



INSTRUKCJE I REKOMENDACJE WDROŻENIOWE W ZAKRESIE WDRAŻANIA RESKILLINGU



WSTĘP

W niniejszym opracowaniu przedstawiamy Państwu praktyczne wskazówki w zakresie wdrożenia w przedsiębiorstwie narzędzia o nazwie RESKILLING, służącego adaptacji pracowników do dynamicznie zmieniających się wymagań, związanych ze stanowiskiem pracy. Dzięki zrealizowanej fazie testowania oraz fazie wdrożenia rozwiązania w 15 placówkach, autorom udało się pozyskać praktyczne wskazówki i rekomendacje w zakresie wdrażania modelu RESKILLING w przedsiębiorstwach działających w branży usług opiekuńczych. Publikacja zawiera zarówno najważniejsze sugestie w zakresie korzystania z aplikacji RESKILLING, jak i wdrażania poszczególnych zaleceń oraz rozwiązywania i zapobiegania sytuacjom trudnym, mogącym pojawiać się podczas wdrażania modelu.

Publikacja powstała jako rezultat projektu „RESKILLING – nowe zadanie dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych”, realizowanego przez podmioty z Polski i Włoch i jest efektem wymiany doświadczeń w zakresie podnoszenia kompetencji i przekwalifikowania kadr. Projekt realizowano w partnerstwie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego – Oddział w Bydgoszczy, Pracowni Psychoterapii i Rozwoju Osobistego Anna Dudzic-Koc oraz EUROFORM RFS (Włochy) w okresie od 1.10.2020 r. do 31.07.2023 r.

Zapraszamy do lektury



SPIS TREŚCI

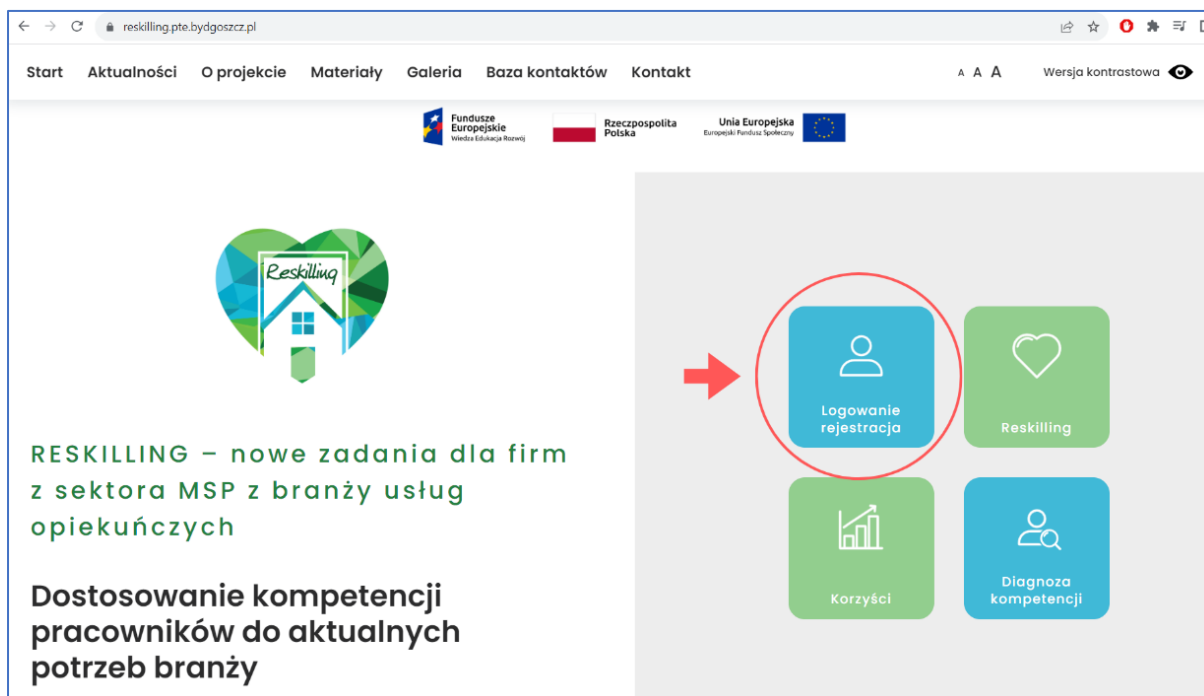
1. Obsługa Platformy RESKILLING - wskazówki wdrożeniowe.....	5
1.1. Zakładanie konta pracodawcy.....	5
1.2. Zakładanie kont pracownikom.....	7
1.3. Planowanie diagnozy	9
1.4. Wybór i realizacja zaleceń	16
1.5. Kalkulator kosztów i korzyści (KiK)	21
2. Rekomendacje wdrożeniowe	25
2.1. Model RESKILLING	25
2.1.1. Diagnoza i obserwacja postępów	26
2.1.2. Zalecenia.....	26
2.1.3. Analiza finansowa	27
2.1.4. Podsumowanie	27
2.2. Przebieg procesu reskillingu.....	28
2.3. Analiza sytuacji trudnych związanych z wdrożeniem modelu na różnych etapach projektu wraz z rekomendacjami w zakresie profilaktyki i przeciwdziałania	29
2.4. Działania rozwojowe	42
2.4.1. Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne	42
2.4.2. Wizyty studyjne	45
2.4.3. Spotkania robocze.....	46
2.4.4. Gry symulacyjne.....	47
2.4.5. Project-based learning.....	48
2.4.6. Mentoring.....	50
2.5. Rekomendacje wdrożeniowe – podsumowanie	51
Załączniki	55
Załącznik 1 Instrukcja wyboru szkolenia zewnętrznego na potrzeby reskillingu.....	55

1. OBSŁUGA PLATFORMY RESKILLING - WSKAZÓWKI WDROŻENIOWE

W pierwszej części niniejszej publikacji, przedstawiono szczegółową instrukcję korzystania z platformy RESKILLING. Podczas procesu wdrażania modelu RESKILLING w 15 przedsiębiorstwach działających w branży usług opiekuńczych, twórcy otrzymali od firm wdrażających cenne wskazówki oraz informacje zwrotne na temat korzystania z platformy – podkreślano m.in. potrzebę stworzenia instrukcji, która krok po kroku prezentuje proces korzystania z platformy – przede wszystkim zakładania konta i planowania diagnozy. Poniżej zapoznać można się ze wspomnianą instrukcją.

1.1. Zakładanie konta pracodawcy

W celu założenia konta na platformie należy wejść na stronę www.reskilling.pte.bydgoszcz.pl a następnie kliknąć przycisk „Logowanie rejestracja” (Ryc. 1).



Ryc. 1. Strona główna RESKILLING

Następnie należy kliknąć przycisk „UTWÓRZ KONTO” (Ryc. 2), bądź „ZALOGUJ SIĘ” w przypadku, gdy użytkownik jest już zarejestrowany.



Ryc. 2. Panel logowania

Pojawi się panel zakładania konta, złożony z dwóch części (Ryc. 3):

- a) Dane firmy – należy tu wpisać dane kontaktowe firmy, krótki opis oraz logo. Pola oznaczone gwiazdką są obowiązkowe do uzupełnienia. Uwaga, jeśli chcesz, aby dane były widoczne dla innych Użytkowników (celem np. nawiązywania współpracy, wymiany informacji), należy zaznaczyć pole „Chcę, aby dane wyświetlały się w bazie podmiotów”.
- b) Dane użytkownika – należy tu wpisać dane osoby obsługującej konto z ramienia Podmiotu (najczęściej pracodawca lub przedstawiciel kadry kierowniczej/działu HR).



Uwaga! Użytkownik ten jako „pracodawca” będzie zarządzał z poziomu platformy całym procesem reskillingu – tworzył konta pracownikom, przypisywał diagnozy, miał dostęp do wyników diagnozy, zaleceń itp.

Cześć!
Masz już konto? Zaloguj się
ZALOGUJ SIĘ

Utwórz swoje konto

Dane firmy

Nazwa firmy*

Email firmy*

Numer telefonu*

Opis

logo... WYBIERZ PLIK

Chcę aby dane firmy wyświetlały się w bazie podmiotów

Dane użytkownika

Imię*

Nazwisko*

Email*

Hasło*

Powtórz hasło*

Ryc. 3. Tworzenie konta

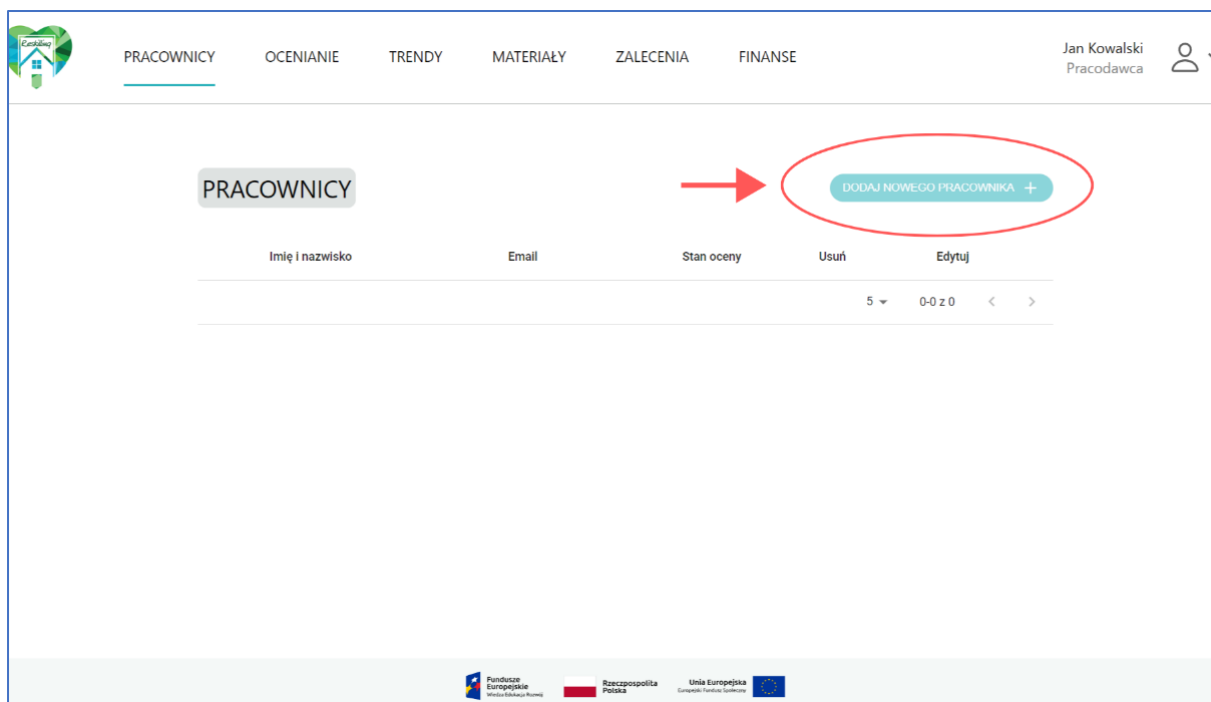
Po wprowadzeniu danych, należy kliknąć przycisk „UTWÓRZ KONTO”. Na wskazany adres e-mail przesłany zostanie link aktywacyjny, który należy kliknąć, celem aktywacji konta.

1.2. Zakładanie kont pracownikom

Aby założyć konta pracownikom, należy po zalogowaniu się na konto pracodawcy kliknąć przycisk „DODAJ NOWEGO PRACOWNIKA” (Ryc. 4). Pojawi się okno, w którym należy wprowadzić imię i nazwisko pracownika (Ryc. 5) oraz jego adres e-mail, na który przyjdzie link aktywacyjny.



Uwaga! Pracownik musi kliknąć na otrzymany w wiadomości e-mail link, aby aktywować konto i móc z niego korzystać.



Ryc. 4. Dodawanie pracownika

Ryc. 5. Okno wprowadzania danych pracownika

W przypadku, gdy pracownik nie otrzyma linku aktywacyjnego, należy sprawdzić folder spam. Istnieje także możliwość ponownego wysłania linku – w tym celu należy kliknąć na zieloną kopertę znajdującą się przy nazwisku pracownika (Ryc. 6).

PRACOWNICY		DODAJ NOWEGO PRACOWNIKA +		
Imię i nazwisko	Email	Stan oceny	Usuń	Edytuj
1 Adam Nowak	[redacted]@wp.pl	★ BRAK, ZAPLANUJ OCENĘ	[trash icon]	[edit icon]
2 Janina Kowalska	[redacted]@wp.pl	★ BRAK, ZAPLANUJ OCENĘ	[trash icon]	[edit icon]

5 ▾ 1-2 z 2 < >

Ryc. 6. Ponowne wysyłanie linka aktywacyjnego

1.3. Planowanie diagnozy

Diagnozę przypisuje się każdemu pracownikowi z osobna. Celem zaplanowania oceny dla pracownika należy kliknąć na przycisk „ZAPLANUJ OCENĘ” (Ryc. 7). Wyświetli się wówczas okno wyboru kompetencji do diagnozy (Ryc. 8). Aby wybrać konkretną kompetencję, należy najpierw odznaczyć grupę kompetencji, a następnie wybrać konkretne kompetencje, które mają być diagnozowane w ramach tejże grupy.

PRACOWNICY		DODAJ NOWEGO PRACOWNIKA +		
Imię i nazwisko	Email	Stan oceny	Usuń	Edytuj
1 Adam Nowak	[redacted]@wp.pl	★ BRAK, ZAPLANUJ OCENĘ	[trash icon]	[edit icon]
2 Janina Kowalska	[redacted]@wp.pl	★ BRAK, ZAPLANUJ OCENĘ	[trash icon]	[edit icon]

5 ▾ 1-2 z 2 < >

Ryc. 7. Planowanie oceny

PRZYKŁAD: Na ryc. 8 widać, że wybrano do diagnozy „umiejętność pracy zdalnej” – aby to zrobić, należało najpierw zaznaczyć grupę „kompetencje techniczne”. Zaznaczono także kompetencje społeczno-interpersonalne, co umożliwiło wybór kompetencji z tego obszaru – na ryc. 8 widać jednak, że nie odhaczono jeszcze żadnej kompetencji z tego obszaru do diagnozy.

POPROŚ O OCENĘ PRACOWNIKA ADAM NOWAK

JAK WYBRAĆ KOMPETENCJE? - SCENARIUSZ WYWIADU

WSKAŹ KOMPETENCJE DO OCENY

Kompetencje techniczne (KT)

- dzielenie się wiedzą
- umiejętność szybkiego uczenia się
- umiejętność pracy zdalnej
- otwartość na nowe technologie
- kompetencje cyfrowe
- kreatywność/innowacyjność

Kompetencje wykonawcze (KW)

- proaktywność
- planowanie pracy
- samokontrola
- motywowanie

Kompetencje społeczno-interpersonalne (KSI)

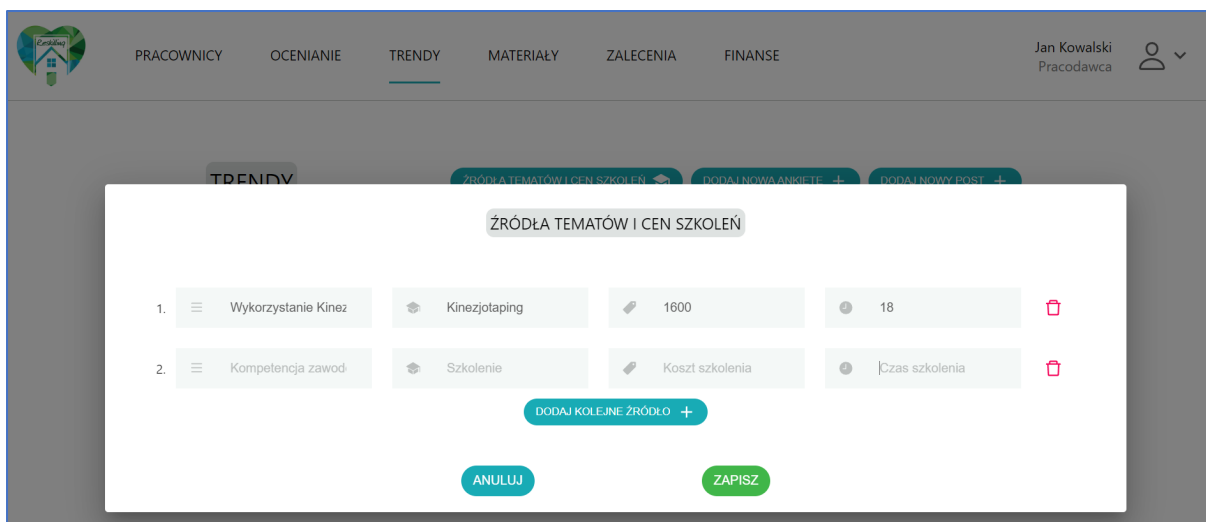
- empatia
- współpraca w zespole
- komunikacja interpersonalna
- (zadaniowe) radzenie sobie ze stresem
- motywacja do rozwoju

Kompetencje organizacyjne (KO)

- przywiązanie do organizacji
- budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii
- umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań
- organizacja własnego miejsca pracy
- zarządzanie zmianą

Ryc. 8. Okno wyboru kompetencji

Jeśli wdrażany trend wymaga wzmocnienia kompetencji twardej, stricte zawodowej (np. obsługi konkretnego programu, wykorzystania konkretnego narzędzia) należy wcześniej wprowadzić tę kompetencję w platformie. W tym celu w zakładce „TRENDY” należy kliknąć „ŹRÓDŁA TEMATÓW I CEN SZKOLEŃ” – wyświetli się wówczas okno, w którym wpisujemy nazwę kompetencji zawodowej, szkolenie dedykowane dla rozwoju tej kompetencji, szacowany czas trwania szkolenia oraz jego cenę (Ryc. 9).



Ryc. 9. Dodawanie kompetencji zawodowej

Kompetencje wcześniej wskazane w zakładce „TRENDY” pojawią się w oknie diagnozy. Chcąc dodać je u danego pracownika należy zaznaczyć pole „KOMPETENCJE ZAWODOWE” a następnie wybrać z listy te, które przypisujemy danemu pracownikowi, zaznaczając jednocześnie jaki poziom rozwoju kompetencji ten pracownik posiada (na skali 1-5, gdzie 1 to bardzo niski poziom kompetencji, 5 bardzo wysoki poziom kompetencji) (Ryc. 10).

Kompetencje wykonawcze (KW)

- proaktywność
- planowanie pracy
- samokontrola
- motywowanie

Kompetencje organizacyjne (KO)

- przywiązanie do organizacji
- budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii
- umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań
- organizacja własnego miejsca pracy
- zarządzanie zmianą

Kompetencje zawodowe (KZ)

Zgodnie z planowanymi do wdrożenia trendami określ "twarde" kompetencje zawodowe, które są Twoim zdaniem niezbędne na stanowisku danego pracownika [wybór kompetencji będzie równoznaczny z zaplanowaniem dla danego pracownika szkolenia zawodowego z wybranego obszaru kompetencyjnego]:

- Wykorzystanie Kinezjotaping Zdiagnozowany poziom kompetencji
3

Ryc. 10. Okno diagnozy – wybór kompetencji zawodowych

Ostatni etap diagnozy, to uzupełnienie jej zakresu – należy wybrać czy diagnoza danego pracownika ma mieć formę samooceny, oceny współpracownika lub oceny przełożonego (lub połączenia tych wariantów). W tym celu należy zaznaczyć okienko wskazujące typ ocen.

Przykład: Na Ryc. 11 widoczne jest wybranie samooceny – uaktywniły się wówczas okienka kompetencji technicznych i kompetencji wykonawczych (ponieważ te grupy kompetencji były wybrane wcześniej do diagnozy). Pracodawca może wybrać, czy samoocenie mają podlegać obie grupy kompetencji, czy tylko jedna z nich.

WSKAŹ ZAKRESY OCENY I OSOBY OCENIAJĄCE					
typ oceny	KT	KSI	KW	KO	oceniający
<input checked="" type="checkbox"/> Samoocena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adam Nowak
<input type="checkbox"/> Ocena współpracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Współpracownik ▾
<input type="checkbox"/> Ocena przełożonego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przełożony ▾

Ryc. 11. Wybór zakresu oceny

Przykład: Na Ryc. 12 widać, że pracodawca, zdecydował, że pracownik Adam Nowak dokona samooceny w zakresie kompetencji technicznych i wykonawczych. Dodatkowo zostanie on oceniony przez współpracownika (Janinę Kowalską) w obrębie kompetencji wykonawczych.

WSKAŹ ZAKRESY OCENY I OSOBY OCENIAJĄCE

typ oceny	KT	KSI	KW	KO	oceniający
<input checked="" type="checkbox"/> Samoocena	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adam Nowak
<input checked="" type="checkbox"/> Ocena współpracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Współpracownik Janina Kowalska ▾
<input type="checkbox"/> Ocena przełożonego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przełożony ▾

Ryc. 12. Wybór zakresu oceny – przykład

Przypisaną diagnozę zatwierdzamy przyciskiem „POPROŚ O OCENĘ”, który znajduje się na samym dole okna (Ryc. 13).

WSKAŹ ZAKRESY OCENY I OSOBY OCENIAJĄCE

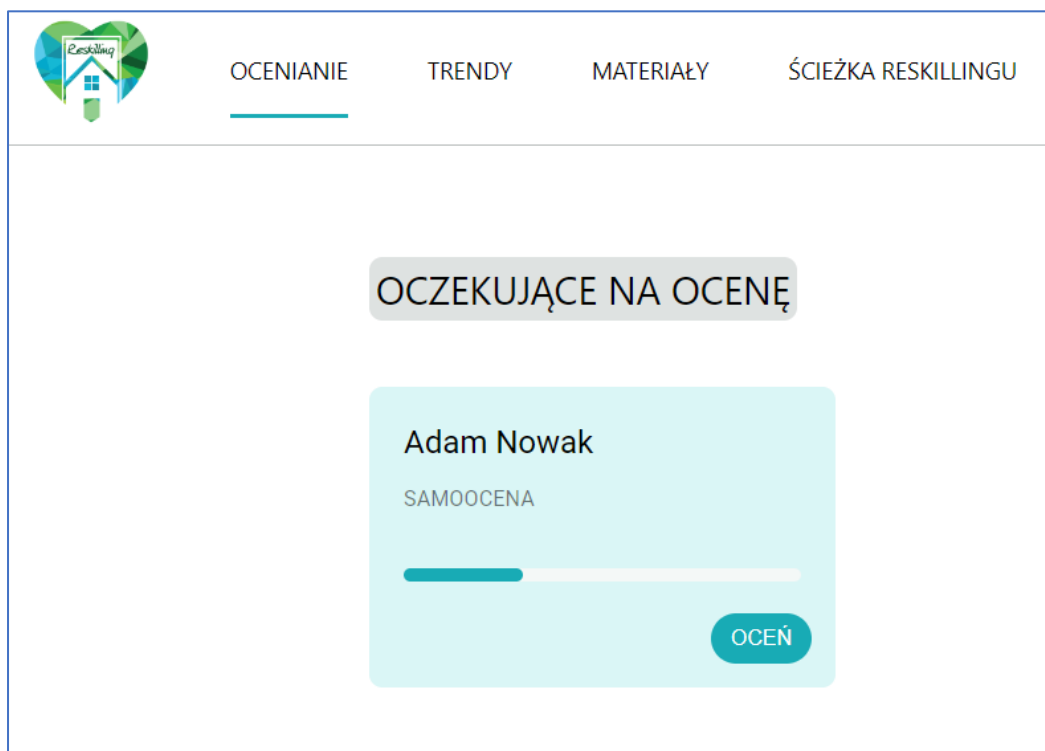
typ oceny	KT	KSI	KW	KO	oceniający
<input checked="" type="checkbox"/> Samoocena	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adam Nowak
<input checked="" type="checkbox"/> Ocena współpracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Współpracownik Janina Kowalska ▾
<input type="checkbox"/> Ocena przełożonego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przełożony ▾

Udostępnij całościową ocenę pracownikowi (w przeciwnym wypadku otrzyma on wyłącznie wyniki samooceny).

ANULUJ **POPROŚ O OCENĘ** ←

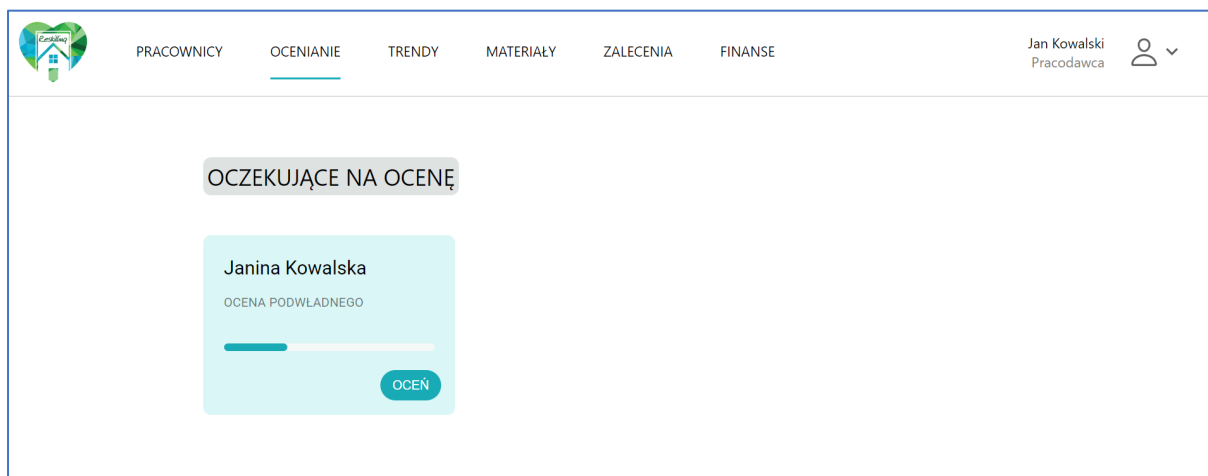
Ryc. 13. Zatwierdzanie oceny

Po zatwierdzeniu, pracownik dostanie na adres mailowy zaproszenie do wypełnienia oceny. Jednocześnie, po zalogowaniu na swoje konto w platformie, będzie widział ocenę do wypełnienia (Ryc. 14).



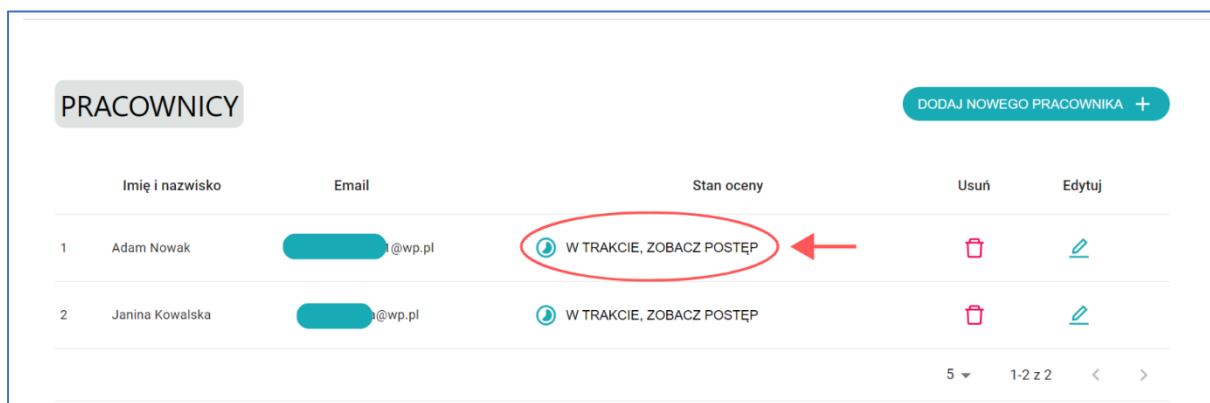
Ryc. 14. Konto pracownika – wyświetlona ocena do wypełnienia

Podobnie pracodawca, w zakładce ocenianie widzieć będzie oceny, które czekają na uzupełnienie. Na Ryc. 15 widać ocenę pracownika (Janiny Kowalskiej), którą musi wypełnić przełożony.



Ryc. 15. Konto pracodawcy – oceny do wypełnienia

Na głównej stronie, gdzie wyświetlają się pracownicy, można sprawdzić postęp procesu oceny (patrz Ryc. 16).

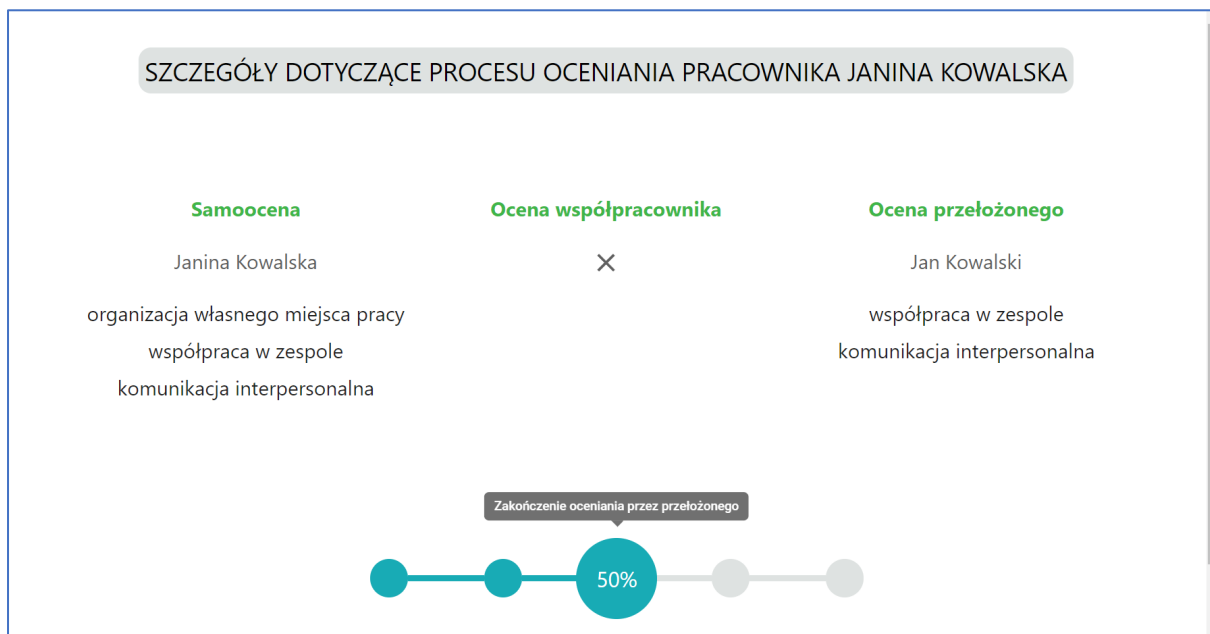


	Imię i nazwisko	Email	Stan oceny	Usuń	Edytuj
1	Adam Nowak	[redacted]@wp.pl	W TRAKCIE, ZOBACZ POSTĘP	[trash icon]	[edit icon]
2	Janina Kowalska	[redacted]@wp.pl	W TRAKCIE, ZOBACZ POSTĘP	[trash icon]	[edit icon]

5 1-2 z 2 < >

Ryc. 16. Sprawdzanie postępu oceny

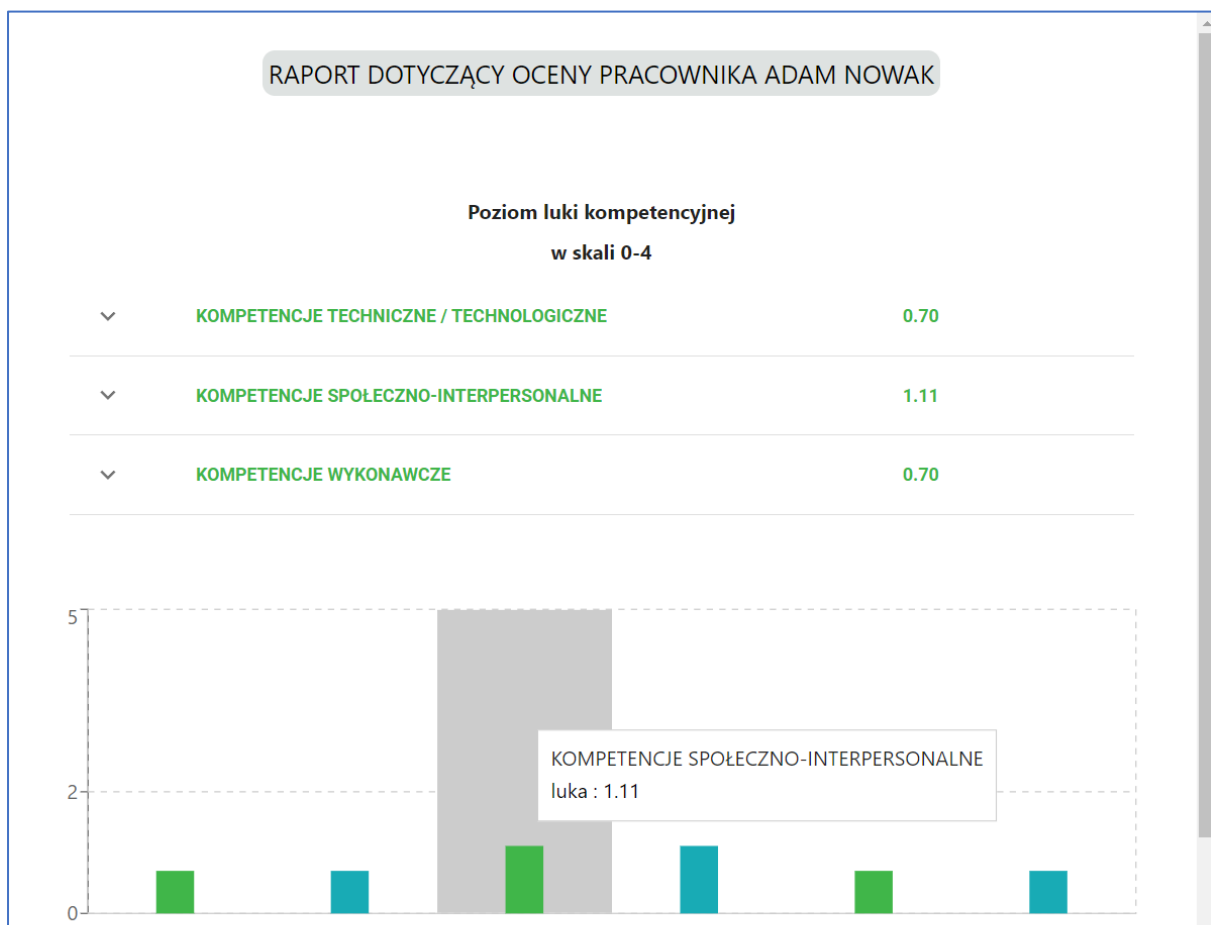
Na poniższej rycinie (Ryc. 17) widać, jak wyświetlają się szczegóły dotyczące procesu oceniania. W tym konkretnym przypadku ocena została wypełniona przez przełożonego, natomiast pracowniczka nie wypełniła jeszcze samooceny.



Ryc. 17. Podstęp oceny pracownika

Po zakończonej diagnozie dla każdego pracownika z osobna można zobaczyć raport, który prezentuje wysokość luk kompetencyjnych (ryc. 18). Aby sprawdzić

wysokość luki należy rozwinąć daną grupę kompetencji lub najechać kursorem na dany słupek w wykresie.



Ryc. 18. Wynik diagnozy dla pracownika

1.4. Wybór i realizacja zaleceń

Po zakończeniu diagnozy przez wszystkich pracowników, w zakładce ZALECENIA pojawią się zalecenia dla całej firmy (Ryc. 19). Do każdej z kompetencji wyświetla się zalecenie – jedno bądź więcej (w zależności od wielkości luki kompetencyjnej). Na rycinie 19 widoczne jest np. zalecenie superwizji zespołowej przy kompetencji współpracy w zespole. Po kliknięciu na zalecenie wyświetli się plik z instrukcją jego wdrożenia. Z kolei po kliknięciu „ZOBACZ 1 PRACOWNIKA” wyświetli się imię i nazwisko osoby/osób, dla których adresowane jest zalecenie.

Kompetencja	Luka kompetencyjna	Etap	Zalecenie	Lista pracowników
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE	0.70			
umiejętność pracy zdalnej	0.70			
		1	Instrukcja w zakresie zasad telepracy	ZOBACZ 1 PRACOWNIKA
KOMPETENCJE SPOLECZNO-INTERPERSONALNE	0.88			
współpraca w zespole	0.70			
		1	Superwizje zespołowe	ZOBACZ 1 PRACOWNIKA

Ryc. 19. Lista zaleceń dla pracowników

Pracodawca ostatecznie decyduje, jakie zalecenia wybiera dla jakich pracowników. Jeśli np. mikrolearning z zakresu komunikacji jest zalecany dla dwóch pracowników, pracodawca może wybrać obu (patrz Ryc. 20) lub wyłącznie jednego z nich. Po wyborze odpowiedniego zalecenia należy kliknąć przycisk „ZATWIERDŹ” u dołu okna.



UWAGA! Aby zapisać ostatecznie wszystkie zalecenia należy po dokonaniu ich wyboru kliknąć przycisk „ZAPISZ ZMIANY”, który jest na górze głównej zakładki zaleceń (patrz ryc. 19).

Lista pracowników, którym zaleca się realizację tego zadania

Imię i nazwisko	Zaleć realizację	Zrealizowano	Wynik superwizji
WSZYSCY	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Adam Nowak	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Janina Kowalska	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Po zatwierdzeniu wszystkich wybranych zaleceń, należy użyć przycisku "ZAPISZ ZMIANY" w panelu głównym.

Ryc. 20. Wybór zaleceń

Po wybraniu zaleceń przez pracodawcę, na kontach pracowników pojawia się zindywidualizowana ścieżka reskillingu (Ryc. 21). Na ścieżce wykazane są działania, które powinny zostać podjęte, by dojść do wymaganego poziomu kompetencji. Na ryc. 21 widać zrealizowaną w pełni ścieżkę w zakresie kompetencji komunikacji interpersonalnej, natomiast działania z zakresu współpracy w zespole czekają na realizację – stąd pracownik jest jeszcze na początku ścieżki.

W przypadku e-learningów, są one dostępne na koncie pracownika i może on zdecydować, kiedy się z nimi zapozna. W przypadku pozostałych działań rozwojowych, pracodawca lub Lider Zmiany informuje pracownika o szczegółach ich realizacji.

ŚCIEŻKA RESKILLINGU

KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE poziom luki kompetencyjnej: 0.6

WSPÓŁPRACA W ZESPOLE poziom luki kompetencyjnej: 0.7

Współpraca w zespole – rozumiana jako umiejętność współdziałania z innymi członkami zespołu w kierunku realizacji założonych celów. Jest to zdolność do skutecznego komunikowania się ze współpracownikami, nastawienie na partnerstwo w działaniu, umiejętność wspierania innych, dzielenia się posiadaną wiedzą a także dbania o pozytywną atmosferę w zespole.



KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA poziom luki kompetencyjnej: 0.6

Komunikacja interpersonalna – umiejętność przekazywania informacji w sposób precyzyjny, czytelny i zrozumiały dla odbiorcy. Pracownicy z wysokim poziomem tej kompetencji potrafią porozumiewać się w sposób przystępny i efektywny, komunikując swoje przemyślenia, odczucia i potrzeby. Jednocześnie posiadają zdolność aktywnego słuchania swojego rozmówcy i dostosowania do niego sposobu wypowiedzi.



Ryc. 21. Prezentacja ścieżki reskillingu u pracownika

Pracodawca po zrealizowanych przez pracownika działaniach rozwojowych, sukcesywnie odznacza je w zakładce ZALECENIA, dzięki temu ścieżka reskillingu pracownika będzie się zmieniała. Na ryc. 22 widać, że pracownik Adam Nowak wziął udział w grze zespołowej z zakresu komunikacji interpersonalnej, stąd zostaje to odznaczone przez pracodawcę i wpłynie na aktualizację ścieżki reskillingu tego pracownika. Należy pamiętać, że w celu zapisania zaleceń zawsze dodatkowo musimy kliknąć przycisk „ZAPISZ ZMIANY” w panelu głównym zaleceń.



Uwaga! Nie ma powodów do obaw, jeśli zapisywanie w platformie trwa długo. Zapisywanie zaleceń jest procesem, który może potrwać nawet kilkadziesiąt sekund.

Lista pracowników, którym zaleca się realizację tego zadania

Imię i nazwisko	Zaleć realizację	Zrealizowano	Wynik superwizji
WSZYSCY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Adam Nowak	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5 _____

ANULUJ

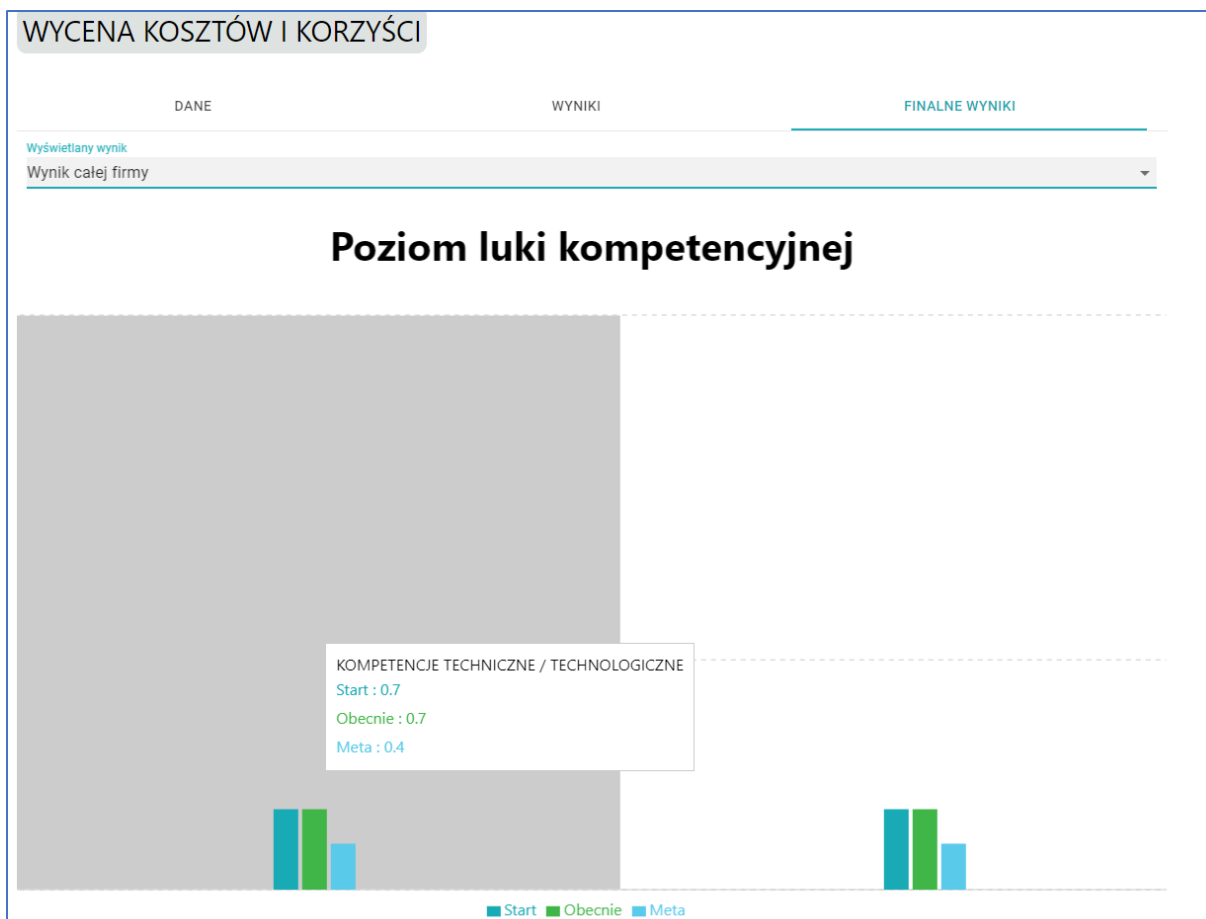
ZATWIERDŹ

Po zatwierdzeniu wszystkich wybranych zaleceń, należy użyć przycisku "ZAPISZ ZMIANY" w panelu głównym.

Ryc. 22. Zatwierdzanie zaleceń

Ścieżka reskillingu dla całej firmy lub dla każdego z pracowników z osobna jest także dostępna na koncie pracodawcy. Aby do niej przejść należy przejść do zakładki FINANSE a następnie kliknąć „FINALNE WYNIKI” – pojawi się wówczas opcja wyboru prezentacji wyników (Ryc. 23). Użytkownik może zobaczyć poszczególnych pracowników, ale może także sprawdzić zbiorcze wyniki, czyli to, jak kształtują się wyniki w obrębie danych kompetencji w całej firmie.

Ścieżka ułożona jest tak, aby można było porównać wyjściowy poziom kompetencji (na legendzie oznaczone jako „start”), z poziomem docelowym (na legendzie oznaczone jako „meta”) oraz tym, w jakim miejscu obecnie znajduje się przedsiębiorstwo w fazie reskillingu (na legendzie oznaczone jako „obecnie”).



Ryc. 23. Prezentacja ścieżki reskillingu dla przedsiębiorstwa

1.5. Kalkulator kosztów i korzyści (KiK)

W ramach platformy możliwe jest skorzystanie z kalkulatora Kosztów i Korzyści reskillingu. Aby skorzystać z tego narzędzia należy przejść do zakładki „FINANSE” i uzupełnić niezbędne podstawowe dane o przedsiębiorstwie w zakładce DANE (Ryc. 24). W dalszej części możliwe jest skorzystanie z danych statystycznych (co upraszcza wypełnianie KiK) lub jeśli rezygnujemy z danych statystycznych, należy wpisać dane samodzielnie. Można też wybrać opcję mieszaną – czyli część danych wprowadzić samodzielnie, a część zaciągnąć z danych statystycznych.

WYCENA KOSZTÓW I KORZYŚCI

DANE

WYNIKI

FINALNE WYNIKI

Proszę podać podstawowe informacje o działalności podmiotu oraz założeniach wdrożeniowych, by możliwa była wycena kosztów i korzyści implementacji narzędzia Reskilling.

Podstawowe dane

Województwo, w którym działa podmiot	kujawsko-pomorskie
Okres analizy [liczb lat, dla których mają zostać oszacowane wyniki]	5
Liczba pracowników objętych działaniami na ścieżce Reskillingu	2
Liczba miejsc w dzielnym domu pobytu / placówce opiekuńczej	12
Średnia liczba klientów w skali miesiąca	15
Suma przychodów z tytułu świadczenia usług w skali miesiąca	
Suma kosztów świadczenia usług w skali miesiąca	
Chcę skorzystać wyłącznie z danych statystycznych	tak

Ryc. 24. Wprowadzanie danych w Kalkulatorze Kosztów i Korzyści

W ramach KiK należy też podać ilu oraz którzy pracownicy będą zaangażowani w proces reskillingu (jeśli planujemy angażowanie wewnętrznego trenera/doradcy – wówczas to jest miejsce, aby wprowadzić jaki pracownik będzie zaangażowany w proces wdrożenia oraz w jakim wymiarze etatu). Kalkulator Kosztów i Korzyści daje możliwość wskazania innego pracownika do każdej z grup kompetencji. Należy także wskazać, czy w ramach reskillingu planujemy wizyty studyjne lub wdrażanie zmian w zakresie sprzętu, systemu motywacyjnego, systemu komunikacji wewnętrznej itp. (patrz Ryc. 25).



Uwaga! Zapisywanie i wyświetlenie wyników w Kalkulatorze kosztów i korzyści może trwać długo – należy cierpliwie poczekać. Jest to dosyć złożony proces, stąd zaciąganie i przeliczanie danych jest dosyć długotrwałe i należy uzbroić się w cierpliwość.

Wykaz pracowników zaangażowanych we wdrożenie procesu reskillingu		
Rola	Stanowisko pracownika w strukturze organizacyjnej	Wymiar zaangażowania w przeliczeniu na etaty
PRACOWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE	Stanowisko kierownik	0,5
PRACOWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE - wyznaczony do roli trenera/doradcy wewnętrznego (kompetencje techniczne/technologiczne)	Stanowisko pracownik administracyjny	0,25
PRACOWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE - wyznaczony do roli trenera/doradcy wewnętrznego (kompetencje społeczne/interpersonalne)	Stanowisko psycholog	0,25
PRACOWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE - wyznaczony do roli trenera/doradcy wewnętrznego (kompetencje wykonawcze)	Stanowisko	0
PRACOWNIK ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE - wyznaczony do roli trenera/doradcy wewnętrznego (kompetencje organizacyjne)	Stanowisko inny pracownik	0,25

Ryc. 25. Wprowadzanie danych w KiK cz. 2

Po zapisaniu wszystkich niezbędnych danych w zakładce WYNIKI możliwe jest prześledzenie poszczególnych kategorii kosztów i korzyści (patrz Ryc. 26), aby to zrobić należy kliknąć „ZOBACZ WYNIKI” w odpowiednim okienku.

WYCENA KOSZTÓW I KORZYŚCI



Ryc. 26. Wycena kosztów i korzyści

2. REKOMENDACJE WDROŻENIOWE

W niniejszym rozdziale przedstawiono rekomendacje służące właściwemu wdrożeniu modelu RESKILLING. Zapoznanie się z nimi pozwoli na optymalizację procesów związanych z wprowadzeniem tego rozwiązania w przedsiębiorstwie.

Rozdział podzielono na cztery części. Dwie pierwsze służą przypomnieniu najważniejszych informacji na temat **modelu** oraz **ścieżki reskillingu**. Zapoznanie się z nimi przygotuje Czytelnika do lektury podrozdziału trzeciego, który przedstawia analizę potencjalnych **trudności związanych z wdrożeniem rozwiązania wraz z propozycjami działań zaradczych (rekomendacje wdrożeniowe)**. Podrozdział ten bazuje na realnych doświadczeniach przedsiębiorstw, które zdecydowały się na skorzystanie z tego narzędzia na różnych etapach realizacji projektu. Podrozdział czwarty zawiera podsumowanie informacji na temat **rekomendacji wdrożeniowych**.

Zachęcamy Czytelnika do przeczytania całości opracowania. Zapoznanie się z rekomendacjami bez uwzględnienia założeń modelu i doświadczeń innych przedsiębiorstw, może skutkować popełnieniem błędów na etapie wdrożenia.

2.1. Model RESKILLING

Model RESKILLING jest rozwiązaniem z zakresu HR, którego odbiorcami są przedsiębiorstwa działające w **branży usług opiekuńczych**. Pozwala on na doskonalenie zasobów ludzkich w sposób dostosowany do aktualnych trendów rynkowych. Jest to narzędzie kompleksowe, łączące możliwości diagnostyczne i szkoleniowo-rozwojowe. Model składa się z trzech modułów: **Diagnozy i obserwacji postępów, Zaleceń** oraz **Analizy Finansowej**. Pierwszy pozwala na dokonanie analizy potrzeb w zakresie reskillingu. Drugi przedstawia ofertę rozwiązań rozwojowych w odpowiedzi na rezultaty diagnozy. Moduł trzeci umożliwia dokonanie analizy kosztów i korzyści związanych z działaniami realizowanymi w ramach wykorzystania modelu w przedsiębiorstwie.

2.1.1. Diagnoza i obserwacja postępów

Moduł pozwala na dokonanie diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa związanych z zarządzaniem rozwojem pracowników. Opiera się na zróżnicowanej metodologii pomiaru, która pozwala na osiągnięcie następujących efektów:

- **identyfikację trendów rynkowych** związanych ze wzrostem jakości świadczonych usług w placówkach opiekuńczych w Polsce i na świecie;
- **wybór kompetencji podlegających diagnozie** w sposób dostosowany do specyfiki trendu wybranego do wdrożenia;
- **uzyskanie profili kompetencyjnych** pracowników wraz z **obszarami wymagającymi rozwoju** w procesie reskillingu (tzw. *niwelacja luk kompetencyjnych*).

Narzędziem pozwalającym na identyfikację i wybór trendów rynkowych są **indywidualne wywiady pogłębione** z kadrą zarządzającą. Wybór kompetencji podlegających diagnozie jest możliwy dzięki realizacji **zogniskowanych wywiadów grupowych** w zespołach interdyscyplinarnych. Profile kompetencyjne są ustalane w oparciu o diagnozę ilościową z wykorzystaniem **interaktywnych arkuszy diagnostycznych**. Platforma umożliwia realizację diagnozy w czterech kategoriach kompetencji: **technologicznych, organizacyjnych, wykonawczych** oraz **społeczno-interpersonalnych**. Diagnoza luk kompetencyjnych wykracza poza poziom indywidualny. Możliwe jest jej wykonanie także na **poziomie organizacyjnym**. Diagnoza organizacyjna obejmuje pięć obszarów, takich jak: **sprzęt, system motywacyjny, system komunikacji, struktura organizacyjna** oraz **znajomość branży**.

2.1.2. Zalecenia

Moduł odnosi się do działań pozwalających na **niwelację luk kompetencyjnych**. Zawiera **materiały merytoryczne** adresowane do pracowników i pracodawców oraz praktyczne **rekomendacje rozwojowe** (dostosowane

do wyników diagnozy). Zalecenia składają się z czterech części: **szkoleniowej**, **doradczo-instruktażowej**, **praktycznej** oraz **warsztatowej**. Szczegółowy opis każdej z nich przedstawiono w opracowaniu pt. „Reskilling w branży usług opiekuńczych i rehabilitacyjnych”.

2.1.3. Analiza finansowa

Moduł pozwala na dokonanie **kalkulacji kosztów i korzyści** wynikających z wdrożenia zaleceń w przedsiębiorstwie. Opracowane narzędzie (Kalkulator Kosztów i Korzyści) pozwala na dokonanie prognozy finansowej związanej z realizacją działań zaproponowanych przez algorytm platformy, uwzględniając długoterminowe korzyści z podjęcia poszczególnych aktywności reskillingowych. Dzięki temu, zarekomendowane działania uwzględniają specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw i ich możliwości finansowe.

2.1.4. Podsumowanie

Najważniejsze informacje na temat modelu RESKILLING przedstawiono w pięciu punktach:

1. Model składa się z trzech modułów: Diagnozy i obserwacji postępów, Zaleceń oraz Analizy Finansowej.
2. Diagnoza realizowana jest na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.
3. Model pozwala na analizę potrzeb w oparciu o dane ilościowe i jakościowe. Na ich podstawie platforma formułuje zalecenia dla przedsiębiorstw i pracowników.
4. Zalecenia składają się z czterech części: szkoleniowej, doradczo-instruktażowej, praktycznej i warsztatowej.
5. Analiza Finansowa pozwala ocenić finansową efektywność realizacji procesu reskillingu.

2.2. Przebieg procesu reskillingu

Przebieg procesu reskillingu można przedstawić w **dziwięciu etapach**, które zaprezentowano poniżej.

1. Identyfikacja i analiza trendów branżowych.
2. Wybór trendu(ów) do wdrożenia w placówce.
3. Wybór kompetencji do diagnozy.
4. Wybór wariantów diagnostycznych.
5. Realizacja diagnozy indywidualnej i organizacyjnej.
6. Poznanie luk kompetencyjnych wraz z zaleceniami.
7. Analiza kosztów i korzyści związanych z realizacją zaleceń.
8. Wybór i realizacja zaleceń.
9. Wdrożenie trendu.

W celu lepszego zrozumienia wymienionych elementów składających się na proces reskillingu, poniżej zaprezentowano kolejne etapy wdrożeniowe z perspektywy kierownika Domu Dziennego Pobytu.

1. Właściciel założył dla nas konto na platformie RESKILLING.
2. Przygotowałem się do rozmowy z właścicielem na temat trendów w branży usług opiekuńczych.
3. Podczas rozmowy wybraliśmy trendy, które chcielibyśmy wdrożyć w naszej placówce.
4. Przeprowadziliśmy zogniskowane wywiady grupowe, aby wybrać kompetencje do diagnozy dla każdego pracownika.
5. Pracownicy wypełnili arkusze diagnostyczne na platformie i poznali swoje luki kompetencyjne.
6. Zrealizowaliśmy diagnozę organizacyjną, która pozwoliła określić naszą gotowość do wdrożenia zmian.
7. Otrzymaliśmy zalecenia na podstawie wyników diagnozy luk kompetencyjnych.
8. Przeanalizowaliśmy zalecenia (m.in. na podstawie wyników analizy finansowej).
9. Wybraliśmy działania rozwojowe i zaczęliśmy je realizować.
10. Po trzech miesiącach wdrożyliśmy wybrane przez nas trendy.

2.3. Analiza sytuacji trudnych związanych z wdrożeniem modelu na różnych etapach projektu wraz z rekomendacjami w zakresie profilaktyki i przeciwdziałania

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki analizy sytuacji problemowych, które pojawiły się w różnych przedsiębiorstwach na etapie wdrażania modelu RESKILLING. Poza opisem sytuacji i identyfikacją źródeł trudności, Czytelnik znajdzie w tym miejscu także rekomendacje pozwalające na zapobieganie ich wystąpieniu (profilaktyka) oraz skuteczne poradzenie sobie z nimi (przeciwdziałanie).

Tabela 1. Analiza problemów wdrożeniowych na różnych etapach realizacji projektu oraz rekomendacje w zakresie profilaktyki i przeciwdziałania

LP	Opis sytuacji problemowej, źródła trudności oraz komentarz	Profilaktyka i przeciwdziałanie
1.	<p>W trzech podmiotach wystąpiła trudność w identyfikacji trendów rynkowych. Jej konsekwencją były trudności w wyborze trendu do wdrożenia. Deklarowanym źródłem problemu był niski poziom wiedzy na temat trendów branżowych u przedstawicieli kadry zarządzającej oraz właścicieli firm.</p> <p>Realnym źródłem trudności było niewystarczające przygotowanie się do realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych przez kadrę zarządzającą.</p>	<p>1. Profilaktyka: przygotowanie się do realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych w sposób zgodny z instrukcjami (m.in. z uwzględnieniem proponowanych źródeł trendów).</p> <p>2. Przeciwdziałanie: w przypadku niepowodzenia, należy podjąć próbę organizacji kolejnego spotkania (poprzedzonego odpowiednim przygotowaniem się przez uczestników). Pamiętajmy, że wybór kompetencji diagnostycznych jest zależny od charakteru trendu wytypowanego do wdrożenia.</p>
2.	<p>W jednym z przedsiębiorstw zrezygnowano z realizacji zogniskowanych wywiadów</p>	<p>1. Profilaktyka: warto przestrzegać założeń modelu na etapie przygotowania przedsiębiorstwa</p>

	<p>grupowych. Kompetencje diagnostyczne dla pracowników zostały wybrane przez przełożonego. Źródłem tego rozwiązania było przekonanie, że kierownik najlepiej wie, które kompetencje warto poddać diagnozie w przypadku każdego pracownika. Przekonanie to przejawiał kierownik oraz właściciel placówki. Rozwiązanie to doprowadziło do powstania konfliktów w zespole. Pracownicy byli niezadowoleni z zabrania im możliwości wyboru. Zanedbano czynnik partycypacyjny, który ma szczególne znaczenie w modelu RESKILLING.</p>	<p>do wdrożenia działań reskillingowych. Pamiętajmy, że schemat diagnozy indywidualnej i organizacyjnej został przygotowany przez zespół ekspertów. Stosowanie go uwzględnia odpowiednią dbałość o czynniki związane z motywacją personelu do uczestnictwa w reskillingu; jednym z nich jest partycypacja na etapie wyboru kompetencji diagnostycznych.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: w przypadku podjęcia decyzji o wyborze kompetencji w sposób arbitralny, warto rozważyć zastosowanie standardowej procedury diagnostycznej (tj. wyboru zestawów kompetencji w porozumieniu z personelem). Jest to zasadne szczególnie wtedy, gdy pominięcie elementu partycypacji doprowadzi do powstania konfliktów i/lub obniżenia poziomu motywacji do uczestnictwa w procesie reskillingu wśród personelu.</p>
<p>3.</p>	<p>W jednym z przedsiębiorstw wystąpił konflikt związany z wyborem wariantu diagnostycznego dla jednego z pracowników. Osoba ta wyraziła niezadowolenie z powodu wyboru wariantu trójstronnego. Informację tę ujawniła po</p>	<p>1. Profilaktyka: warto stosować się do instrukcji realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych z uwzględnieniem realnej partycypacji pracowników w wyborze wariantów diagnostycznych. Wybór wariantu</p>

<p>zakończeniu zogniskowanego wywiadu grupowego w rozmowie z przełożonym. Zadeklarowała, że nie chce, aby inni ją oceniali. Wariant ten został narzucony przez przełożonego podczas realizacji zogniskowanego wywiadu grupowego.</p> <p>Prawdopodobnym źródłem trudności było pominięcie czynnika partycypacyjnego oraz lęk przed oceną, który ujawnił się u wspomnianego pracownika.</p>	<p>powinien być efektem konsensusu pomiędzy osobą ocenianą, a członkami zespołu i przełożonym.</p> <p>Ponadto, moderator zogniskowanego wywiadu grupowego może przeprowadzić rozmowę na temat lęku przed oceną, który pojawia się naturalnie w określonych sytuacjach (także u przełożonych). Taka rozmowa może mieć charakter grupowy (np. w trakcie spotkania fokusowego), jak i indywidualny (przed realizacją spotkania fokusowego).</p> <p>2. Przeciwdziałanie: w przypadku wystąpienia konfliktu wynikającego z wyboru wariantu diagnostycznego, warto podjąć rozmowę na temat lęku przed oceną (na forum grupy). Moderator powinien zwracać się do wszystkich obecnych osób i unikać sformułowań sugerujących występowanie lęku przed oceną u wyłącznie tych osób, które zgłosiły swoje niezadowolenie. Niezależnie od skuteczności wskazanego rozwiązania, warto odbyć rozmowy indywidualne z pracownikami po zakończeniu spotkania. Podczas takiej rozmowy należy zapewnić pracownika, że wynik oceny nie</p>
---	---

		wpływie na stabilność jego zatrudnienia (jednocześnie podkreślając znaczenie rozwojowych celów diagnozy).
4.	<p>W jednym z podmiotów odnotowano wysokie zainteresowanie jednym z działań rozwojowych (<i>project-based learning</i>). Podmiot nie zdecydował się na wdrożenie tego rozwiązania (choć platforma zarekomendowała je kilku pracownikom). Przeprowadzono analizę tego przypadku we współpracy z ekspertem do spraw reskillingu. Ustalono, że porzucenie rozwiązania wiązało się z brakiem pomysłów na zastosowanie tej metody w placówce.</p>	<p>1. Profilaktyka: pierwszym rozwiązaniem profilaktycznym jest zmapowanie organizacji pod względem funkcji i struktury. Warto wykonać analizę pracy dla wszystkich stanowisk występujących w podmiocie oraz opisać ich znaczenie funkcjonalne. Dzięki zastosowaniu tego rozwiązania, zwiększą się możliwości kadry zarządzającej w zakresie dostrzegania zadaniowych powiązań pomiędzy pracownikami wykonującymi różne profesje. Drugie z możliwych działań wiąże się ze sprecyzowaniem zmian w funkcjonowaniu organizacji, którym sprzyjać ma zastosowanie PBL. Zastosowanie tej metody bez powiązania jej z celem rozwojowym, nie znajduje uzasadnienia. Po trzecie, odnalezieniu pomysłów na zastosowanie Project Based Learning w przedsiębiorstwie może być organizacja burz mózgów z pracownikami. Należą one do katalogu działań rozwojowych dostępnych na platformie,</p>

		<p>a procedura ich stosowania została precyzyjnie opisana w materiałach merytorycznych.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: jeśli podmiot zrezygnuje z pomysłu zastosowania PBL w wyniku braku pomysłów na zaadaptowanie metody, kadra zarządzająca powinna odpowiedzieć na pytanie: czy jest to metoda, której potrzebujemy? Jeżeli odpowiedź jest przecząca, rozwiązania przeciwdziałające stają się bezprzedmiotowe. W przypadku odpowiedzi twierdzącej, zalecane jest zastosowanie rozwiązań opisanych w punkcie dotyczącym profilaktyki (w szczególności rozwiązania drugiego oraz trzeciego). Autorzy rozwiązania RESKILLING zdają sobie sprawę z tego, że realizacja kompleksowego mapowania organizacji może być rozwiązaniem kosztownym (z perspektywy zasobów czasowych i/lub finansowych). Niemniej, jest to działanie zwiększające poziom dojrzałości organizacyjnej i świadomości w zakresie wewnętrznych procesów HR.</p>
5.	W dwóch podmiotach odnotowano przypadki niechęci pracowników do uczestnictwa w <i>stay interviews</i> .	1. Profilaktyka: wskazana jest organizacja <i>stay interviews</i> zgodnie z materiałami merytorycznymi

	<p>Dokładna analiza pozwoliła na wyodrębnienie następujących przyczyn:</p> <p>a) obawa przed ukrytym celem organizacji wywiadu;</p> <p>b) obawa przed potencjalną prośbą o donoszenie na współpracowników,</p> <p>c) obawa o nieprzychylny komentarze ze strony pracowników, którzy nie otrzymali zaproszenia na takie spotkanie.</p>	<p>dostępny na platformie RESKILLING. Materiały te opisują działania niwelujące lęk przed oceną. Zawierają wskazówki pozwalające na właściwą prezentację celów realizacji <i>stay interviews</i>. Realizacja działań zgodnie z treścią instrukcji pozwoli uniknąć nieporozumień pomiędzy kadrą zarządzającą a personelem.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: po wystąpieniu trudności (tj. zgłoszeniu obaw przed uczestnictwem w spotkaniu przez co najmniej jednego pracownika), warto zrealizować grupowe spotkanie z zespołem i dokładnie wyjaśnić cel wykorzystania tego działania rozwojowego. Zasadne może być również wyjaśnienie, dlaczego zaproszenie na <i>stay interview</i> otrzymała tylko część pracowników (odwołując się do wyników diagnozy na platformie).</p>
6.	<p>W dwóch przedsiębiorstwach wystąpił problem niezrozumienia algorytmu przeliczania wyników diagnostycznych na platformie RESKILLING. Z perspektywy podmiotu korzystającego z narzędzia (oraz pojedynczych użytkowników) taka wiedza nie jest potrzebna do optymalnego wykorzystania</p>	<p>1. Profilaktyka: nie dotyczy.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: nie dotyczy.</p>

	funkcjonalności narzędzia. Dogłębne zrozumienie mechanizmów działania algorytmów diagnostycznych nie prowadzi do uzyskania dodatkowych korzyści przez organizacje korzystające z modelu.	
7.	W jednym z przedsiębiorstw wystąpiła trudność w interpretacji WPLZ (Wskaźnika Potencjału Lidera Zmiany). Diagnozowana osoba uzyskała wynik 7,9. Pojawiła się trudność w ustaleniu, czy wynik ten należy interpretować jako umiarkowany czy wysoki. Trudność wynikała z niewystarczającego zrozumienia zapisów przedziałowych (ujętych w zapisie <i>matematycznym</i>).	<p>1. Profilaktyka: sytuacji tej można uniknąć poprzez kompleksowe zapoznanie się z opracowaniem. W przypisach wyjaśniono, w jaki sposób zinterpretować zapis matematyczny.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: należy zapoznać się z przypisami, w których wyjaśniono sposób interpretacji zapisu matematycznego (analogicznie do rekomendacji profilaktycznej).</p>
8.	W jednym z przedsiębiorstw wystąpiły wątpliwości dotyczące możliwości monitorowania realizacji działań rozwojowych przez pracowników. Kierownik placówki stwierdził, że powinien dysponować możliwością sprawdzenia, czy pracownik faktycznie skorzystał z określonego działania rozwojowego. Głównym źródłem trudności był brak zaufania przełożonego do współpracowników. Istotnie, ten wymiar działania	<p>1. Profilaktyka: zabezpieczenie się przed pojawieniem się tego typu trudności ma bardzo złożony charakter. Odnosi się do wzajemnego zaufania pomiędzy przełożonym a personelem. Nawiązuje też do filozofii zarządzania kadry zarządzającej, głównie w odniesieniu do wymiaru kontrola-autonomia w kierowaniu. Działania profilaktyczne powinny wiązać się z większą humanizacją relacji przełożony-podwładni, czego skutkiem ubocznym będzie wyższy</p>

	<p>platformy RESKILLING ma charakter deklaratywny.</p>	<p>poziom wzajemnego zaufania. Znaczenie mają także działania doraźne, związane z odpowiednim przedstawieniem korzyści wynikających z wykorzystania działań rozwojowych dostępnych na platformie.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: w przypadku pojawienia się takiej trudności, zalecane jest organizowanie cyklicznych spotkań (np. raz na dwa tygodnie). W trakcie ich trwania, pracownicy powinni mieć możliwość podzielenia się swoimi wrażeniami oraz wiedzą uzyskaną dzięki skorzystaniu z działań rozwojowych. Rolą przełożonego jest właściwa integracja pozyskanych danych i wskazanie, w jaki sposób wiedza ta może pomagać pracownikom w codziennym funkcjonowaniu. Zasadne jest wykorzystanie narzędzi coachingowych, pozwalających pracownikom na samodzielne poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące przydatności działań rozwojowych w ich codzienności zawodowej.</p>
<p>9.</p>	<p>W jednym z podmiotów, część pracowników wyraziła wątpliwość dotyczącą możliwości realnego wzrostu kompetencji poprzez</p>	<p>1. Profilaktyka: należy bardzo poważnie potraktować zalecenia dotyczące polityki informacyjnej przed wdrożeniem modelu.</p>

<p>działania e-learningowe (takie jak m.in. słuchanie specjalistycznych podcastów). Wspomniane zastrzeżenia poskutkowały spadkiem motywacji do uczestnictwa w działaniach reskillingowych, która wystąpiła u większości personelu. Próby przełamania oporu przez kadre zarządzającą zakończyły się niepowodzeniem. Głównym źródłem trudności były błędy w zarządzaniu zmianą organizacyjną (związaną z wdrożeniem reskillingu). Kadra zarządzająca zaprezentowała model jako nowinkę/ciekawostkę, nie przedstawiając przyczyn jego wdrożenia oraz – co najważniejsze – korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy z powodu uczestnictwa w diagnozie oraz działaniach rozwojowych. Naprawienie tych błędów na późniejszych etapach było zbyt dużym wyzwaniem.</p>	<p>Konkretne wskazówki przedstawiciele kadry zarządzającej znajdą w instrukcjach dotyczących wdrożenia modelu. Właściciele podmiotów oraz przedstawiciele kadry zarządzającej powinni „wejść w buty” pracowników, którzy będą zaangażowani w wykorzystanie modelu reskilling. Uwzględnienie perspektywy pracownika powinno pomóc w kształtowaniu takiej polityki informacyjnej, która kładzie nacisk na korzyści możliwe do uzyskania przez pracowników. Warto pamiętać, że istotne znaczenie w modelu RESKILLING ma aspekt partycypacyjny, związany z włączaniem pracowników w procesy decyzyjne.</p> <p>Niewystarczające uwzględnienie tego czynnika może negatywnie wpłynąć na motywację personelu. Warto skorzystać z materiałów merytorycznych, które zawierają liczne dowody naukowe potwierdzające skuteczność działań e-learningowych.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: jeśli taka trudność wystąpi, warto zorganizować spotkanie z pracownikami, na którym podjęta zostanie próba naprawienia</p>
---	--

		<p>wcześniej popełnionych błędów.</p> <p>Zachęcamy przełożonych do otwartego przyznania się do ich popełnienia; jest to działanie budujące wiarygodność i autorytet. Pomocne w zaplanowaniu i realizacji takiego spotkania mogą być materiały dotyczące zagadnień związanych z zarządzaniem zmianą w organizacji oraz – materiały dotyczące skuteczności uczenia się z wykorzystaniem form e-learningowych i blended learningowych.</p>
<p>10.</p>	<p>W jednym z przedsiębiorstw wystąpiła trudność w organizacji gry szkoleniowej pt. „W poszukiwaniu kreatywności”, której scenariusz jest dostępny na platformie RESKILLING.</p> <p>Źródłem trudności był brak pracownika, który dysponowałby kompetencjami niezbędnymi do realizacji gry. Z drugiej strony, firma nie dysponowała środkami finansowymi pozwalającymi na zatrudnienie trenera zewnętrznego.</p>	<p>1. Profilaktyka: działania profilaktyczne w tym przypadku bardzo złożony charakter, związany z budowaniem wszechstronności profili kompetencyjnych pracowników (m.in. temu służy reskilling). Bez inwestowania w jakość zasobów ludzkich w latach poprzedzających wdrożenie modelu, zapobiegnięcie takim zjawiskom może okazać się niemożliwe.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: jeżeli realizacja gry jest niezbędna do rozwoju potencjału ludzkiego w organizacji, warto – mimo wszystko – wyłonić pracownika o największym – zdaniem kadry zarządzającej – potencjale trenersko-dydaktycznym.</p>

		<p>Nawet, jeżeli nie jest on gotowy do profesjonalnej realizacji takich usług tu i teraz, warto przeprowadzić z nim rozmowę na temat realizacji gry. W niektórych przypadkach, pracownicy mogą mieć świetne predyspozycje do realizacji tego typu przedsięwzięć. Jednocześnie, może występować u nich lęk przed zmianą, związaną z wykonaniem zadania, którego wcześniej nie wykonywali.</p> <p>W takich sytuacjach, wielkie znaczenie mają działania wspierająco-motywuujące ze strony kadry zarządzającej.</p>
<p>11.</p>	<p>W dwóch podmiotach wdrażających model, część pracowników przejawiała wyjątkowo wysoki poziom oporu przed zmianą (a ściślej – przed nabyciem nowych kompetencji). Większość ze wspomnianych pracowników wyrażała sceptyczny stosunek wobec informatyzacji i technicyzacji w działaniu przedsiębiorstwa. Za prawdopodobne źródła tych zjawisk uznano: lęk przed zmianą, obawy przed porażką, niską elastyczność, niewielki poziom wiedzy na temat trendów rozwojowych w branży usług opiekuńczych oraz niską otwartość</p>	<p>1. Profilaktyka: wprowadzenie rozwiązania warto poprzedzić spotkaniem (lub serią spotkań) z pracownikami. W trakcie ich trwania, należy wyjaśnić zasadność wprowadzanych zmian organizacyjnych. Kadra zarządzająca powinna wskazać korzyści wynikające z zastosowania w przedsiębiorstwie (uwzględniając perspektywę indywidualną i organizacyjną). Należy wyraźnie zaznaczyć, że wprowadzanie innowacji będzie wiązało się z popełnianiem błędów (zarówno przez personel, jak i kadre zarządzającą), zaś kierownictwo</p>

	<p>na zmiany. W jednym z przedsiębiorstw, postawa pracowników wyrażających opór uległa rozpowszechnieniu. W następstwie tych wydarzeń, cały proces reskillingu uległ zastopowaniu. Na szczęście, dzięki wsparciu zewnętrznych ekspertów, udało się przezwyciężyć opisany impas organizacyjny.</p>	<p>zamierza promować kulturę akceptacji dla pomysłów i niepowodzeń.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: wybór działań zaradczych jest uwarunkowany siłą oporu organizacyjnego. Kadra zarządzająca powinna ocenić skalę jego występowania (np. wyrażoną w odsetku pracowników wyrażających sceptycyzm) oraz ustalić liderów oporu, którzy prezentują zradykalizowane stanowisko w konflikcie. Jeżeli liderzy cieszą się uznaniem reszty załogi i mają potencjał opiniotwórczy, warto rozważyć przeprowadzenie rozmów indywidualnych, służących zapoznaniu się z ich punktem widzenia. Podczas rozmów z pracownikami, warto skorzystać z dostępnego na platformie poradnika dla pracodawców, w którym podjęto tematykę radzenia sobie z oporem przed zmianą. Poradnik ten będzie użyteczny w organizacji spotkań indywidualnych i grupowych.</p>
12.	<p>W jednym z przedsiębiorstw wystąpiły trudności w regularnej organizacji spotkań roboczych ze względu na częściowo rozproszone funkcjonowanie zespołu</p>	<p>1. Profilaktyka: działania profilaktyczne powinny wiązać się z elastycznością w zakresie terminu i formy spotkania. Wspomniana elastyczność wiąże się</p>

	<p>pracowniczego. Choć początkowo decydenci przedsiębiorstwa uznali wykorzystanie tego rozwiązania za zasadne rozwojowo, trudności natury logistycznej doprowadziły do jego porzucenia. Źródłem tego problemu – poza czynnikami obiektywnymi – była niewystarczająca motywacja kierownictwa do rozwiązania problemu. Rozwiązanie wypracowano dzięki wsparciu zewnętrznego eksperta, wchodzącego w skład personelu projektu.</p>	<p>z troską o względne dostosowanie organizacji spotkań roboczych do możliwości i potrzeb pracowników oraz tygodniowego cyklu funkcjonowania organizacji.</p> <p>Wielu ograniczeń (głównie terminowych i lokalizacyjnych) nie sposób ominąć. Wprowadzenie zmian w trybie funkcjonowania organizacji na potrzeby organizacji spotkań roboczych jest działaniem możliwym, ale budzącym wątpliwości. Wobec tego, w takich sytuacjach warto rozważyć organizację spotkań w formie hybrydowej, a terminy spotkań zapowiadać z co najmniej 5-dniowym wyprzedzeniem. Komunikat dotyczący spotkania powinien zawierać także informacje na temat jego agendy. Tak, aby sens organizacji spotkania był dla pracowników zrozumiały, zaś jego cel – spostrzegany za zasadny.</p> <p>2. Przeciwdziałanie: należy postępować analogicznie do działań określonych w części profilaktycznej.</p>
--	---	---

Źródło: opracowanie własne

2.4. Działania rozwojowe

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano wskazówki wdrożeniowe dotyczące wybranych działań rozwojowych. Są to: szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), wizyty studyjne, spotkania robocze, gry symulacyjne, project-based learning oraz mentoring.

2.4.1. Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne

Proces reskillingu uwzględnia realizację szkoleń:

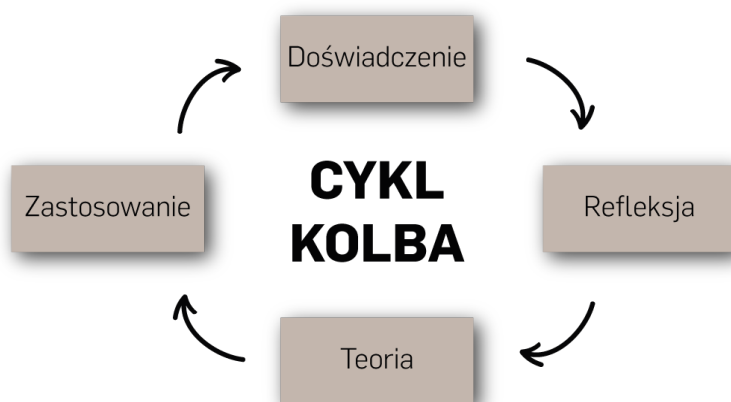
- wewnętrznych – prowadzonych przez jednego z zatrudnionych pracowników, który ze względu na posiadaną wiedzę i umiejętności może pełnić funkcje trenera. Zmienne umożliwiające wskazanie osoby pełniącej funkcję trenera wewnętrznego opisano poniżej.
- zewnętrznych – prowadzonych przez zewnętrzną firmę, wyspecjalizowaną w konkretnych obszarach szkoleniowych. Instrukcję wyboru szkoleń zewnętrznych opisano szczegółowo w instrukcji „Jak wybrać szkolenie zewnętrzne na potrzeby reskillingu?”, będącej załącznikiem do tego opracowania (załącznik 1).

Głównym wyzwaniem, z jakim zmierzą się podmioty zdecydowane na realizację szkoleń wewnętrznych, jest wybór osoby prowadzącej. Na Ryc. 27 przedstawiono profil predyspozycji zawodowych osoby, która może wejść w taką rolę.



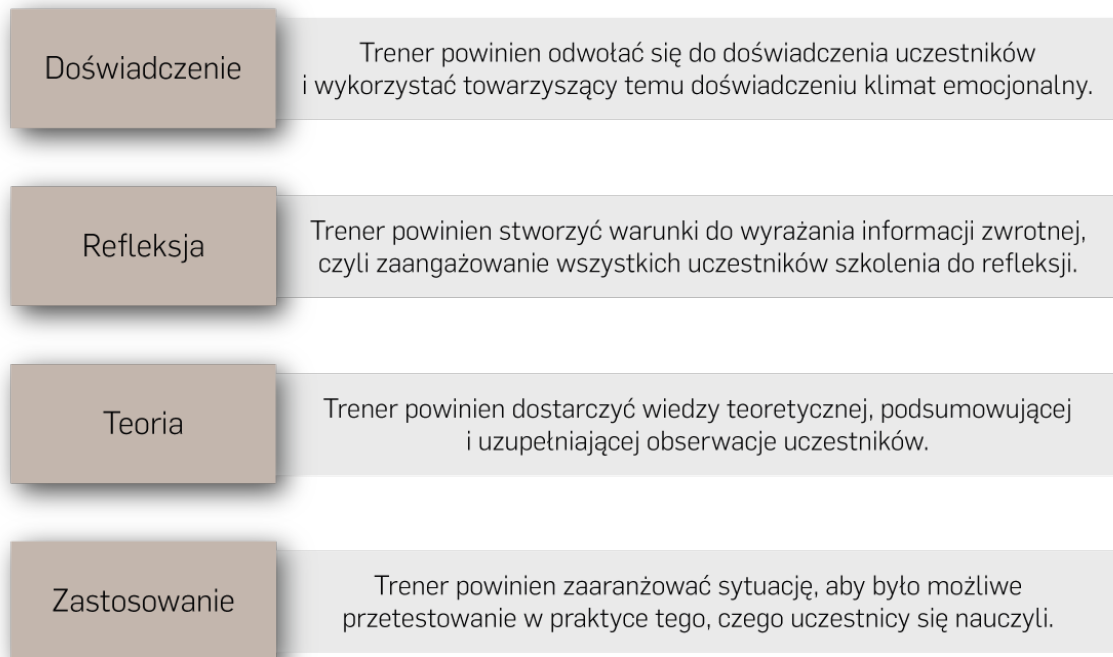
Ryc. 27. Profil predyspozycji trenera wewnętrznego

Planując organizację szkolenia, warto zoptymalizować jego skuteczność – czyli zaplanować je w sposób dostosowany do specyfiki uczenia się przez osoby dorosłe. W tym celu można skorzystać z cyklu Kolba. Opiera się on na filozofii uczenia się przez doświadczenie.



Ryc. 28. Cykl Kolba

Na co dokładnie powinna zwrócić osoba przymierzająca się do poprowadzenia szkolenia wewnętrznego (w odniesieniu do cyklu Kolba)? Odpowiedź na to pytanie zaprezentowano na Ryc. 29.



Ryc. 29. Rekomendacje dla trenera w odniesieniu do cyklu Kolba

Odrębnym zagadnieniem jest realizacja szkoleń zewnętrznych. W tym przypadku, poza kwestiami finansowymi, największym wyzwaniem dla firm jest trafny dobór tematyki szkoleniowej oraz wybór wykonawcy zapewniającego wysoką jakość usług szkoleniowych. Organizacje, które nie mają doświadczeń związanych z zakupem szkoleń zewnętrznych, mogą postępować według poniższego schematu:

- I. **Diagnoza potrzeb szkoleniowych** – ustalenie, jakich kompetencji potrzebujemy (zarówno z perspektywy pracowników, jak i całej organizacji).
- II. **Ustalenie pożądanych efektów szkolenia** – określenie, do jakich zmian powinno doprowadzić skorzystanie z usługi szkoleniowej (zarówno z perspektywy pracowników, jak i funkcjonowania całej firmy).

III. Określenie budżetu i liczby uczestników – wskazanie akceptowalnej kwoty brutto, którą firma jest gotowa zainwestować w usługę szkoleniową oraz określenie liczby osób, które wezmą udział w szkoleniu.

IV. Analiza ofert szkoleniowych – wybór najkorzystniejszej (merytorycznie i/lub finansowo) oferty spośród dostępnych.

V. Wyłonienie potencjalnych wykonawców – zawężenie listy potencjalnych wykonawców do maksymalnie trzech.

VI. Ostateczny wybór wykonawcy – czyli podjęcie decyzji o skorzystaniu z usługi świadczonej przez określoną firmę szkoleniową.

VII. Ustalenie szczegółów realizacji usługi – określenie liczby godzin szkoleniowych, terminu realizacji, określenie programu szkolenia w porozumieniu z wykonawcą, wybór trenera oraz ustalenie metodyki pomiaru efektów szkoleniowych.

2.4.2. Wizyty studyjne

Wizyty studyjne to zorganizowane wyjazdy pracowników (lub pracownika) reprezentujących dany podmiot, do innej firmy (najczęściej działającej w tej samej branży). Celem wizyty studyjnej jest wymiana doświadczeń, rozwój kompetencji oraz wzrost potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Poniżej zamieszczono najważniejsze wskazówki, które powinien uwzględnić podmiot zainteresowany organizacją takiej wizyty.

1. **Identyfikacja wyzwania rozwojowego** – określenie potrzeb i celów stojących za organizacją wizyty studyjnej.
2. **Wyznaczenie koordynatora** – ustalenie osoby odpowiedzialnej za skuteczną organizację przedsięwzięcia.
3. **Znalezienie podmiotu współpracującego** – wybranie listy potencjalnych podmiotów, których know-how mogłoby być użyteczne dla osiągnięcia celów rozwojowych naszej firmy.

4. **Ustalenie szczegółów współpracy** – spisanie (formalnego lub nieformalnego) kontraktu, który określi zasady (m.in. prawne, finansowe, relacyjne oraz dotyczące zasad poufności) związane z przebiegiem wizyty.
5. **Realizacja wizyty** – korzystanie z know-how podmiotu będącego gospodarzem wizyty.
6. **Ewaluacja** – proces oceny wizyty studyjnej.

Z perspektywy rekomendacji wdrożeniowych, szczególne miejsce warto poświęcić etapowi szóstemu, tj. ewaluacji. Na etapie testowania a następnie wdrażania zauważono, że w kilku podmiotach etap omówienia wizyty studyjnej został całkowicie pominięty. Poniosło to za sobą wystąpienie kilku negatywnych konsekwencji, takich jak:

- spostrzeganie wizyty studyjnej w kategoriach rozrywki i odpoczynku od pracy;
- brak analizy zgodności przebiegu wizyty z założonymi celami;
- brak wniosków do wdrożenia na poziomie całej organizacji – wizyta studyjna była traktowana jako incydentalne źródło ciekawostek branżowych;
- brak implementacji nowych rozwiązań w oparciu o doświadczenia nabyte podczas wizyty studyjnej;
- brak wniosków na temat elementów wymagających usprawnienia pod kątem organizacji kolejnych wizyt studyjnych.

Wdrażając model RESKILLING jako narzędzie HR, należy pamiętać o konieczności dokonywania ewaluacji każdego działania rozwojowego (nie tylko wizyt studyjnych), stosownie do potrzeb personelu i całej organizacji.

2.4.3. Spotkania robocze

Spotkania robocze to krótkie dyskusje moderowane, stanowiące przestrzeń do konsultacji pomiędzy członkami personelu. Pozwalają na omawianie bieżących zagadnień związanych z funkcjonowaniem podmiotu (np. zasad współpracy z podopiecznymi przejawiającymi zachowania agresywne). Moderatorem spotkania roboczego jest zwykle przedstawiciel kadry kierowniczej, choć – w uzasadnionych przypadkach – w rolę tę może wejść także przedstawiciel personelu o odpowiednim profilu kompetencyjnym (potrafiący zarządzać grupą uczestników).

Organizacja spotkań roboczych prowadzi do zwiększenia stopnia integracji zespołu. Pozwala na wzmacnianie emocjonalnego przywiązania do organizacji, poprzez wykorzystanie siły partycypacji pracowniczej. Poprawiają wyniki w zakresie pracy zespołowej oraz zwiększają gotowość personelu do przyjmowania odpowiedzialności i proaktywnej postawy. Pozwalają na wzrost satysfakcji z pracy oraz poczucia sprawstwa. Wspomniane konsekwencje przekładają się z kolei na wyższy poziom motywacji do pracy.

Większość MŚP z branży usług opiekuńczych nie posiada doświadczeń w organizacji spotkań roboczych. Podmioty te mogą skorzystać z praktycznego schematu organizacji i przebiegu SR, który zaprezentowano poniżej.

Etap 1. Organizacja – ustalenie celu spotkania, agendy, liczby uczestników, terminu, niezbędnych materiałów i lokalizacji.

Etap 2. Realizacja – właściwy przebieg spotkania.

Etap 2.1. Wprowadzenie – przywitanie uczestników, przedstawienie celu spotkania, zaprezentowanie agendy.

Etap 2.2. Zasady – wypracowanie reguł określających przebieg spotkania roboczego (m.in. zasady dotyczące komunikacji interpersonalnej).

Etap 2.3. Potrzeby – ustalenie oczekiwań personelu względem spotkania.

Etap 2.4. Omówienie zagadnień – właściwa realizacja celów spotkania.

Etap 2.5. Podsumowanie spotkania – przedstawienie i odnotowanie wniosków dla całego zespołu.

W przypadku wystąpienia trudności z wybraniem terminu pozwalającego na zebranie wszystkich pracowników w jednym miejscu, warto rozważyć organizację spotkania roboczego w formule zdalnej lub hybrydowej.

2.4.4. Gry symulacyjne

Gry symulacyjne są narzędziem rozwojowym, które pozwala na przyjrzenie się dotychczasowym mechanizmom działania oraz rozwój kompetencji pracowników poprzez uczenie się przez doświadczenie (związane z wchodzeniem w role określone

w scenariuszu gry). W przypadku tego działania rozwojowego, podmioty powinny w sposób szczególnie dokładny zapoznać się z instrukcją. Warto odnotować, że do każdej gry przygotowano odrębny dokument instruujący osobę prowadzącą w zakresie przygotowania i realizacji.

Z czego wynika *szczególna konieczność* dokładnego zapoznania się z instrukcjami? W przypadku tego działania rozwojowego, pominięcie drobnego elementu (związanego np. z przygotowaniem określonego przedmiotu stanowiącego ważny materiał szkoleniowy) może skutkować wadliwą realizacją gry lub też – brakiem możliwości jej zrealizowania.

W jednym z podmiotów realizujących grę „Skarb kreatywności” w fazie testowania, gra musiała zostać przerwana. Osoba prowadząca zorientowała się, że nie przygotowała istotnego załącznika, który nie mógł zostać wydrukowany w miejscu realizacji gry. Poskutkowało to irytacją i spadkiem motywacji u uczestników szkolenia. Propozycje związane z kontynuacją gry zostały odrzucone przez zniechęcony personel.

2.4.5. Project-based learning

Project-based learning (PBL) jest metodą nauczania, w której uczniowie/ studenci zdobywają wiedzę i umiejętności poprzez aktywne zaangażowanie się w realizację projektu zespołowego. Zespół prowadzi projekt od początku do końca, doskonaląc swoje kompetencje w zakresie współpracy i komunikacji interpersonalnej. Pomimo edukacyjnych korzeni PBL, może on być z powodzeniem stosowany w praktyce zarządzania organizacjami.

Korzystanie z PBL zwiększa umiejętności związane ze współpracą. Prowadzi do usprawnienia komunikacji poprzez lepsze rozumienie się przez członków zespołu. Rozwija kompetencje wykonawcze i organizacyjne, buduje proaktywną postawę u pracowników oraz sprzyja rozwojowi ich potencjału kreatywnego.

Większość MŚP (nie tylko z branży usług opiekuńczych) nie posiada doświadczeń związanych z wykorzystaniem PBL jako narzędzia rozwojowego. Firmy te często realizują *bieżące projekty*, wynikające ze specyfiki prowadzonej działalności

biznesowej. Trudniej jest im znaleźć przestrzeń do działań, które nie przynoszą korzyści finansowych tu i teraz, mając raczej charakter długofalowych inwestycji w wachlarz kompetencji pracowniczych oraz know-how całej organizacji. Na co powinna zwrócić uwagę firma zainteresowana wdrożeniem PBL do swojej praktyki? Rekomendowany schemat działania opisano poniżej.

1. **Stworzenie zespołu i ustalenie zasad współpracy** – określenie składu zespołu, długości realizacji projektu, kwestii godzin realizacji i dodatkowego wynagrodzenia zaangażowanych pracowników.
2. **Określenie celu i tematu projektu** – ustalenie, jakie potrzeby organizacyjne i rozwojowe mają zostać zaspokojone dzięki zrealizowaniu projektu. W tym celu można wykorzystać popularną metodę burzy mózgów.
3. **Stworzenie harmonogramu pracy** – określającego częstotliwość i długość spotkań (przy założeniu, że może on być na bieżąco aktualizowany, stosownie do specyfiki różnych etapów realizacji projektu).
4. **Realizacja ustalonych działań** – kontrolowanie realizacji projektu i zgodności z przyjętymi założeniami.
5. **Prezentacja efektów i ewaluacja** – podzielenie się wypracowanymi efektami z pozostałymi członkami zespołu.
6. **Wdrożenie do praktyki organizacyjnej** – włączenie wypracowanych rozwiązań do praktyki organizacyjnej.

Jeden z podmiotów korzystających z modelu RESKILLING w trakcie testowania, wykorzystał PBL na potrzeby stworzenia zestawu narzędziowego dla opiekunów i terapeutów pracujących z osobami starszymi. Zadanie pozwoliło pracownikom na rozwinięcie kompetencji poznawczych i interpersonalnych. Korzyścią dla firmy było zwiększenie stopnia atrakcyjności zajęć realizowanych dla seniorów. Ze względu na bardzo pozytywne wyniki ewaluacji, podmiot zdecydował się trwale włączyć PBL do praktyki organizacyjnej.

2.4.6. Mentoring

Mentoring jest narzędziem rozwojowym, które opiera się na relacji pomiędzy mentorem i pracownikiem. W rolę mentora wchodzi zwykle bardziej doświadczony pracownik, który dostrzega korzyść w dzieleniu się swoją wiedzą i doświadczeniem z mniej doświadczonymi członkami zespołu. Mentoring może przyjmować dwie formy w zależności od stopnia formalizacji. Mentoring sformalizowany (zaaranżowany) przebiega w ramach dosyć sztywno ustalonych zasad, celów oraz terminów i częstotliwości spotkań, zaś współpraca jest poddawana ewaluacji. W przypadku mentoringu nieformalnego, mniej doświadczeni pracownicy mogą korzystać ze wsparcia bardziej doświadczonej osoby w sposób incydentalny (zależnie od bieżących potrzeb).

Organizację mentoringu można sprowadzić do czterech kroków. Odnoszą się one do mentoringu zaaranżowanego. Pierwszym z nich jest ustalenie potrzeb, jakie może zaspokoić mentoring wśród członków organizacji. Na drugim etapie, warto wskazać osoby zaangażowane w mentoring oraz przypisać im role (mentora lub mentee). Na etapie trzecim, związanym z ustaleniem planem działania, warto wzmocnić autonomię pracowników i pozwolić im na samodzielne ustalenie planu działania i zasad współpracy. Czwarty etap wiąże się z dokonywaniem ewaluacji współpracy. Etap ten warto powtarzać wielokrotnie (np. raz na kwartał). W przypadku podjęcia decyzji o zakończeniu mentoringu, zasadne jest zorganizowanie spotkania poświęconego kompleksowym informacjom zwrotnym (przekazywanym zarówno przez mentora, jak i mentee).

Mentoring spotkał się z bardzo pozytywnym odbiorem wśród podmiotów korzystających z modelu RESKILLING na etapie testowania rozwiązania. Najczęściej odnotowanym efektem było dowartościowanie pracowników, którzy weszli w rolę mentee. Większość z nich czuła się doceniona możliwością współpracy z bardziej doświadczonym pracownikiem. Taka możliwość była dla nich sygnałem, że firma inwestuje w ich rozwój. Taki efekt pozwala na zaspokojenie potrzeb niższego (bezpieczeństwo) i wyższego rzędu (samorealizacja).

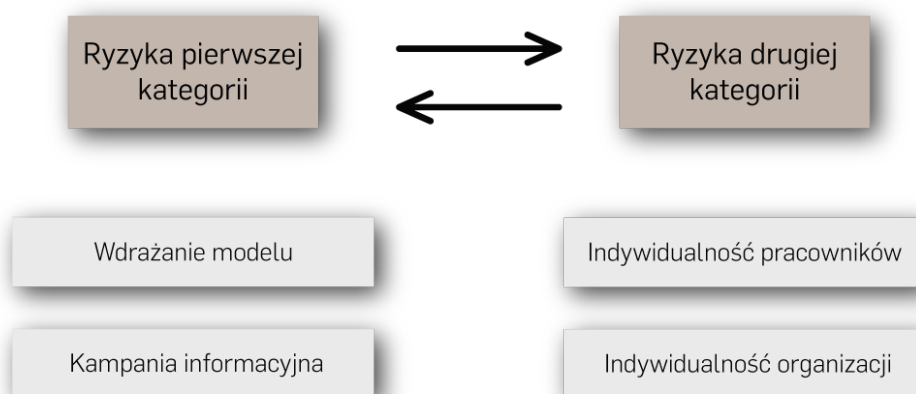
2.5. Rekomendacje wdrożeniowe – podsumowanie

Główną rekomendacją wdrożeniową jest **dokładne zapoznanie się z instrukcjami dotyczącymi różnych aspektów wdrożenia modelu RESKILLING w organizacji**. U części przedsiębiorców występuje opór przed ich dokładnym przeanalizowaniem, co przekłada się na powstanie realnych zagrożeń związanych z włączeniem reskillingu do polityki HR. We wspomnianych instrukcjach omówiono kompleksowo każdy etap wdrożeniowy oraz zaprezentowano opisy potencjalnych sytuacji problemowych (wraz z propozycjami działań zaradczych). Gruntowne zapoznanie się ze wspomnianymi opracowaniami pozwala na redukcję prawdopodobieństwa wystąpienia większości sytuacji problemowych związanych z reskillingiem.

Obszerność wspomnianych opracowań może zniechęcać przedsiębiorców do ich wnikliwej analizy. Pamiętajmy jednak, że model RESKILLING nie jest nowinką technologiczną, którą można wdrożyć w oderwaniu od strategii funkcjonowania firmy; model ten staje się częścią strategii podmiotu, co wymaga nienaganej dbałości o dostosowanie modelu do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czas poświęcony na zapoznanie się z materiałami merytorycznymi należy traktować jako jeden z zasobów inwestycyjnych w dojrzałej polityce zarządzania rozwojem zasobów ludzkich.

Trudności występujące na etapie wdrażania modelu można – dla uproszczenia – podzielić na dwie kategorie. Pierwszą z nich są **trudności wynikające z błędów wdrożeniowych**, zaś drugą – trudności wynikające z **indywidualnych właściwości podmiotu i jego przedstawicieli**. Pierwsza kategoria odnosi się do zagadnień związanych ze skutecznym kierowaniem polityką informacyjną w zakresie reskillingu oraz optymalnym wykorzystaniem możliwości modelu. Jest to kategoria trudności będących pod dużą kontrolą kadry zarządzającej (zakładając solidne zapoznanie się z instrukcjami wdrożenia modelu RESKILLING). Druga kategoria trudności jest kontrolowalna w znacznie mniejszym stopniu; należą do niej **indywidualne właściwości pracowników** (m.in.: osobowość, temperament i postawy pracownicze) oraz **właściwości podmiotu** (m.in.: kultura organizacyjna, obowiązująca filozofia zarządzania, modele komunikacji formalnej i nieformalnej w przedsiębiorstwie). Osoby

odpowiedzialne za wdrożenie modelu RESKILLING powinny skupić się na minimalizacji zagrożeń należących do pierwszej kategorii. Wynika to z większego stopnia kontrolowalności oraz możliwości wykorzystania gotowych narzędzi zawartych w materiałach merytorycznych dostępnych na platformie. Optymalne zarządzanie ryzykami z pierwszej kategorii pozwoli (paradoksalnie) uzyskać większy stopień kontroli nad trudnościami przynależnymi do drugiej kategorii. Zaproponowany podział jest bowiem bardzo uproszczony; w praktyce omawiane zagrożenia przenikają się i są względem siebie komplementarne, co zaprezentowano na Ryc. 30.



Ryc. 30. Współzależność ryzyka związanego z wdrożeniem modelu RESKILLING

Wspomniana współzależność przejawia się w tzw. *rozlanym wpływie* działań ukierunkowanych na zapobiegnięcie trudnościom zaliczanym do jednej z kategorii. W praktyce, takie działania będą niosły konsekwencje także w obszarach przynależnych do kategorii drugiej. Na przykład, dokładne zapoznanie się z materiałami merytorycznymi i metodyczne realizowanie kolejnych kroków modelu RESKILLING, będzie oddziaływało na indywidualne właściwości pracowników (związanych m.in. ze wzrostem poczucia bezpieczeństwa w obliczu wdrażanych zmian). Jeżeli model RESKILLING będzie wdrażany w sposób transparentny,

skuteczny i zrozumiały dla personelu, zwiększy się ich poczucie bezpieczeństwa i otwartość na zmiany. Utrzymywanie takiego stanu będzie prowadziło do zmian w indywidualności organizacji; wraz z upływem czasu będzie ona zmierzała do realizacji ideału organizacji uczącej się (zgodnie z konceptualizacją P. Senge'a).

Niestety, omawiane oddziaływania nie zawsze będą prowadziły do zjawisk pozytywnych. Działania niezgodne z założeniami modelu mogą prowadzić do niekorzystnych zmian w obszarze indywidualności pracowniczej i organizacyjnej. Nieuwzględnienie głosu pracowników podczas wyboru kompetencji diagnostycznych może z jednej strony zakłócić lub spowolnić proces reskillingu, zaś z drugiej strony – przyczynić się do pogłębienia oporu przed zmianą u pracowników. W najgorszym przypadku, taki scenariusz doprowadzi do radykalizacji postaw antyinnovacyjnych. Trend ten będzie bardzo trudno odwrócić ze względu na zwiększanie intensywności reaktancji psychologicznej (czyli oporu pracowników). Z tego powodu – podkreślimy to raz jeszcze – **główna rekomendacja odnosi się do stosowania modelu zgodnie z jego założeniami, w oparciu o narzędzia dostępne w materiałach merytorycznych.**

Zróżnicowane działania związane z wdrożeniem modelu mogą doprowadzić do ujawnienia dotychczas skrywanych napięć w organizacji. Mogą to być między innymi stłumione konflikty pomiędzy pracownikami (lub grupami pracowniczymi) oraz pomiędzy personelem a kadrą zarządzającą. Tego typu zjawiska należy uważnie obserwować oraz konsekwentnie omawiać z odpowiednią troską o wrażliwość każdego przedstawiciela zespołu.

Na etapie testowania rozwiązania, odnotowano występowanie konfliktów podczas realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych. Wielokrotnie grupowe spotkanie było dla części pracowników okazją do zdewaluowania nielubianego współpracownika w oczach kolegów i koleżanek. Przykładowe złośliwe i – niekiedy – pasywno-agresywne komentarze brzmiały następująco: „Tobie się to przyda, może zaczniesz być normalna”; „Tobie to i tak nic nie pomoże”; „Może po prostu zwiększcie nam wynagrodzenia, zamiast marnować czas na głupoty”; „Takie rzeczy to by się kierownictwu przydały. My się dobrze dogadujemy”. Każdy z takich komunikatów

powinien być odbierany jako wskaźnik istniejących napięć, którym warto się przyjrzeć i wyjaśnić w oparciu o dążenie do konsensusu.

Warto odnotować, że takie sytuacje mogą występować bez związku z wdrożeniem modelu RESKILLING. Bywają one wyizolowane w tym sensie, że spotkanie reskillingowe służy jako okoliczność do ujawnienia napięć niezwiązanych z wdrażanymi zmianami. Nie oznacza to, że takie zgrzyty należy bagatelizować. Jeden z moderatorów zogniskowanego wywiadu grupowego (o wyjątkowo zadaniowym podejściu) starał się ignorować złośliwe komentarze, przypominając uczestnikom o realizacji celu spotkania (tj. wyborze zestawów kompetencji oraz wariantów diagnostycznych). Ignorowanie doprowadziło do zwiększenia częstotliwości negatywnych komentarzy, które w pewnym momencie uniemożliwiły kontynuację spotkania w konstruktywnym kierunku. Należy uznać, że pracownikom przejawiającym takie zachowania zależy na ich odnotowaniu i zauważeniu; także wtedy, gdy swoje niezadowolenie wyrażają nie wprost, do odbiorcy bezosobowego. Osoba prowadząca powinna każdorazowo powtórzyć to, co zostało powiedziane, a następnie omówić te słowa w porozumieniu z grupą.

Z perspektywy kadry zarządzającej, opisywane incydenty mogą być nieprzyjemne i prowadzić do zwątpienia w sens wprowadzenia modelu RESKILLING. Mogą oni uznać, że skoro napięcia dotychczas nie występowały, to ich pojawienie się stanowi skutek wprowadzanych zmian. Takie wnioskowanie będzie obarczone bardzo prawdopodobnym błędem. W większości przypadków bardziej prawdopodobna będzie hipoteza o istnieniu stłumionych (czasami wieloletnich) konfliktów, które z różnych względów nie mogły się dotychczas ujawnić. Wpływ takich napięć na funkcjonowanie organizacji (w wymiarze zadaniowym i interpersonalnym) nie może mieć charakteru obojętnego. Być może odnajdujemy w tym miejscu dodatkową wartość modelu RESKILLING, który może posłużyć jako lustro procesów i interakcji występujących w przedsiębiorstwie. Przyjrzenie się tym zjawiskom (zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i personel), może doprowadzić do naprawy *tego, co nie działa* oraz zwiększyć szansę na podniesienie jakości funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji (zadaniowo, kompetencyjnie oraz interpersonalnie).

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1 Instrukcja wyboru szkolenia zewnętrznego na potrzeby reskillingu

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania są wytyczne w zakresie zakupu usługi szkoleniowej na potrzeby realizacji procesu reskillingu. Dokonano w nim krótkiej charakterystyki siedmiu następujących po sobie etapów, stanowiących drogę od identyfikacji potrzeb szkoleniowych (etap I) aż do ustalenia szczegółów realizacji usługi (etap VII). Zaprezentowane treści powinny pozwolić na dokonywanie optymalnych wyborów szkoleniowych.

Etap I. Diagnoza potrzeb szkoleniowych

Pierwszym krokiem prowadzącym do wybrania usługi szkoleniowej jest identyfikacja potrzeb związanych z rozwojem określonej kompetencji. Analiza ta może być wykonana na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Pierwszy z nich odnosi się do preferencji zatrudnionej kadry, zaś drugi – do potrzeb placówki jako całości.

Diagnoza potrzeb może być realizowana w formie indywidualnych rozmów z pracownikami, jak i z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety. Do przykładowych pytań, które warto zadać pracownikom, należą:

- W jakich sytuacjach kompetencja X1 przydaje Ci się podczas wykonywania pracy?
- Przy jakich zadaniach masz trudności z wykorzystywaniem kompetencji X?
- Jakie są główne bariery wykorzystywania przez Ciebie kompetencji X w miejscu pracy?
- Co mogłaby zrobić nasza placówka, aby ułatwić Ci wykorzystywanie kompetencji X?
- Jakie składowe kompetencji X chciał(a)byś w największym stopniu rozwinąć?
- Jakiej wiedzy i kompetencji potrzebujesz, aby czuć się pewniej w kontekście wykorzystywania kompetencji X?
- Gdyby pojawiła się możliwość organizacji szkolenia służącego rozwojowi kompetencji X, jakie byłyby Twoje największe oczekiwania wobec niego?

- Istnieje wiele metod szkoleniowych, takich jak m.in.: dyskusja, ćwiczenia indywidualne, ćwiczenia autoprezentacyjne, scenki symulacyjne czy prezentacja multimedialna. Które z nich – w Twoim przekonaniu – byłyby dla Ciebie najbardziej atrakcyjne? Które z nich w największym stopniu pozwoliłyby Ci na rozwinięcie kompetencji X?

Niezależnie od przyjętego sposobu gromadzenia danych (rozmowa vs kwestionariusz ankiety), należy odnotować najbardziej istotne wnioski płynące z rozmowy (lub z analizy ankiet). Powinny one kompleksowo opisywać potrzeby i oczekiwania wobec szkolenia na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.

Etap II. Ustalenie pożądanych efektów szkolenia

W ramach etapu drugiego należy określić pożądane efekty szkoleniowe. Powinny one odnosić się do zdiagnozowanych wcześniej potrzeb oraz być sformułowane w krótki i konkretny sposób. Przykładem poprawnie sformułowanych efektów szkoleniowych mogą być:

- rozwinięcie umiejętności pozwalających na samodzielne przygotowanie miesięcznego zestawienia zamówionych posiłków w programie MS Excel;
- rozwinięcie umiejętności autoprezentacyjnych, pozwalających na prowadzenie atrakcyjnych szkoleń z zakresu psychologii osób starszych dla zatrudnionego personelu;
- rozwinięcie umiejętności obsługi programu CognitivePlus na poziomie podstawowym.

Etap III. Określenie budżetu i liczby uczestników

Na tym etapie należy określić liczbę pracowników, którzy wezmą udział w szkoleniu oraz wskazać jednostkowy koszt brutto związany z uczestnictwem w nim jednej osoby. Efektem pomnożenia wspomnianych wartości przez siebie, powinna być maksymalna kwota brutto, jaką placówka jest gotowa przeznaczyć na szkolenie. Poza realizacją samej usługi, kwota ta powinna zawierać także ewentualne koszty związane z najmem sali szkoleniowej oraz obsługą cateringową.

Etap IV. Analiza ofert szkoleniowych

Kolejny krok polega na przeanalizowaniu rynku usług szkoleniowych w celu wytypowania ofert zbieżnych z:

- wnioskami płynącymi z analizy potrzeb szkoleniowych;
- pożądanymi efektami szkoleniowymi;
- ustalonym budżetem szkoleniowym.

Poza standardowymi metodami wyszukiwania (polegającymi na wpisywaniu fraz takich jak: „szkolenie Excel poziom podstawowy” można skorzystać z platform szkoleniowych, takich jak np. Baza Usług Rozwojowych. W przypadku nieodnalezienia szkolenia dotyczącego określonej tematyki, warto skupić się na ustaleniu wykonawców, którzy mogliby takie szkolenie zrealizować (np. w przypadku szkoleń z zakresu kompetencji cyfrowych, warto zdecydować się na firmę specjalizującą się w realizacji usług rozwojowych z zakresu IT).

Etap V. Wyłonienie potencjalnych wykonawców

Kolejnym krokiem jest wyłonienie listy zawierającej od dwóch do czterech potencjalnych wykonawców usługi szkoleniowej. Następnie, należy skontaktować się z każdym z nich w celu rozpoznania oferty szkoleniowej oraz zaprezentowania oczekiwań opierających się na wnioskach z poprzednich etapów. Informacje od każdego z potencjalnych wykonawców należy odnotować.

Etap VIII. Podsumowanie

W niniejszej instrukcji zaproponowano siedmioetapowy model wyboru usługi szkoleniowej, prowadzącej do rozwoju kompetencji istotnych z perspektywy realizacji działań reskillingowych. Zastosowanie się do zaprezentowanych wytycznych niweluje ryzyko zakupu usługi niedostosowanej do realnych potrzeb placówki i zatrudnionego personelu, a tym samym – prowadzi do profesjonalizacji wewnętrznej polityki rozwoju pracowników.

„Z merytorycznego punktu widzenia, narzędzie jest skonstruowane na wysokim poziomie, wsad merytoryczny jest rozbudowany, znajduje potwierdzenie w dostępnej literaturze i wynikach badań. Autorzy narzędzia podeszli do jego konstrukcji holistycznie, czego przykładem jest uwzględnienie roli lidera zmiany, który ma dodatkowo wzmacniać proces reskillingu czy skonstruowanie scenariuszy superwizji dotyczących monitorowania przebiegu procesu reskillingu. (...)

W ocenie eksperta autorzy dołożyli wszelkich starań, aby zalecenia niwelacji luk kompetencyjnych były komplementarne, a także przybierały zróżnicowane formy, dostosowane do specyfiki procesu rozwoju danej kompetencji. Stworzone zalecenia mogą zostać wdrożone przez różnorakie podmioty – są jednocześnie uniwersalne, a więc możliwe do wdrożenia w różnych placówkach branży opiekuńczej, jak i szyte na miarę, czyli dostosowane do specyfiki branży oraz wyników konkretnej diagnozy.”

(fragment opinii zewnętrznego eksperta)



60 LAT

**Polskie Towarzystwo
Ekonomiczne**
Oddział w Bydgoszczy

Biuro projektu:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział w Bydgoszczy
ul. Długa 34, 85-034 Bydgoszcz / tel. 52 322 90 62
www.pte.bydgoszcz.pl / mail: reskilling@pte.bydgoszcz.pl

