



## OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA

1. Przedmiotem zamówienia jest usługa polegająca na przeprowadzeniu sesji Development Center, szkoleń menadżerskich oraz sesji coachingu dla kadry menadżerskiej i szkoleń podnoszących kompetencje zarządcze dla kadry administracyjnej Politechniki Gdańskiej. Usługa realizowana będzie w ramach projektu „Zintegrowany Program Rozwoju Politechniki Gdańskiej”. Projekt jest finansowany z UE w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014 - 2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, nr umowy POWR.03.05.00-00-Z044/17.
2. Celem usługi jest podniesienie kompetencji zarządczych kadry menadżerskiej i administracyjnej Politechniki Gdańskiej.
3. Zakres usługi obejmuje następujące działania przedstawione w tabeli poniżej:

### Zamówienie podstawowe

- dla kadry menadżerskiej (60 os.):

- 1) Development Center (DC)<sup>1</sup> i analiza potrzeb szkoleniowych dla kadry menadżerskiej uczelni (cel: określenie i analiza kompetencji kadry menadżerskiej)
  - a. Opis i analiza 60 stanowisk pracy, który ma na celu określenie kluczowych kompetencji na danym stanowisku pracy oraz umożliwienie określenia kryteriów, które zostaną zastosowane podczas sesji Development Center. Zakres opisu i analizy ma obejmować zdefiniowanie kluczowych kompetencji twardych oraz miękkich, odpowiedzialności, uprawnień oraz zastępstw dopasowanych do kultury organizacyjnej Politechniki Gdańskiej.
  - b. Przygotowanie scenariusza sesji Development Center dla 60 osób, który będzie obejmował:
    - Zaprojektowanie ćwiczeń (indywidualnych i grupowych) wymagających uruchomienia zachowań pozwalających na ocenę kompetencji wymaganych na danym stanowisku.
  - c. Przeprowadzenie sesji Development Center dla 60 osób (2 dni, 12 godzin<sup>2</sup> (6 godzin dziennie) na uczestnika, od 2 do 4 ćwiczeń grupowych w maksymalnie 6 osobowej grupie).

<sup>1</sup> Development Center (DC) jest rozumiane jako narzędzie stosowane w praktyce zarządzania do oceny kompetencji oraz potencjału pracowników. Jest to metoda, która za pomocą kompleksowego opisu, wynikającego z obserwacji pracowników przez wykwalifikowanych asesorów, pozwala na określenie mocnych stron oraz obszarów rozwojowych pracownika. Wszyscy uczestnicy oceniani są według ściśle standaryzowanej oceny zachowań opartej na wielowymiarowej obserwacji asesorów. Uczestnicy Development Center poddawani są serii ćwiczeń i symulacji mających odzwierciedlić ich naturalne lub pożądane środowisko pracy. Rezultatem powyższych działań jest stworzenie Indywidualnego Planu Rozwoju pracownika, w którym zostają zaprojektowane niezbędne działania mające na celu zniwelowanie luki kompetencyjnej. Indywidualny Plan Rozwoju umożliwia również zaprojektowanie dalszej ścieżki kariery pracownika oraz określenia zadań najbardziej odpowiadającym umiejętnościom danej osoby.

<sup>2</sup> Godzina w DC jest rozumiana jako 60 min. zajęć.



- d. Obserwacje asesorów podczas przeprowadzanej sesji Development Center.
- e. Przygotowanie przez asesorów Indywidualnego Planu Rozwoju dla każdego uczestnika w formie pisemnego raportu.
- f. Udzielenie informacji zwrotnej przez asesora każdemu uczestnikowi szkolenia na indywidualnym spotkaniu (2 godziny na uczestnika).
- g. Podział uczestników na:

- 5 grup po 12 osób (szkolenia menadżerskie)
- 10 grup po 6 osób (coaching grupowy)

w zależności od poziomu posiadanych kompetencji na podstawie wyników przeprowadzonego Development Center.

Rozwój wskazanych kompetencji ma się odbyć na szkoleniach menadżerskich i coachingu grupowym i indywidualnym. Utworzone grupy będą tożsame z grupami szkoleń menadżerskich oraz grupami coachingu grupowego.

- 2) Szkolenia menadżerskie (5 grup po 12 osób, 40 godzin<sup>3</sup> na grupę (8 dni, 5 godzin dziennie))

Grupy uczestniczące w szkoleniach menadżerskich będą zróżnicowanymi grupami, które zostaną stworzone na podstawie raportów przygotowanych przez asesorów po przeprowadzonym Development Center w ramach realizowanej usługi. Czynnikiem decydującym o przydzieleniu uczestnika do danej grupy będzie rezultat osiągnięty podczas przeprowadzonego Development Center.

Realizacja szkoleń menadżerskich ma obejmować następujące działania:

- a. Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego posiadane kompetencje (pre-test) na początku każdego realizowanego szkolenia,
- b. Przeprowadzenie szkoleń dla 5 zróżnicowanych grup szkoleniowych, obejmujących m.in. tematykę:
  - Rola i autorytet menadżera
  - Systemowe podejście do zarządzania
  - Analiza i rozwiązywanie problemów
  - Planowanie i organizowanie
  - Delegowanie
  - Kontrola
  - Udzielanie informacji zwrotnej
  - Motywowanie
  - Rozwiązywanie konfliktów i sporów
  - Coaching
- c. Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego nabyte kompetencje (post-test) na zakończenie każdego przeprowadzonego szkolenia,
- d. Przygotowanie raportu odnośnie przyrostu kompetencji uzyskanych w pre- i post-teście przez uczestników każdego szkolenia.

- 3) Coaching (60 osób, 450 godzin<sup>4</sup> programu grupowego i 450 godzin<sup>4</sup> indywidualnego)

<sup>3</sup> Godzina szkolenia jest rozumiana jako 45 min. zajęć.

<sup>4</sup> Godzina jest rozumiana jako 60 min.



- a. Coaching grupowy metodą rozwijającą kompetencje menadżerskie (np. *Action learning* lub równoważnych) – 10 grup po 6 osób, 9 sesji po 5 godzin dla każdej grupy
- b. Coaching indywidualny – 300 sesji po 1,5 godziny<sup>4</sup> do wykorzystania przez 60 osób.

Proces coachingu dla każdego z uczestników ma zakończyć się udzieleniem informacji zwrotnej na temat posiadanych kompetencji (min. 30 min. na uczestnika) wraz z przygotowaniem dalszej ścieżki rozwoju dla uczestnika w formie pisemnej oraz sumaryczną liczbą godzin uzyskanego wsparcia.

• **dla kadry administracyjnej (144 os.):**

- 1) Przygotowanie i przekazanie Zamawiającemu do akceptacji treści testu kwalifikacyjnego obejmującego min. 50 pytań w zakresie zarządzania sobą w czasie, zarządzania emocjami i asertywności (do testu może przystąpić maksymalnie 500 osób). Test zostanie przeprowadzony on-line przez Zamawiającego, następnie wyniki testów Zamawiający przekaże Wykonawcy celem dokonania podziału uczestników na grupy.
- 2) Podział uczestników na 12 zróżnicowanych grup szkoleniowych (144 os., 12 grup po 12 os.) na podstawie wyników testu kwalifikacyjnego oraz kryteriów opracowanych przez Wykonawcę.
- 3) Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego posiadane kompetencje (pre-test) na początku każdego realizowanego szkolenia,
- 4) Przeprowadzenie szkoleń dla 12 zróżnicowanych grup szkoleniowych po 12 godzin<sup>5</sup> każde (2 dni, 6 godzin dziennie), obejmujących m. in. następującą tematykę:
  - a. Zarządzanie sobą w czasie
  - b. Zarządzanie emocjami
  - c. Asertywność
- 5) Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego nabyte kompetencje (post-test) na zakończenie każdego przeprowadzonego szkolenia,
- 6) Przygotowanie imiennego raportu odnośnie przyrostu kompetencji uzyskanych w pre- i post-teście przez uczestników każdego szkolenia.

**Zamówienie opcjonalne 1**

Zakres usługi obejmuje następujące działania dla kadry menadżerskiej (36 os.):

- 1) Development Center (DC)<sup>6</sup> i analiza potrzeb szkoleniowych dla kadry menadżerskiej

<sup>5</sup> Godzina jest rozumiana jako 45 min. zajęć.

<sup>6</sup> Development Center (DC) jest rozumiane jako narzędzie stosowane w praktyce zarządzania do oceny kompetencji oraz potencjału pracowników. Jest to metoda, która za pomocą kompleksowego opisu, wynikającego z obserwacji pracowników przez wykwalifikowanych asesorów, pozwala na określenie mocnych stron oraz obszarów rozwojowych pracownika. Wszyscy uczestnicy oceniani są według ściśle standaryzowanej



uczelnii (cel: określenie i analiza kompetencji kadry menadżerskiej)

- a. Opis i analiza 36 stanowisk pracy, który ma na celu określenie kluczowych kompetencji na danym stanowisku pracy oraz umożliwienie określenia kryteriów, które zostaną zastosowane podczas sesji Development Center. Zakres opisu i analizy ma obejmować zdefiniowanie kluczowych kompetencji twardych oraz miękkich, odpowiedzialności, uprawnień oraz zastępstw dopasowanych do kultury organizacyjnej Politechniki Gdańskiej.
- b. Przygotowanie scenariusza i sesji Development Center dla 36 osób, który będzie obejmował:
  - i. Zaprojektowanie ćwiczeń (indywidualnych) wymagających uruchomienia zachowań pozwalających na ocenę kompetencji wymaganych na danym stanowisku.
- c. Przeprowadzenie sesji Development Center dla 36 osób (2 dni, 12 godzin<sup>7</sup> (6 godzin dziennie) na uczestnika, zajęcia indywidualne).
- d. Obserwacje asesorów podczas przeprowadzanej sesji Development Center.
- e. Przygotowanie przez asesorów Indywidualnego Planu Rozwoju dla każdego uczestnika w formie pisemnego raportu.
- f. Udzielenie informacji zwrotnej przez asesora każdemu uczestnikowi szkolenia na indywidualnym spotkaniu (2 godziny na uczestnika).
- g. Podział uczestników na 3 grupy po 12 osób w zależności od poziomu posiadanych kompetencji, ze szczególnym naciskiem na rozwój kompetencji, które dana grupa miała poniżej przeciętnej na podstawie wyników przeprowadzonego Development Center. Rozwój wskazanych kompetencji ma się odbyć na szkoleniach menadżerskich, a utworzone grupy będą tożsame z grupami szkoleń menadżerskich.

2) Szkolenia menadżerskie<sup>8</sup> (3 grupy po 12 osób, 40 godzin na grupę (8 dni, 5 godzin dziennie))

Grupy uczestniczące w szkoleniach menadżerskich będą zróżnicowanymi grupami, które zostaną stworzone na podstawie raportów przygotowanych przez asesorów po przeprowadzonym Development Center w ramach realizowanej usługi. Czynnikiem decydującym o przydzieleniu uczestnika do danej grupy będzie rezultat osiągnięty podczas przeprowadzonego Development Center, ze szczególnym naciskiem na rozwój kompetencji, które uczestnik ma poniżej przeciętnej.

Realizacja szkoleń obejmuje następujące działania:

- a. Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego posiadane kompetencje (pre-test) na początku każdego realizowanego szkolenia,
- b. Przeprowadzenie szkoleń dla 3 zróżnicowanych grup szkoleniowych,

oceny zachowań opartej na wielowymiarowej obserwacji asesorów. Uczestnicy Development Center poddawani są serii ćwiczeń i symulacji mających odzwierciedlić ich naturalne lub pożądane środowisko pracy. Rezultatem powyższych działań jest stworzenie Indywidualnego Planu Rozwoju pracownika, w którym zostają zaprojektowane niezbędne działania mające na celu zniwelowanie luki kompetencyjnej. Indywidualny Plan Rozwoju umożliwi również zaprojektowanie dalszej ścieżki kariery pracownika oraz określenia zadań najbardziej odpowiadającym umiejętnościom danej osoby.

<sup>7</sup> Godzina w DC jest rozumiana jako 60 min. zajęć.

<sup>8</sup> Godzina szkolenia jest rozumiana jako 45 min zajęć.



obejmujących m. in. następującą tematykę:

- Rola i autorytet menadżera
  - Systemowe podejście do zarządzania
  - Analiza i rozwiązywanie problemów
  - Planowanie i organizowanie
  - Delegowanie
  - Kontrola
  - Udzielanie informacji zwrotnej
  - Motywowanie
  - Rozwiązywanie konfliktów i sporów
  - Coaching
- c. Przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego nabyte kompetencje (post-test) na zakończenie każdego przeprowadzonego szkolenia,
- d. Przygotowanie imiennego raportu odnośnie przyrostu kompetencji przez uczestników każdego szkolenia.

3) Coaching (20 osób, 300 godzin coachingu indywidualnego)<sup>9</sup>

- a. Coaching indywidualny – 20 sesji po 1,5 godziny do wykorzystania przez 20 osób

Proces coachingu dla każdego z uczestników ma zakończyć się udzieleniem informacji zwrotnej na temat posiadanych kompetencji (min. 30 min. na uczestnika) wraz z przygotowaniem dalszej ścieżki rozwoju dla uczestnika w formie pisemnej oraz sumaryczną liczbą godzin uzyskanego wsparcia.

4. Forma szkolenia: warsztaty, wykłady, ćwiczenia.
5. Termin realizacji usługi: od dnia zawarcia Umowy do 28 lutego 2022 r. Szczegółowe terminy i godziny poszczególnych zadań (harmonogram zadań) zostaną uzgodnione przez Strony. Zamawiający dopuszcza realizację kilku zadań równolegle.
6. Realizacja zadań będzie odbywać się w dni robocze (od poniedziałku do piątku z wyłączeniem dni ustawowo wolnych od pracy oraz sobót) w godzinach 7.30 – 17.00.
7. Miejsce: siedziba Zamawiającego – Politechnika Gdańska.
8. Zamawiający na czas realizacji zadań zapewnia salę, rzutnik, flipchart.
9. Wykonawca zrealizuje usługę z uwzględnieniem poniższych wytycznych:
- 9.1 Development Center:
- opis i analiza stanowisk pracy,
  - przygotowanie i przeprowadzenie scenariusza sesji Development Center,
  - przygotowanie Indywidualnego Planu Rozwoju dla każdego uczestnika w postaci pisemnego raportu,

<sup>9</sup> Godzina jest rozumiana jako 60 minut.



- udzielenie informacji zwrotnej uczestnikowi na indywidualnym spotkaniu,
- podział uczestników na zróżnicowane grupy, które wezmą udział w szkoleniach menadżerskich i coachingu grupowym.

#### 9.2 Szkolenia:

##### a. Dla kadry menadżerskiej:

- przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego posiadane i nabyte kompetencje (pre-test, post-test),
- przeprowadzenie zróżnicowanych szkoleń dla kadry menadżerskiej z zakresu:
  - Rola i autorytet menadżera
  - Systemowe podejście do zarządzania
  - Analiza i rozwiązywanie problemów
  - Planowanie i organizowanie
  - Delegowanie
  - Kontrola
  - Udzielanie informacji zwrotnej
  - Motywowanie
  - Rozwiązywanie konfliktów i sporów
  - Coaching
- przygotowanie imiennego raportu odnośnie przyrostu kompetencji przez uczestników szkolenia.

##### a. Dla kadry administracyjnej:

- przygotowanie testu kwalifikacyjnego na min. 50 pytań
- podział uczestników na zróżnicowane grupy
- przygotowanie i przeprowadzenie testu weryfikującego posiadane i nabyte kompetencje (pre-test, post-test)
- przeprowadzenie zróżnicowanych szkoleń dla kadry administracyjnej z zakresu:
  - Zarządzanie sobą w czasie
  - Zarządzanie emocjami
  - Asertywność
- Przygotowanie imiennego raportu odnośnie przyrostu kompetencji przez uczestników szkolenia.

#### 9.3 Coaching:

- przygotowanie i przeprowadzenie sesji coachingu grupowego i indywidualnego,
- udzielenie informacji zwrotnej uczestnikowi na temat posiadanych kompetencji, na indywidualnym spotkaniu,
- przygotowanie pisemnego raportu odnośnie ścieżki rozwoju dla każdego uczestnika.

10. W celu dokonania podziału kadry administracyjnej na grupy szkoleniowe Wykonawca opracuje test kwalifikacyjny obejmujący min. 50 pytań pozwalający na przydzielenie poszczególnych uczestników szkolenia do grup o podobnym poziomie kompetencji. Wykonawca przedstawi Zamawiającemu zarówno test jak i kryteria podziału na grupy 10 dni roboczych od dnia podpisaniu Umowy w celu zaakceptowania ich przez Zamawiającego. Zamawiający zobowiązuje się przeprowadzić test kwalifikacyjny wśród kandydatów do udziału w szkoleniu oraz dostarczy wynik testu do Wykonawcy, celem podziału na grupy.

11. Wykonawca zobowiązany jest przygotować programy szkoleń uwzględniające wyniki uczestników z testu kwalifikacyjnego, w przypadku kadry administracyjnej lub wyniki



Development Center, w przypadku kadry menadżerskiej. Program każdego szkolenia musi być zaakceptowany przez Zamawiającego na minimum 20 dni roboczych przed realizacją pierwszego dnia każdego szkolenia.

12. Wykonawca dostarczy Zamawiającemu w terminach wskazanych przez Zamawiającego: listę podziału uczestników na grupy (w wersji papierowej i elektronicznej), arkusze ocen oparte na wskaźnikach behawioralnych (w wersji papierowej i elektronicznej) oraz Indywidualny Plan Rozwoju dla każdego uczestnika kadry menadżerskiej w formie raportu (w wersji papierowej) oraz raport z wyników testów kwalifikacyjnych poszczególnych osób (w wersji elektronicznej).
13. Wykonawca zobowiązany jest przygotować test weryfikujący nabyte kompetencje wszystkich uczestników szkoleń. Test ten powinien być przeprowadzony przed i po szkoleniu (pre-test i post-test). Wykonawca zobowiązany jest do przygotowania imiennego raportu wraz z wynikami z przeprowadzonego testu i dostarczenia go Zamawiającemu najpóźniej 3 dni robocze po zakończeniu szkolenia dla każdej grupy. Zakres raportu zostanie przedstawiony przez Zamawiającego.
14. Wzór certyfikatu, raportów, testów weryfikujących nabyte kompetencje musi zostać zaakceptowany przez Zamawiającego na minimum 5 dni roboczych przed rozpoczęciem pierwszego szkolenia.
15. Wykonawca dostarczy Zamawiającemu certyfikaty dla uczestników z realizowanej usługi w wersji papierowej (2 oryginały: 1 dla uczestnika i 1 dla Zamawiającego) potwierdzające ich udział oraz nabyte kompetencje. Certyfikat będzie zawierał informacje o zakresie realizowanej usługi (programy szkoleń, scenariusze sesji Development Center oraz coachingu, terminy ich realizacji, wymiar czasowy oraz dane osób prowadzących usługę wraz z ich podpisami). Wzór certyfikatu zostanie doprecyzowany przed realizacją usługi. Termin dostarczenia certyfikatu dla kadry administracyjnej to pierwszy dzień każdego szkolenia, natomiast dla kadry menadżerskiej w pierwszym dniu każdej sesji coachingu grupowego.
16. W przypadku szkoleń, Zamawiający będzie przeprowadzał ankietę oceniającą trenera oraz program szkolenia po zakończeniu każdego szkolenia. Zamawiający zastrzega sobie prawo do zmiany programu szkolenia lub trenera po negatywnych opiniach ponad 50% uczestników szkolenia wyrażonych w ankiecie przeprowadzonej po szkoleniu, odpowiednio w zakresie oceny programu szkolenia lub oceny trenera. Za negatywną ocenę uznaje się otrzymanie średniej liczby punktów 1 lub 2 w skali od 1 do 5 punktów w zakresie oceny programu szkolenia lub oceny trenera. Zamawiający zastrzega sobie możliwość oceny asesora i coacha na podstawie podobnej ankiety.
17. W przypadku szkoleń, Wykonawca dostarczy Zamawiającemu najpóźniej w pierwszym dniu każdego szkolenia bezzwrotne materiały obejmujące zagadnienia szkolenia dla każdego uczestnika szkolenia oraz jeden egzemplarz do dokumentacji projektu. Materiały powinny zostać przekazane przed przystąpieniem do realizacji szkolenia pod rygorem odwołania realizacji szkolenia. Materiały powinny być przygotowane w następujący sposób: w języku polskim, w formacie A4, wydrukowane dwustronnie, zbindowane lub trwale ze sobą powiązane, jedna strona A4 powinna zawierać maksymalnie trzy slajdy z miejscem na notatki. Skomplikowane schematy powinny być czytelne i dołączone do materiałów w formie kolorowych



wydruków w formacie min. A4 stanowiących część materiałów szkoleniowych w formie załączników. Dodatkowo Zamawiający otrzymuje komplet przygotowanych materiałów w formie elektronicznej.

18. Certyfikaty, materiały szkoleniowe, raporty, testy (kwalifikacyjny, weryfikujący posiadane kompetencje – pre-test, weryfikujący nabyte kompetencje – post-test) oraz inne materiały wykorzystywane podczas szkolenia powinny zawierać informację o współfinansowaniu szkolenia ze środków wspólnotowych wraz z wymaganymi logotypami. Materiały powinny mieć oznaczenia zgodnie z wytycznymi dotyczącymi promocji projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 - 2020 (oznakowanie/logotypy dostarczy Zamawiający).
19. Wykonawca zobowiązany jest do sporządzania i prowadzenia dokumentacji wykonanych usług na zasadach i w formie wskazanej przez Zamawiającego. W ostatnim dniu realizacji poszczególnych etapów usługi dla kadry menadżerskiej lub każdego szkolenia dla kadry administracyjnej Wykonawca zobowiązany jest do przekazania Zamawiającemu w formie papierowej oryginałów następujących dokumentów:
  - a) Listy obecności podpisywanej przez uczestników każdego dnia szkolenia oraz opatrzonej datą i podpisem prowadzącego zajęcia (oryginał),
  - b) Protokołu odbioru materiałów szkoleniowych przez uczestników (oryginał),
  - c) Testów: weryfikującego posiadane kompetencje przed szkoleniem (pre-test), weryfikującego nabyte kompetencje podczas szkolenia (post-test), wypełnionych przez uczestników przed i po szkoleniu (oryginał).
  - d) W przypadku kadry menadżerskiej, Indywidualnego Planu Rozwoju dla każdego uczestnika oraz zaprojektowania dalszej ścieżki rozwoju dla każdego uczestnika, odpowiednio po zakończeniu sesji Development Center oraz coachingu grupowego i indywidualnego (oryginał).
20. Raport odnośnie przyrostu kompetencji przez uczestników każdego szkolenia powinien być dostarczony Zamawiającemu 3 dni robocze po zakończeniu szkolenia.
21. Wykonawca zobowiązany jest do sporządzania i przekazania Zamawiającemu na koniec każdego miesiąca kalendarzowego, w którym realizowano zadania, protokołu zdawczo-odbiorczego w formie papierowej z wykorzystaniem załącznika nr 3 do wzoru umowy. Protokół zdawczo-odbiorczy będzie dotyczył wszystkich zadań przeprowadzonych przez Wykonawcę w danym miesiącu kalendarzowym.