ustalenie potrzeby zaangażowania opcjonalnie drugiego Doradcy.

9.5. Ekspert zagraniczny lub krajowy (Gwiazda)

Ekspert ten przygotowuje i prowadzi wykład otwierający lub zamykający AMI (Zjazd 1 i 9), który ma być inspiracją dla Uczestnika AMI do podejmowania działań mających na celu kreowanie i wdrażanie rozwiązań o charakterze innowacyjnym. w różnych obszarach życia.

9.6. Dyrektor ds. Programowych AMI

Osoba ta pełni nadzór merytoryczny nad programem Akademii Menadżera Innowacji, w zakresie jego: jakości, spójności i aktualności. W szczególności:

- 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, metodyka, doradcy oraz gwiazdy.

9.7. Ocena Kadry AMI

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

10. Platforma umożliwiająca pracę zdalną, np. LMS AMI

Podstawowym narzędziem komunikacji i przekazywania bieżących informacji, materiałów i dokumentów jest platforma umożliwiająca pracę zdalną, np. LMS AMI (eduportal).

Oprócz wykładów, warsztatów i innych form bezpośredniej interakcji, uczestnicy programu są wyposażeni w dodatkowe źródła wiedzy, w formie elektronicznej, np.: prezentacje czy materiały wykorzystywane na etapie warsztatów. Materiały te będą udostępniane na platformie zdalnej, np. LMS AMI. System będzie wykorzystywany do zarządzania procesem szkoleniowo-doradczym, m.in. do informowania o kolejnych wykładach, planie programu.

11. Prezentacja Planu Wdrożenia Zmiany w Firmie

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. Panel ten składa się z min. 3 osób a w jego skład mogą wejść Wykładowcy i Doradcy. Z uwagi na dużą liczbę podmiotów prezentujących swoje Plany Wdrożenia Zmiany, funkcjonuje równocześnie więcej niż jeden skład Panelu Ekspertów.

12. Podsumowanie

Celem programu jest:

- Wsparcie w rozwoju umiejętności: Zapewnienie menedżerom narzędzi oraz szkoleń umożliwiających rozwój umiejętności kreatywnego myślenia, zarządzania innowacjami i implementacji zmian w organizacji.
- Dostęp do wiedzy i ekspertyzy: Udostępnienie zasobów w postaci ekspertów oraz baz wiedzy, aby menedżerowie mieli możliwość uzyskania wsparcia i odpowiedzi na pytania związane z innowacjami.
- Implementacja innowacji w praktyce: Pomoc w wdrażaniu nowatorskich rozwiązań w organizacji poprzez dostęp do analizy przypadków, mentorstwa oraz planów działania.

Najistotniejszymi elementami programu doradczo-szkoleniowego AMI są:

- Szkolenia: cykle wykładów skupiające się na różnych aspektach innowacyjności, takich jak zarządzania zmianą, kreatywności czy strategii w zakresie zarządzania innowacjami;
- Warsztaty: prace grupowe następujące po wykładach skupiające się na praktycznych aspektach danego obszaru tematycznego;
- Doradztwo: Indywidualne wsparcie doradcze, gdzie doświadczeni eksperci pomagają w opracowaniu odpowiednich strategii w obszarach zarządzania innowacjami i rozwiązywaniu problemów;
- Platforma edukacyjna: Dostęp do platformy online z zasobami szkoleniowymi, materiałami edukacyjnymi i studiami przypadków;

Program szkoleniowo-doradczy AMI stanowi kompleksowe podejście do wspierania rozwoju umiejętności menedżerskich w zakresie zarządzania innowacjami. Dzięki połączeniu szkoleń, doradztwa oraz dostępu do zasobów wiedzy i ekspertów, program ten ma na celu przyczynić się do podnoszenia poziomu innowacyjności w organizacjach poprzez rozwój kompetencji kierowniczych.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020
Działanie 2.21 Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach