



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Instrukcja dot. analizy i diagnozy potencjału pracowników



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



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Analiza i diagnoza potencjału pracowników w modelu RESKILLING – ujęcie systemowe	4
2. Diagnoza indywidualna	6
2.1. Przebieg diagnozy indywidualnej w modelu RESKILLING	6
2.2. Grupy kompetencji diagnostycznych	7
2.3. Kompetencje podlegające diagnozie.....	9
2.4. Dostępne warianty diagnostyczne	12
2.5. Zogniskowane wywiady grupowe	20
2.6. Diagnoza interaktywna.....	29
2.7. Algorytm kodowania wyników	31
3. Diagnoza organizacyjna	44
4. Podsumowanie. Diagnoza i co dalej?	47



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza i diagnoza potencjału pracowników w modelu RESKILLING. Przedstawiono w nim charakterystykę tej kwestii w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym.

W rozdziale pierwszym wyjaśniono miejsce analizy i diagnozy potencjału pracowników w funkcjonowaniu całego modelu. Lektura tej części jest istotna ze względu na fakt, iż wszelkie działania analityczno-diagnostyczne należy rozpatrywać w perspektywie systemowej, z uwzględnieniem wzajemnych powiązań pomiędzy różnymi elementami narzędzia.

Rozdział drugi poświęcony jest diagnozie indywidualnej. Zawiera obszerny opis przebiegu diagnozy, grup kompetencji oraz szczegółowych umiejętności podlegających weryfikacji. Ponadto, Czytelnik odnajdzie w nim charakterystykę dostępnych wariantów diagnostycznych, wyjaśnienie kwestii wykorzystania zogniskowanych wywiadów grupowych, a także opis diagnozy interaktywnej. Rozdział drugi kończy się charakterystyką pełnego algorytmu kodowania wyników, wyjaśniając skomplikowane mechanizmy stojące za działaniem inteligentnego algorytmu diagnostycznego.

Rozdział trzeci dotyczy kwestii diagnozy organizacyjnej. Zawiera informacje na temat jej znaczenia w kontekście całego procesu reskillingu. Czytelnik odnajdzie w nim opis pięciu diagnozowanych obszarów.

Życzymy przyjemnej lektury

Autorzy



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Analiza i diagnoza potencjału pracowników w modelu RESKILLING – ujęcie systemowe

Na model RESKILLING składają się trzy komplementarne moduły: **Diagnoza i obserwacja postępów**, **Zalecenia** oraz **Analiza finansowa** (ryc. 1). Niniejsze opracowanie odnosi się do modułu pierwszego, czyli Diagnozy i obserwacji postępów. Pozostałe moduły zostały opisane w osobnych instrukcjach, opracowanych przez właściwych ekspertów merytorycznych.



Ryc. 1. Moduły modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

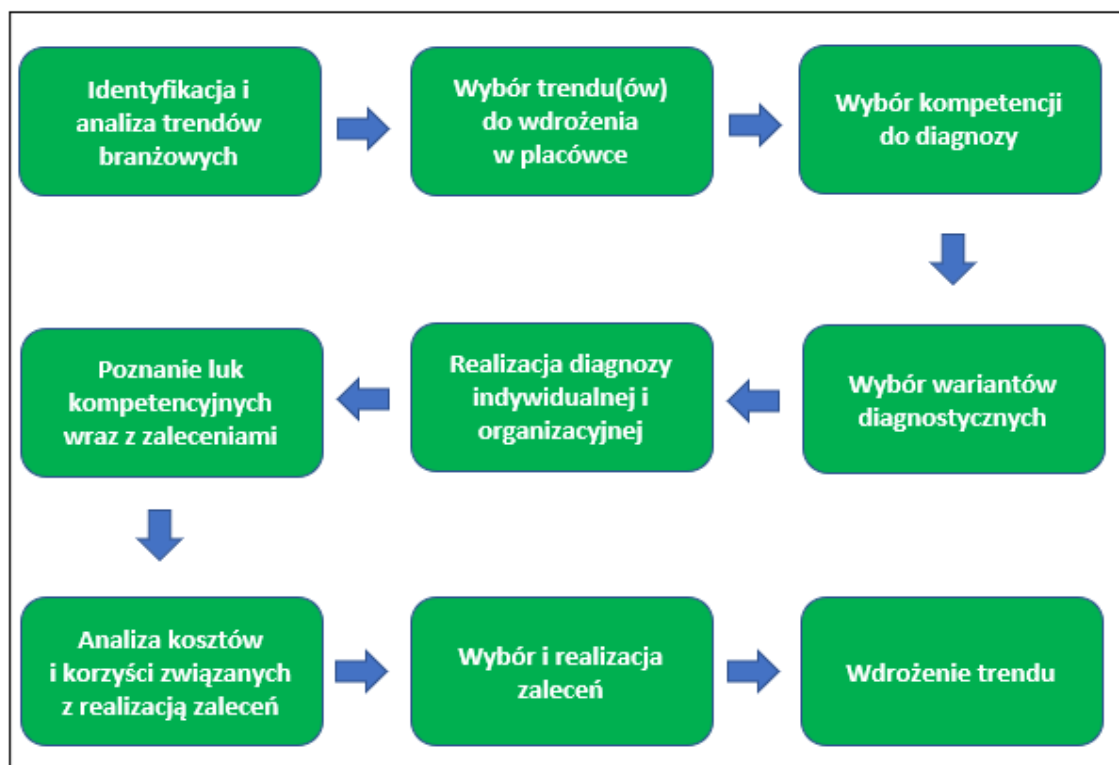
Osią modułu pierwszego jest realizacja działań pozwalających na osiągnięcie trzech zasadniczych efektów:

- a) identyfikację trendów w branży usług opiekuńczych w Polsce i na świecie oraz dokonanie wyboru tego lub tych, które mogą zostać wdrożone w placówce;
- b) realizacja kompleksowej i interaktywnej diagnozy kompetencji pracowników, pozwalającej na określenie charakteru luk kompetencyjnych utrudniających wdrożenie zmian;
- c) realizacja diagnozy organizacyjnej, pozwalającej na wyłonienie obszarów wymagających zmian na potrzeby efektywnej realizacji procesu reskillingu.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Pomocne w zrozumieniu powiązań pomiędzy trzema elementami modelu RESKILLING jest zapoznanie się z kolejnymi etapami realizowanymi przez placówkę w związku z jego wdrożeniem (ryc. 2).



Ryc. 2. Uproszczony schemat działania modelu RESKILLING.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Jak wynika z powyższego schematu (ryc. 2), działania rozpoczynają się od identyfikacji i analizy trendów branżowych, spośród których wybierane są te, które placówka chciałaby wdrożyć. Następnie, dokonywany jest wybór kompetencji istotnych z perspektywy wdrażanego trendu oraz wariantów diagnostycznych dla każdego pracownika. Kolejnym krokiem jest realizacja diagnozy na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, która prowadzi do rozpoznania luk kompetencyjnych na poziomie pracowniczym i systemowym. W odpowiedzi na zdiagnozowane luki, platforma rekomenduje zalecenia służące ich niwelacji. Pozwala to na przejście do kolejnego etapu, związanego z analizą kosztów i korzyści wynikających z ich wdrożenia. Następnie, placówka rozpoczyna realizację zaleceń aż do momentu osiągnięcia właściwego poziomu redukcji luk kompetencyjnych. Po realizacji tego celu, możliwe jest wdrożenie określonego trendu.

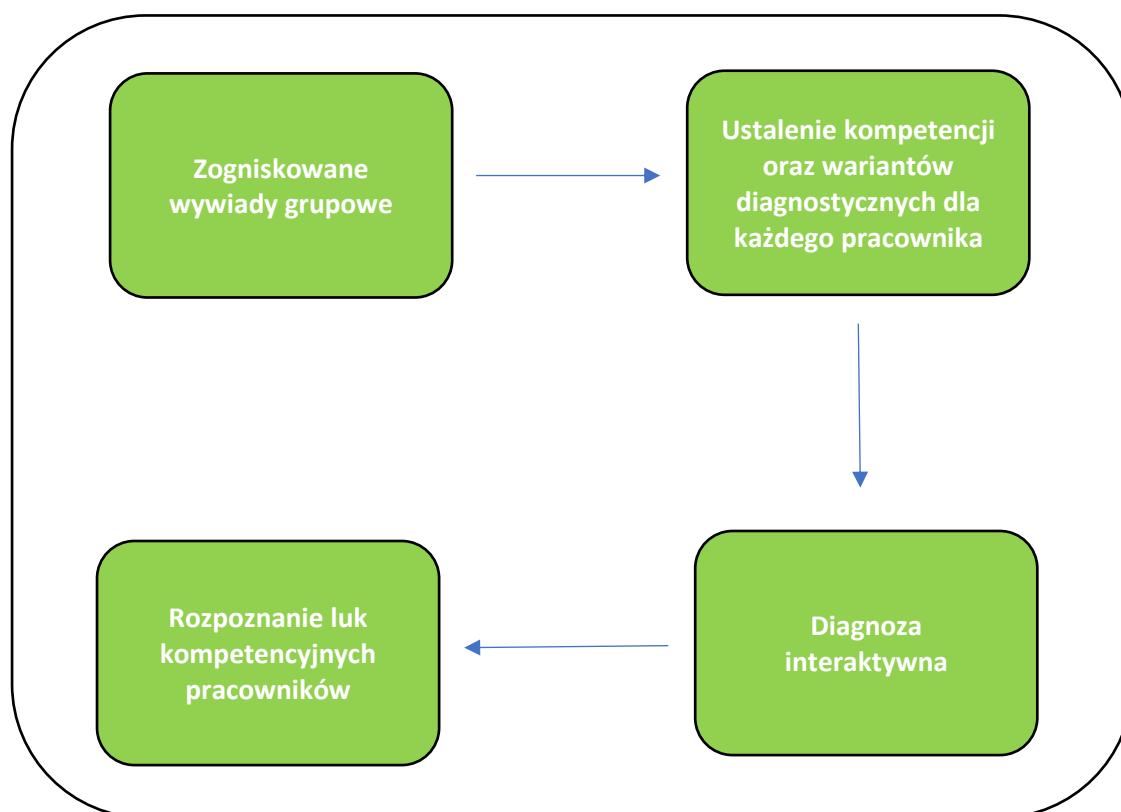


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Diagnoza indywidualna

2.1. Przebieg diagnozy indywidualnej w modelu RESKILLING

Warunkiem niezbędnym do rozpoczęcia działań diagnostycznych jest wybór trendu(ów) do wdrożenia w placówce. Po ich wytypowaniu, następuje realizacja analizy określającej luki kompetencyjne na poziomie stanowiskowym i organizacyjnym. Luki te uniemożliwiają natychmiastowe wdrożenie trendu. Z tego powodu, muszą zostać zniwelowane w toku procesu reskillingu. Na poniższej rycinie (ryc. 1) zaprezentowano kolejne kroki diagnozy indywidualnej w modelu RESKILLING.



Ryc. 3. Przebieg diagnozy indywidualnej w modelu RESKILLING
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Działania diagnostyczne rozpoczynają się do organizacji **zogniskowanych wywiadów grupowych, których celem jest ustalenie zestawu kompetencji do diagnozy oraz wariantów diagnostycznych dla każdego pracownika**. Na podstawie podjętych decyzji, w placówce realizowana jest diagnoza interaktywna, której efektem jest rozpoznanie luk kompetencyjnych

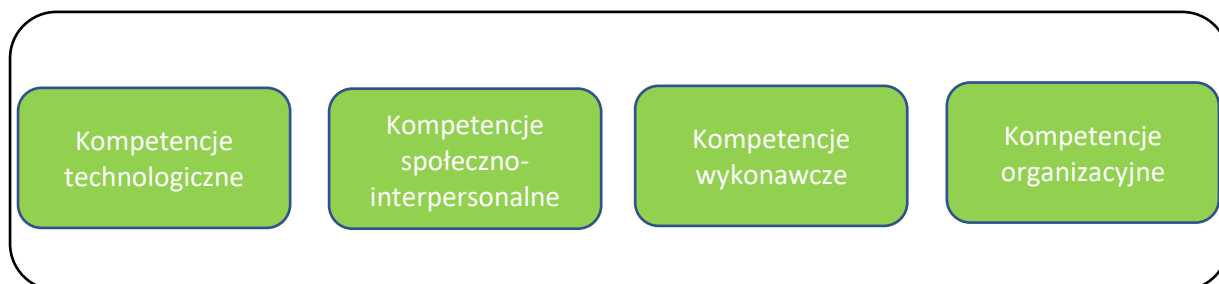


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

pracowników. Szerszy opis wymienionych działań zaprezentowano w kolejnych podrozdziałach.

2.2. Grupy kompetencji diagnostycznych

Platforma umożliwia realizację diagnozy w czterech grupach kompetencyjnych, które zaprezentowano na poniższej rycinie (ryc. 4).



Ryc. 4. Grupy kompetencji podlegających diagnozie na platformie RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Wyłonienie wskazanych grup kompetencyjnych nastąpiło w toku analiz realizowanych przez zespół ekspercki w porozumieniu z Partnerem Ponadnarodowym. Ich wyodrębnienie uwzględniało następujące konteksty:

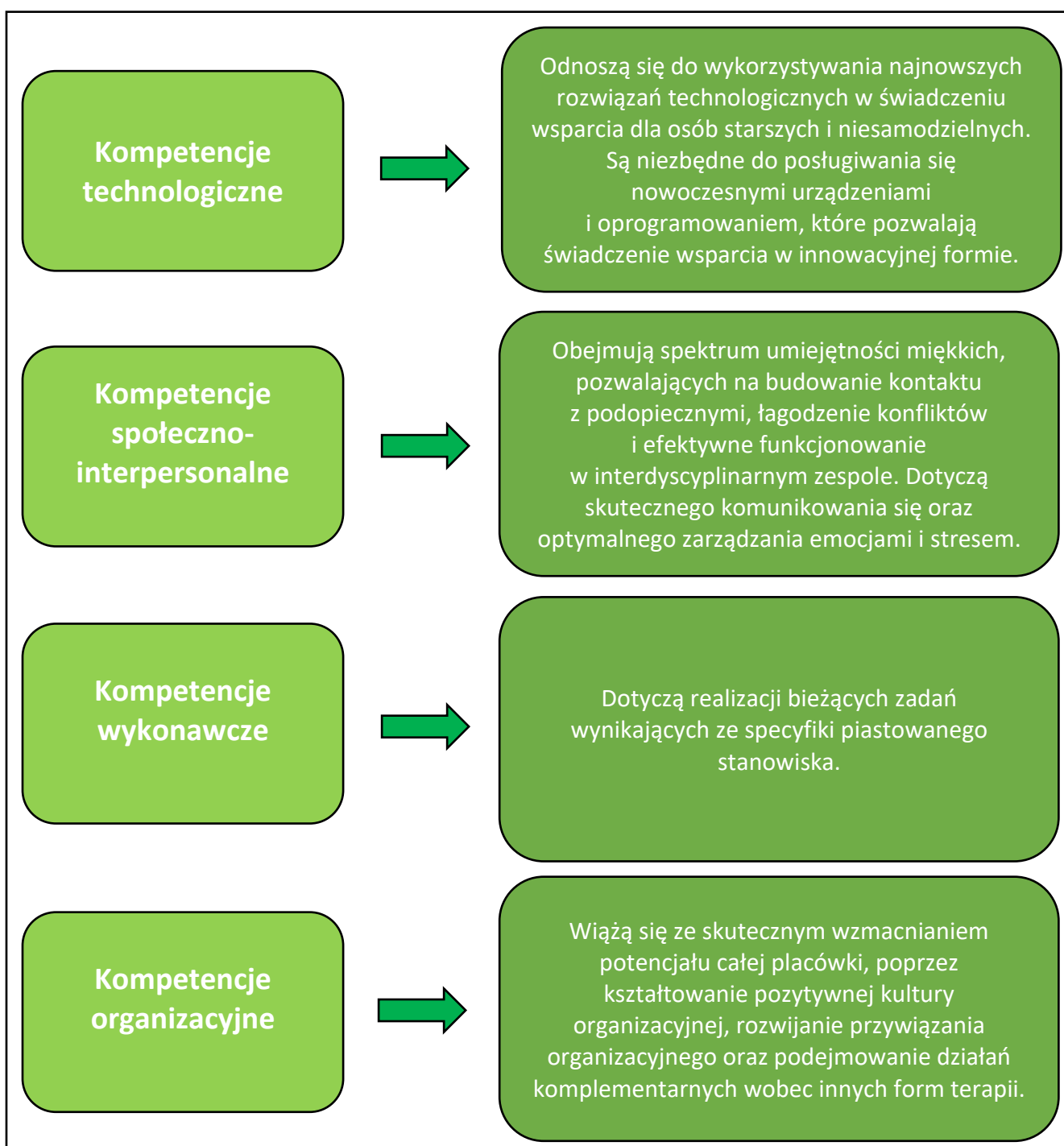
- a) aktualny kontekst funkcjonowania placówek opiekuńczych;
- b) prognozowany kontekst funkcjonowania placówek opiekuńczych w obliczu zmieniających się trendów technologicznych i demograficznych;
- c) kontekst zmieniającego się profilu potrzeb konsumentów w wieku senioralnym (ang. *silver consumers*);
- d) kontekst nowoczesnych koncepcji zarządzania organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem systemów *talent management* i koncepcji organizacji turkusowej w ujęciu Frederica Laloux'a;
- e) kontekst rywalizacji rynkowej w branży usług opiekuńczych, związany z rosnącą rolą sektora prywatnego¹

Charakterystykę wyodrębnionych grup kompetencyjnych zaprezentowano na ryc. 5.

¹ Ten kontekst odnosi się do konieczności różnicowania oferty dla seniorów i osób niesamodzielnych, wynikającej z rosnącej konkurencji rynkowej oraz nowych wymagań kompetencyjnych z tym związanych.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 5. Charakterystyka czterech grup kompetencyjnych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2.3. Kompetencje podlegające diagnozie

Platforma umożliwi realizację interaktywnej diagnozy w zakresie sześciu **kompetencji technologicznych**. Są to:

- a) **dzielenie się wiedzą** - rozumiane jako umiejętne dzielenie się posiadanymi informacjami ze współpracownikami. Wiąże się to z wysoką samoświadomością w zakresie posiadanej wiedzy oraz motywację do dzielenia się nią. Wysoki poziom tej kompetencji łączy się z łatwością nauczania innych i robieniem tego w sposób zrozumiały, skuteczny oraz dostosowany do potrzeb odbiorców informacji;
- b) **umiejętność szybkiego uczenia się** - rozumiane jako zdolność do szybkiego i skutecznego opanowywania nowej wiedzy i umiejętności. Kompetencja ta odnosi się do ich przetwarzania w stosunkowo krótkim czasie oraz świadome uczenie się na błędach i korzystanie z użytecznych wskazówek w procesie uczenia się. Ta kompetencja wiąże się także z szybkim i umiejętnym stosowaniem nabywanej wiedzy i umiejętności;
- c) **kompetencje cyfrowe** - rozumiane jako zestaw umiejętności związanych z korzystaniem z technologii cyfrowych i skutecznym wykorzystywaniem ich m.in. do nauki, pracy, budowania relacji społecznych. Do kompetencji tych należą kompetencje informatyczne takie jak znajomość obsługi komputera, podstawowych programów komputerowych i aplikacji mobilnych oraz kompetencje funkcjonalne związane z umiejętnością korzystania z Internetu, zainteresowania i wiedza związana z nowymi technologiami;
- d) **umiejętność pracy zdalnej/telepracy** – odnosi się do realizacji aktywności zawodowej poza tradycyjnie rozumianym stanowiskiem pracy. Wiąże się z umiejętnością wykorzystania różnych narzędzi (w tym aplikacji mobilnych i komunikatorów) umożliwiających udzielanie wsparcia podopiecznym i komunikowanie się z innymi członkami zespołu w formie zdalnej;
- e) **otwartość na nowe technologie** – oznaczająca otwartość na nowe rozwiązania technologiczne, gotowość do brania udziału w ich wdrażaniu na swoim stanowisku pracy oraz do poszerzania własnych kompetencji w zakresie nowych technologii. Wiąże się z tym ciekawość dotycząca nowinek technologicznych oraz akceptacja nowych idei i pomysłów w zakresie usprawnień technologicznych w miejscu pracy;



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- f) **kreatywność** – rozumiana jako zdolność do tworzenia nowych, oryginalnych i innowacyjnych rozwiązań. Pracownikom z wysokim poziomem tej kompetencji łatwo przychodzi myślenie nieszablonowe oraz wychodzenie poza utarte schematy. Dobrze radzą sobie także z pracą o charakterze koncepcyjnym, w której odpowiedzialni są za wymyślenie/zaprojektowanie nowych rozwiązań.

W przypadku **kompetencji społeczno-interpersonalnych**, możliwa jest realizacja diagnozy w zakresie pięciu konkretnych umiejętności. Są to:

- a) **otwartość na nowe doświadczenia** – rozumiana jako ciekawość poznawcza, tolerancja dla nowości oraz pozytywne podejście do nowych doświadczeń zawodowych. Pracowników z otwartością na nowe doświadczenia cechuje ciekawość świata, dociekliwość i chęć przełamania rutyny. Z otwartością podchodzą do nowych wyzwań i wszelkich pomysłów mających na celu usprawnienie pracy;
- b) **współpraca w zespole** – rozumiana jako umiejętność współdziałania z innymi członkami zespołu przy realizacji założonych celów. Jest to zdolność do skutecznego komunikowania się ze współpracownikami, nastawienie na partnerstwo w działaniu, umiejętność wspierania innych, dzielenia się posiadaną wiedzą oraz dbania o pozytywną atmosferę w zespole;
- c) **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 własnego sposobu wypowiedzi;
- d) **zadaniowe radzenie sobie ze stresem** – rozumiane jako skłonność do radzenia sobie ze stresem poprzez podejmowanie konkretnych działań zmierzających do rozwiązania trudności, które stanowią przyczynę odczuwanego napięcia;
- e) **motywacja do rozwoju** – rozumiana jako potrzeba ciągłego rozwijania własnej wiedzy, umiejętności oraz zdobywania nowych doświadczeń zawodowych. Związana z chęcią podejmowania się nowych wyzwań zawodowych oraz dążeniem do bycia jak najlepszym specjalistą.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Platforma pozwala na dokonanie diagnozy w zakresie czterech **kompetencji wykonawczych**. Są to:

- a) **proaktywność** – rozumiana jako wykazywanie się aktywnością, wychodzenie z inicjatywą, umiejętność dokonywania wyborów i brania odpowiedzialności za swoje decyzje. Pracownicy z wysokim poziomem proaktywności czują, że mają wpływ na to, co ich spotyka, stąd często proponują różne pomysły i wykonują zadania, które wychodzą poza standardowy zakres ich obowiązków;
- b) **motywowanie** – to umiejętność świadomego i celowego pobudzania innych ludzi do wykonywania określonych zadań. Pracownicy świadczący usługi opiekuńcze i terapeutyczne dla osób starszych i niesamodzielnych, mogą wykorzystywać tę kompetencję poprzez mobilizowanie współpracowników i podopiecznych do wspólnego działania, ukierunkowanego na realizację założonych celów;
- c) **planowanie pracy** – kompetencja związana z umiejętnością organizacji pracy własnej w sposób zapewniający optymalną efektywność w realizacji zadań. Wiąże się ona z organizowaniem czasu pracy w sposób uwzględniający zasady ergonomii, szacowanie czasu poszczególnych zadań, dostępny potencjał kadrowy oraz inne czynniki o charakterze organizacyjnym;
- d) **samokontrola** – kompetencja związana z utrzymywaniem zgodności pomiędzy działaniem, a realizacją zadań wyznaczonych przez organizację. Wysoki stopień samokontroli będzie przejawiał się odpornością pracownika na działanie czynników rozpraszających oraz zdolnością do kontynuacji działań w momentach spadku poziomu motywacji do pracy.

Z kolei w grupie **kompetencji organizacyjnych**, możliwe jest dokonanie diagnozy w zakresie pięciu szczegółowych umiejętności. Są to:

- a) **przywiązanie do organizacji** – rozumiane jako identyfikowanie się z organizacją (miejscem pracy) oraz zaangażowanie w związane z nią sprawy i problemy. Pracownik z wysokim przywiązaniem do organizacji pracuje w niej nie dlatego, że musi, ale dlatego, że tego chce. Jest zadowolony ze swojego miejsca pracy oraz czuje, że odpowiada ono jego aspiracjom. Zwykle cechuje się wysokim poziomem wewnętrznej motywacji do wykonywania zadań;



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- b) **budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii** – kompetencja związana ze świadomym i celowym uzupełnianiem działań realizowanych przez współpracowników. Jej fundamentem jest elementarna ciekawość poznawcza, pozwalająca na zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresów przekraczających formalne kwalifikacje konkretnego pracownika. Dzięki zorientowaniu na budowanie wsparcia komplementarnego, organizacja staje się bardziej elastyczna, zwiększając wachlarz możliwych do zastosowania oddziaływań terapeutycznych;
- c) **umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań** – kompetencja związana z trafnym rozpoznawaniem potencjału zawodowego współpracowników, pozwalająca na wskazywanie osób do wykonywania zadań nietypowych i wykraczających poza standardowe obowiązki pracownicze. Kompetencja ta jest związana z nastawieniem na zasoby współpracowników, tworząc dobry grunt do budowania satysfakcjonujących relacji między pracownikami oraz kształtowania kultury organizacyjnej opartej na kooperacji;
- d) **organizacja własnego miejsca pracy** – kompetencja związana z podejmowaniem świadomych i usystematyzowanych działań, zmierzających do uporządkowania stanowiska pracy w sposób, który zapewni możliwość optymalnej realizacji zadań przez pracownika;
- e) **zarządzanie zmianą** – kompetencja rozumiana jako umiejętność kształtowania atmosfery akceptacji dla zmiany w środowisku organizacyjnym, motywowania współpracowników do zmian i przełamania oporu przez zmianą.

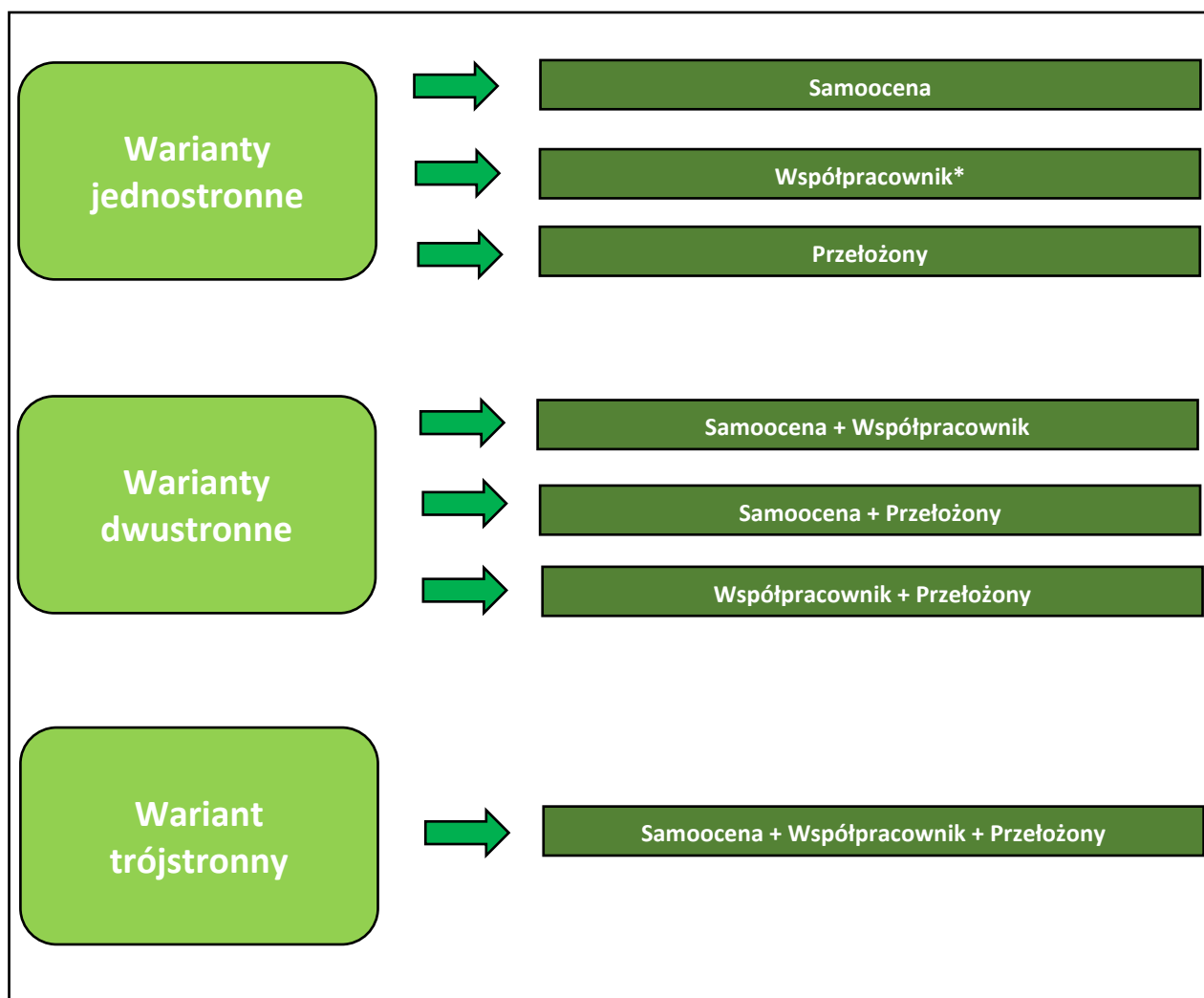
2.4. Dostępne warianty diagnostyczne

W standardowym wariantcie diagnostycznym, pracownik wypełnia arkusze diagnozujące poziom własnych kompetencji w zakresach wytypowanych w toku realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych. Platforma RESKILLING **umożliwia dostęp do innych wariantów diagnostycznych, pozwalających na włączenie dodatkowych osób do oceny kompetencji każdego pracownika**. Osobami tymi mogą być **bezpośredni przełożony** (którym najczęściej jest kierownik placówki) oraz **dowolny współpracownik**.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W efekcie, diagnoza kompetencji pracownika na platformie RESKILLING, może odbywać się w trzech wariantach – jednostronnym, dwustronnym oraz trójstronnym. Każdy z nich zaprezentowano na ryc. 4. Zgodnie z przedstawionymi informacjami, w ramach dostępnych wariantów możliwe są różne kombinacje diagnostyczne (trzy w przypadku oceny jednostronnej, trzy w przypadku oceny dwustronnej oraz jedna w przypadku oceny trójstronnej).



Ryc. 6. Warianty i kombinacje diagnostyczne w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

* sformułowanie „współpracownik” oznacza ocenę poziomów kompetencji przez współpracownika. Analogicznie, określenie „przełożony” odnosi się do takiej oceny dokonanej przez przełożonego.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Poniżej zaprezentowano uwarunkowania wyboru każdej z zaprezentowanych powyżej opcji.

W tabeli nr 1 zawarto informacje dotyczące wariantów jednostronnych.

Tabela 1. Uwarunkowania wyboru wariantów jednostronnych.

SAMOOCENA	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik dobrze zna swoje mocne strony i ograniczenia w kontekście funkcjonowania w środowisku pracy. 2. Preferujemy krótki czas realizacji diagnozy. 3. Konieczność zrealizowania diagnozy w bardzo krótkim czasie.
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada nierealistyczny obraz własnych kompetencji, związany z zbyt niską lub zbyt wysoką samooceną pracowniczą. 2. Pracownik przejawia silne obawy związane z uczestnictwem w diagnozie, co może przełożyć się na udzielanie odpowiedzi w sposób tendencyjny w postaci celowego zawyżania lub obniżania wyników. 3. Dysponowanie czasem na realizację diagnozy wieloźródłowej.
Główna korzyść	Krótki czas realizacji diagnozy.
Główne ryzyko	Uzyskanie wyników o ograniczonej trafności.
WSPÓŁPRACOWNIK	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Współpracownik posiada dużą wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania osoby badanej² w różnych kontekstach zawodowych. 2. Współpracownik posiada względnie neutralną relację z pracownikiem (czynnik interpersonalny). 3. Konieczność zrealizowania diagnozy w bardzo krótkim czasie.
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak współpracownika, który dysponowałby szczegółową wiedzą na temat funkcjonowania osoby badanej w środowisku pracy. 2. Bardzo pozytywna lub bardzo negatywna relacja pomiędzy współpracownikiem a osobą badaną. 3. Rywalizacja pomiędzy współpracownikiem a osobą badaną, wynikająca ze struktury organizacyjnej lub innych czynników. 4. Dysponowanie czasem na realizację diagnozy wieloźródłowej.

² Termin „osoba badana” oznacza w tym kontekście pracownika, którego kompetencje podlegają diagnozie.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Główna potencjalna korzyść	Krótki czas realizacji diagnozy.
Główne potencjalne ryzyko	Uzyskanie wyników o ograniczonej trafności.
PRZEŁOŻONY	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przełożony posiada wysoką wiedzę na temat funkcjonowania pracownika w różnych sytuacjach zawodowych. 2. Względnie neutralna relacja pomiędzy przełożonym a pracownikiem. 3. Konieczność zrealizowania diagnozy w bardzo krótkim czasie.
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przełożony nie dysponuje wystarczającą wiedzą na temat funkcjonowania pracownika w różnych sytuacjach zawodowych. 2. Bardzo pozytywna lub bardzo negatywna relacja pomiędzy przełożonym a osobą badaną. 3. Dysponowanie czasem na realizację diagnozy wieloźródłowej.
Główna potencjalna korzyść	Krótki czas realizacji diagnozy.
Główne potencjalne ryzyko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nietrafna diagnoza wynikająca z niewielkiej wiedzy na temat funkcjonowania pracownika. 2. niesprawiedliwa ocena wynikająca z czynników interpersonalnych (np. niskiego poziomu sympatii wobec pracownika)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W przypadku istnienia ograniczeń uniemożliwiających dokonanie oceny jednostronnej, warto rozważyć wybór jednego z wariantów dwustronnych. Uwarunkowania wyboru poszczególnych kombinacji z tego zakresu, zaprezentowano w tabeli nr 2.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 2. Uwarunkowania wyboru wariantów dwustronnych.

SAMOOCENA + WSPÓŁPRACOWNIK	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada częściowo realistyczny obraz własnych możliwości zawodowych. 2. W placówce zatrudniona jest osoba, która posiada wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania danego pracownika w miejscu pracy. 3. Względnie neutralna relacja interpersonalna pomiędzy pracownikiem a współpracownikiem.
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada skrajnie nierealistyczny obraz własnych kompetencji (pozytywny lub negatywny). 2. W placówce nie jest zatrudniona osoba, która posiada odpowiednią wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania danego pracownika w miejscu pracy. 3. Bardzo pozytywna lub bardzo negatywna relacja interpersonalna pomiędzy pracownikiem a potencjalnym oceniającym.
Główna potencjalna korzyść	Uzyskanie bardziej trafnych wyników w porównaniu do większości przypadków wykorzystania diagnozy jednoźródłowych.
Główne potencjalne ryzyko	Nieuwzględnienie perspektywy przełożonego i czasochłonność procesu diagnostycznego.
SAMOOCENA + PRZEŁOŻONY	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada częściowo realistyczny obraz własnych możliwości zawodowych. 2. Przełożony posiada wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania danego pracownika w miejscu pracy. 3. Względnie neutralna relacja interpersonalna pomiędzy pracownikiem a przełożonym.
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przełożony posiada ograniczoną wiedzę na temat funkcjonowania pracownika w środowisku pracy. 2. Relacje łączące pracownika z przełożonym mają charakter bardzo pozytywny lub bardzo negatywny.
Główna potencjalna korzyść	Uzyskanie bardziej trafnych wyników w porównaniu do większości przypadków wykorzystania diagnozy jednoźródłowych.
Główne potencjalne ryzyko	Nieuwzględnienie perspektywy współpracownika i czasochłonność procesu diagnostycznego.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

WSPÓŁPRACOWNIK + PRZEŁOŻONY	
Kiedy warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada bardzo nierealny obraz własnych możliwości zawodowych (skrajnie pozytywny lub skrajnie negatywny). 2. Współpracownik posiada przynajmniej umiarkowaną wiedzę na temat sposobu funkcjonowania osoby badanej w miejscu pracy. 3. Relacje łączące współpracownika i osobę badaną są zbliżone do neutralnych (nie występuje skrajna sympatia lub skrajna niechęć). 4. Przełożony posiada przynajmniej umiarkowaną wiedzę na temat sposobu funkcjonowania osoby badanej w miejscu pracy. 5. Relacje łączące przełożonego i osobę badaną są zbliżone do neutralnych (nie występuje skrajna sympatia lub skrajna niechęć).
Kiedy nie warto wybrać?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownik posiada realny obraz własnych możliwości zawodowych. 2. Współpracownik lub przełożony nie dysponują wystarczającą wiedzą na temat funkcjonowania osoby badanej w miejscu pracy. 3. Relacje łączące pracownika ze współpracownikiem i/lub przełożonym cechują się dużym poziomem sympatii lub antypatii.
Główna potencjalna korzyść	Uzyskanie wiarygodnych wyników diagnostycznych w sytuacji, gdy osoba badana posiada nierealistyczny obraz własnych kompetencji.
Główne ryzyko	Nieuwzględnienie perspektywy pracownika i czasochłonność procesu diagnostycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W przypadkach istnienia uzasadnionych wątpliwości związanych z wyborem wariantu jednostronnego lub dwustronnego, zalecane jest wykorzystanie oceny trójstronnej, która stwarza największe możliwości w zakresie niwelacji błędów spowodowanych:

- a) nierealistycznym obrazem kompetencji pracownika (u samego pracownika, współpracownika i przełożonego);
- b) czynnikami interpersonalnymi (wysoki poziom sympatii lub antypatii pomiędzy osobą ocenianą, a innymi osobami oceniającymi).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Analiza uwarunkowań wyboru poszczególnych wariantów diagnostycznych prowadzi do wniosku, iż wybór ten nie ma charakteru zerojedynkowego. Jego dokonanie wymaga uwzględnienia wielu zmiennych właściwych dla konkretnej placówki. Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale treści należy traktować jako wskazówki służące dokonaniu optymalnego wyboru. W tabeli nr 3 zaprezentowano uproszczone porównanie wariantów diagnostycznych, które będą dostępne na platformie RESKILLING. Zaprezentowane zestawienie dotyczy dwóch kryteriów: czasu i trafności.

Tabela 3. Uproszczone przedstawienie wariantów diagnostycznych dostępnych na platformie RESKILLING.

Warianty	Prognozowany czas realizacji (w porównaniu do pozostałych wariantów)	Prawdopodobieństwo uzyskania trafnych wyników (w porównaniu do pozostałych wariantów)
Jednostronne	najkrótszy	najmniejsze
Dwustronne	umiarkowany	umiarkowane
Trójstronny	najdłuższy	największe

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Dla podmiotów niemających doświadczenia w realizacji działań związanych z oceną kompetencji pracowników, szczególnie użyteczne może być zapoznanie się z konkretnymi przykładami rozwiązania problemu doboru wariantu diagnostycznego, odnoszących się do konkretnych pracowników.

Przykład 1.

Ania jest fizjoterapeutką. Od miesiąca pracuje w Dziennym Domu Pobytu na terenie Bydgoszczy. Jest zatrudniona w oparciu o umowę o pracę na pół etatu. Prowadzi zajęcia indywidualne i grupowe w sali, która jest wykorzystywana wyłącznie do celów fizjoterapeutycznych. Pozostali członkowie kadry mieli niewiele okazji do bezpośredniej obserwacji pracy Ani. Od kiedy Ania pracuje w tej placówce, nie pojawiły się trudności wymagające współpracy w zespole i grupowego rozwiązywania problemów. Jej relacje ze



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

współpracownikami są dosyć powierzchowne. Sama Ania określa je jako neutralne. Kierownik placówki docenia kompetencje Ani. Łączy ich neutralna relacja zawodowa. Na etapie rekrutacji, obserwował Anię podczas dnia próbnego, kiedy poprowadziła zajęcia indywidualne i grupowe w ramach tzw. próbki pracy. Już po zatrudnieniu Ani, kierownik dwukrotnie obserwował prowadzone przez nią zajęcia. Za pierwszym razem była to obserwacja 20-minutowa, zaś za drugim – 25-minutowa. W rozmowach z przełożonym, fizjoterapeutka w sposób otwarty opowiadała o swoich dalszych planach rozwojowych, związanych m.in. z ukończeniem kursów pozwalających na bardziej skuteczne świadczenie wsparcia fizjoterapeutycznego dla osób w wieku senioralnym. Podczas całości procesu rekrutacji, Ania sprawiła wrażenie osoby bardzo świadomej swoich mocnych i słabych stron zawodowych. Zarówno kierownik jak i Ania dysponują czasem na wypełnienie arkuszy diagnostycznych w stosunkowo krótkim czasie.

Jaki wariant diagnostyczny warto wybrać w przypadku Ani?

Analiza powyższych informacji prowadzi do wniosku, iż odpowiednim wyborem może być **wariant dwustronny w kombinacji „Samoocena + Przełożony”**. Odrzucenie udziału współpracowników wydaje się zasadne z uwagi na ich niewielką wiedzę na temat funkcjonowania Ani w miejscu pracy. Taką wiedzę posiada jednak przełożony. Pozyskał ją w trakcie procesu rekrutacji i bezpośredniej obserwacji pracy Ani. Fizjoterapeutka prezentuje się jako osoba bardzo świadoma mocnych i słabych stron w jej profilu kompetencyjnym. Z tego powodu można przypuszczać, iż posiada ona predyspozycje do udzielenia wiarygodnych odpowiedzi na pytania diagnostyczne.

Przykład 2

Marcin jest terapeutą zajęciowym w Dziennym Domu Pobytu zlokalizowanym niedaleko Torunia. Oprócz niego, w placówce zatrudnione są wyłącznie kobiety (psycholożka, trzy opiekunki osób starszych i niepełnosprawnych, dwie opiekunki medyczne oraz fizjoterapeutka). Marcin pracuje w tym miejscu od dwóch lat.

Marcin nie jest lubiany przez pozostałą część zespołu. Kobiety zarzucają mu działania związane z nadmierną krytyką ich sposobu wykonywania pracy. Ich zdaniem, Marcin ma



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

skłonność do zawyżania swoich kompetencji i dokonań. Jest to powiązane z umniejszaniem znaczenia pozostałych członków zespołu. Współpracownicy mają mu za złe jego słowa sprzed miesiąca. Marcin powiedział wtedy, że placówka mogłaby działać lepiej, gdyby pracowali w niej sami mężczyźni. Za te słowa nie przeprosił do dziś.

Relacje terapeuty z kierowniczką placówki (Karoliną) są bardzo oficjalne i koncentrują się wokół realizacji zadań zawodowych. Stosunek Karoliny do Marcina jest mieszany; z jednej strony wie, że postawa mężczyzny utrudnia mu nawiązanie pozytywnych relacji ze współpracowniczkami, zaś z drugiej – ma świadomość, iż bardzo dobrze wykonuje on obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska. Seniorzy korzystający ze wsparcia placówki oceniają pracę Marcina w pozytywny sposób.

Który wariant diagnostyczny warto wybrać w przypadku Marcina?

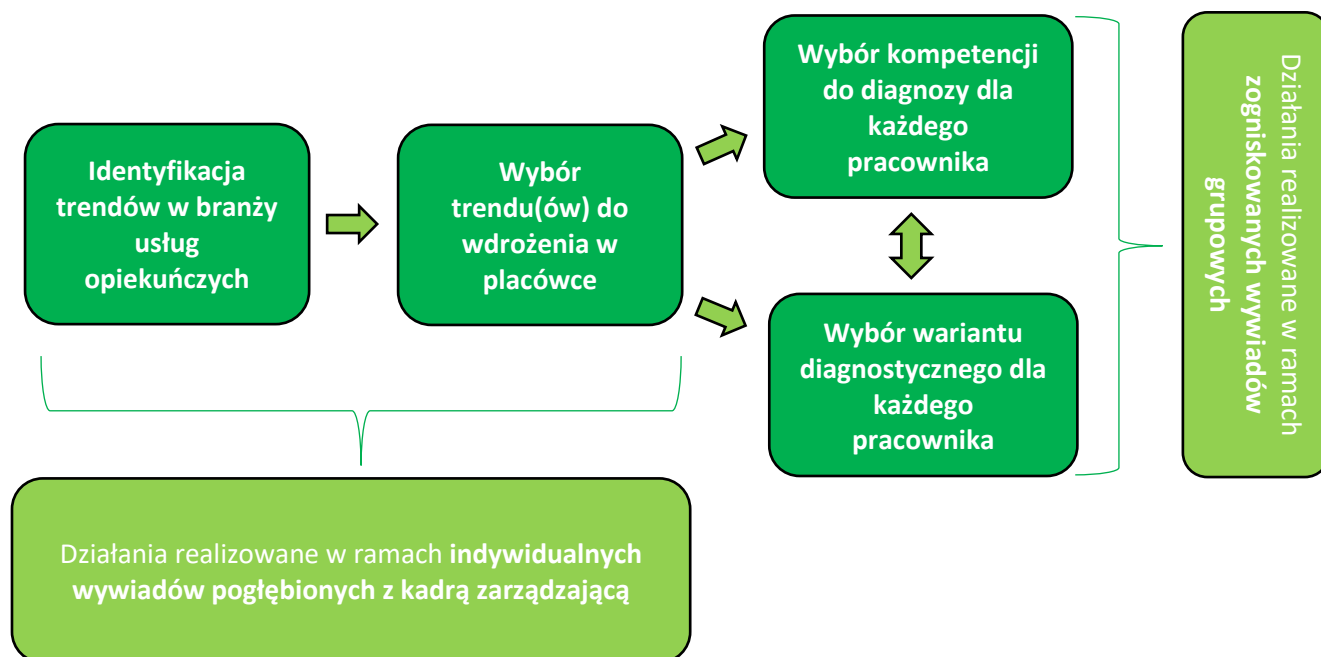
Istnieją poważne przesłanki do wykluczenia możliwości udziału współpracowniczek w procesie diagnostycznym. Są one związane z istniejącym konfliktem w zespole. Z drugiej strony, mężczyzna przejawia skłonność do zbyt wysokiej oceny własnych kompetencji. Jedyną osobą, która byłaby w stanie dokonać względnie realnej oceny poziomu kompetencji Marcina, jest prawdopodobnie kierowniczka placówki. Zgodnie z takim rozumowaniem, warto byłoby wybrać **wariant jednostronny związany z dokonaniem oceny przez przełożonego**. Niemniej, wariantem godnym rozważenia mogłaby być także **ocena trójstronna**. W tym przypadku można założyć, iż potencjalne obniżenie wyników Marcina przez jedną ze współpracowniczek, mogłoby zrównoważyć się z nadmiernie pozytywnymi wynikami uzyskanymi w pomiarze samoocenowym. Te dwie skrajne postawy mogłyby być uzupełnione przez względnie neutralną ocenę ze strony przełożonej.

2.5. Zogniskowane wywiady grupowe

W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą, identyfikowane są trendy w branży usług opiekuńczych. Następnie, zapada decyzja dotycząca trendów, które zostaną wdrożone w placówce. Kolejnym krokiem jest wyłonienie listy kompetencji do diagnozy dla każdego pracownika oraz ustalenie wariantów diagnostycznych (ryc. 7).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



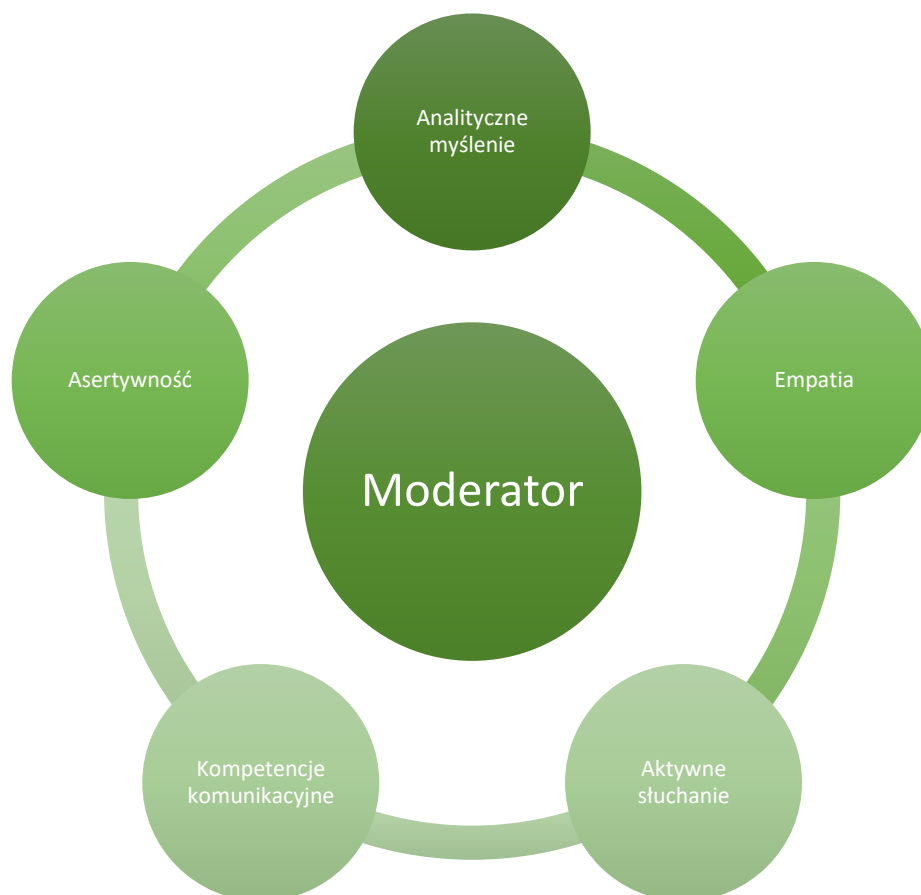
Ryc. 7. Relacja pomiędzy trendami a wyborem kompetencji i wariantów diagnostycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Ustalenie list kompetencji do diagnozy oraz wariantów diagnostycznych dla każdego pracownika będzie odbywało się w ramach realizacji **zogniskowanych wywiadów grupowych w interdyscyplinarnych zespołach specjalistów**. Spotkania te będą realizowane zgodnie z zaprojektowanym scenariuszem, który będzie dostępny do pobrania na platformie RESKILLING. Osobą odpowiedzialną za realizację wywiadów (w tym: moderowanie dyskusji oraz odnotowywanie istotnych wniosków), będzie osoba wyznaczona przez decydentów placówki. W rolę **moderatora** może wejść zarówno przedstawiciel kadry zarządzającej (np. kierownik) lub dowolny pracownik posiadający niezbędne przygotowanie merytoryczne. Poniżej zamieszczono składowe profilu kompetencyjnego dobrego moderatora (ryc. 8).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 8. Składowe profilu kompetencyjnego dobrego moderatora zogniskowanych wywiadów grupowych.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Przebieg wywiadów będzie miał charakter przemyślany i zaplanowany. Jest to możliwe dzięki szczegółowym scenariuszom realizacji, które będą dostępne na platformie RESKILLING. Scenariusze zostały zaprojektowane w sposób pozwalający na elastyczność w organizacji spotkań. W zależności od preferencji typowych dla konkretnych placówek, możliwe będzie zrealizowanie postawionych celów w ramach jednego, dwóch lub trzech zogniskowanych wywiadów grupowych. Szczegółowe wytyczne w tym zakresie opisano we wspomnianych scenariuszach.

Zasadniczy przebieg spotkań fokusowych można sprowadzić do trzech etapów. Pierwsze spotkanie fokusowe³ **powinno rozpocząć się od rozmowy dla temat trendu lub trendów,**

³ W żargonie badawczym, zogniskowane wywiady grupowe nazywane są „fokusami” lub „grupami fokusowymi”.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

które mają zostać wdrożone w placówce. Na tym etapie, zadaniem moderatora jest wyodrębnienie głównych obszarów zmian w funkcjonowaniu placówki w związku z wdrażanym trendem. Obszary te powinny być ustalone i skategoryzowane w oparciu o wyniki dyskusji pomiędzy uczestnikami spotkania. W tym celu warto wykorzystać narzędzie pomocnicze w postaci **AKW** (Arkusza Kodowania Wniosków), który stanowi załącznik do scenariusza realizacji fokusów. Drugim etapem realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych jest **pogłębiona rozmowa na temat obszarów kompetencyjnych mających istotne znaczenie z perspektywy wdrażanego trendu.** Ze względu na fakt, iż przedstawiciele zatrudnionej kadry pełnią różne role w placówce, trend może nakładać różne wyzwania kompetencyjne w przypadku różnych pracowników. Efektem tego etapu powinno być utworzenie list kompetencyjnych do diagnozy dla każdego pracownika. Z kolei etap trzeci powinien dotyczyć **wyboru wariantów diagnostycznych dla każdej z zaangażowanych osób.** Uwarunkowania ich wyboru zaprezentowano w poprzednim podrozdziale. Na tym etapie, warto zwrócić szczególną uwagę na przemyślenia pracowników związane z:

- a) preferowanymi przez nich wariantami diagnostycznymi odnoszącymi się do nich samych;
- b) sugestiami dotyczącymi wariantów diagnostycznych dotyczących innych osób.

Podczas dyskusji poświęconej wyborowi wariantów diagnostycznych, wśród uczestników spotkania mogą wystąpić ostre różnice zdań. Niekiedy wiążą się one z prośbami o wykluczenie konkretnych osób z uczestnictwa w procesie diagnostycznym, jak w poniższym przykładzie:

Ola (fizjoterapeutka): Moim zdaniem bez sensu, aby moje kompetencje oceniała Aga. Sorry, ale wszyscy wiedzą, że się po prostu nie lubimy.

Aga (opiekunka medyczna): Oczywiście, bo Ty wiesz wszystko najlepiej. Chyba dobrze, że ktoś realnie spojrzy na Twoje kompetencje?

W takich sytuacjach, zadaniem moderatora jest **doraźne łagodzenie konfliktu** oraz ustalenie, **jakie znaczenie z perspektywy doboru wariantów diagnostycznych** mają wspomniane słowa. Lista potencjalnych sytuacji trudnych podczas realizacji spotkań fokusowych jest znacznie dłuższa. W tabeli nr 4 zaprezentowano ich zestawienie oraz proponowane środki zaradcze.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 4. Sytuacje trudne podczas realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych. Wskaźniki i rekomendowane działania zaradcze.

LP.	Opis sytuacji	Wskaźniki i rekomendowane działania zaradcze
1.	Niski poziom zaangażowania	<p>Wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ uczestnicy nie odpowiadają na wszystkie lub większość pytań ze strony moderatora; ✓ uczestnicy angażują się w czynności niezwiązane z tematyką i celem spotkania. <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ustalenie kontraktu na początku pierwszego spotkania⁴ ✓ podkreślanie celów realizacji spotkania w kontekście zbliżających się zmian w placówce; ✓ podkreślanie, iż zdanie pracowników na temat wprowadzanych zmian jest bardzo istotne dla decydentów placówki. ✓ rozpoznawanie przyczyn oporu; ✓ rozpoznanie oczekiwań (np. „Zastanawiam się, co mógłbym/mogłabym zrobić, abyś chętniej zabierał(a) dziś głos?”).
2.	Chęć zdominowania dyskusji	<p>Wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ jedna lub więcej osób zabiera głos nieproporcjonalnie częściej w porównaniu do reszty uczestników spotkania; ✓ jedna lub więcej osób przerywa wypowiedzi innych <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ kierowanie pytań do osób mniej aktywnych; ✓ docenienie zaangażowania osoby dominującej z jednoczesnym zadeklarowaniem chęci poznania opinii innych osób;

⁴ Szczegółowe wytyczne w zakresie ustalenia kontraktu zaprezentowano w opracowaniu stanowiącym scenariusz realizacji spotkań.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ prośby o nieprzerywanie wypowiedzi innym uczestnikom⁵.
3.	Podważanie kompetencji osoby prowadzącej	<p>Wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ wypowiedzi krytyczne wobec sposobu prowadzenia spotkania; ✓ wypowiedzi krytyczne wobec przygotowania moderatora do prowadzenia spotkania; ✓ wypowiedzi krytyczne wobec poziomu kompetencji osoby prowadzącej. <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ocena zasadności krytyki oraz uznanie jej za konstruktywną lub niekonstruktywną⁶; ✓ w przypadku oceny niekonstruktywnej, warto podjąć próbę sprowadzenia zarzutów na poziom bardziej konkretny (np. „Biorąc pod uwagę to, co powiedziałeś, powiedz mi proszę, co mogę zrobić teraz, aby lepiej nam się współpracowało podczas tego spotkania?”) ✓ w przypadku krytyki konstruktywnej, warto ją przyjąć przed całą grupą (np. „Masz rację. Powinienem być się lepiej przygotować. Dziękuję za to, że zwróciłeś mi na to uwagę”) oraz zaproponować rozwiązanie kompromisowe (np. „Pomimo tego, że mogłem przygotować się lepiej, zrobię wszystko, aby pozostała część spotkania była źródłem cennych wniosków dla naszego zespołu.”).

⁵ Taką zasadę warto uwzględnić na etapie wypracowania kontraktu. Dzięki temu, taka prośba może odwoływać się bezpośrednio do obowiązujących zasad.

⁶ Krytyka konstruktywna odnosi się do konkretnych zachowań osoby prowadzącej (np. „Marcin, mam wrażenie, że dyskusja zrobiła się bardzo chaotyczna. Wydaje mi się, że przeskakujemy z tematu na temat i bardzo trudno jest się w tym połapać”). Krytyka niekonstruktywna odnosi się zwykle do jednej z dwóch podkategorii: krytyki opartej na nieuzasadnionych i mało konkretnych uogólnieniach (np. „Nie chcę się wypowiadać, bo zawsze wychodzi inaczej niż mówię”) lub krytyki prowadzącego jako osoby („Tobie się po prostu nie chce słuchać innych ludzi”).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4.	Podważanie sensu organizacji spotkania.	<p>Wskaźniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ uwagi wyrażane nie wprost w formie krytyki aluzyjnej (np. „Wszyscy marzyli o tym, aby to spotkanie się odbyło” lub „Na pewno to spotkanie sporo wniesie do naszego życia”); ✓ krytyka wyrażana wprost (np. „To jest marnowanie naszego czasu”). <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ rozpoznanie źródeł oporu przed uczestnictwem w spotkaniu i omówienie ich; ✓ wyraźne odnoszenie się do celów organizacji spotkania oraz potencjalnych korzyści dla pracowników, jak i całej placówki; ✓ redukcja oporu osób krytykujących za pomocą komunikatów łagodzących (np. „Mam wrażenie, że masz mocno wyrobione zdanie na temat sensu dzisiejszego spotkania. Chyba nie jestem w stanie tego zmienić. Dziękuję Ci za szczerość. Natomiast skoro już tu jesteśmy, co moglibyśmy zrobić, aby to spotkanie było dla Ciebie wartościowe chociaż w pewnym stopniu?”).
5.	Występowanie ostrych różnic zdań pomiędzy uczestnikami spotkania.	<p>Wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ podniesiony ton głosu; ✓ niemiłe uwagi; ✓ podważanie prawa do zabierania głosu przez innych uczestników spotkania. <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ prośby o przyjęcie bardziej spokojnego tonu⁷; ✓ komunikaty łagodzące napięcie (np. „Widzę, że bardzo się różnicie w zakresie podejścia do tego tematu. Jednocześnie dostrzegam wartościowe elementy w podejściu każdego z was. Chciałbym, abyśmy poprowadzili rozmowę w taki sposób, aby każda ze stron mogła swobodnie wyrazić swoje argumenty. Co myślicie o tym pomysle?” lub „Mam

⁷ W tym miejscu warto odwołać się do stosownej zasady w kontrakcie.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

		wrażenie, że dyskusja zrobiła się bardzo gorąca. Powiedzcie proszę – z jakich powodów byłoby warto, abyśmy ją nieco ochłodzili?”.
6.	Opór przed zabieraniem głosu	<p>Wskaźniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pozawerbalne oznaki zdenerwowania (np. chaotyczne ruchy rąk); ✓ milczenie; <p>Środki zaradcze</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ komunikaty angażujące konkretne osoby (np. „Zastanawiam się, co Sylwia myśli na ten temat” lub „Marku, jak to wygląda w Twojej opinii?”); ✓ pośrednia analiza źródeł oporu (np. „Mam wrażenie, że część z nas dosyć niechętnie zabiera głos. Chciałbym, abyśmy zrobili teraz krótkie ćwiczenie. Odliczę od pięciu do jednego, a następnie zadaniem każdej osoby będzie wskazanie jednej przyczyny, dla której możemy mieć wewnętrzną blokadę przez wypowiedaniem się na spotkaniach takich jak to. Postarajmy się wykonać to zadanie jak najszybciej. Kiedy powiem „start”, włączę stoper, który będzie odliczał czas. Wyłączę go, gdy padnie ostatnia odpowiedź. Następnie, omówimy sobie Wasze pomysły”).
7.	Niechęć do uczestnictwa w dyskusji na temat pozostałych uczestników spotkania.	<p>Wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ swobodne wypowiedzianie się na temat pytań dotyczących siebie i jednoczesna blokada przed wypowiedzianiem się na temat pozostałych pracowników. <p>Środki zaradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pośrednia analiza źródeł oporu (np. Odnoszę wrażenie, że mamy łatwość w wypowiedzianiu się na temat siebie. Kiedy przychodzą momenty, w których mamy zabrać głos na temat innych, pojawia się opór. Jak myślicie, z czego on może wynikać?”);



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ angażowanie konkretnych osób (np. „Marku, jesteś chyba osobą, która najczęściej współpracuje z Sandrą. Powiedz mi proszę, na co powinniśmy zwrócić uwagę w jej przypadku?”); ✓ realizacja krótkiej dyskusji na temat korzyści płynących z informacji zwrotnych na nasz temat ze strony innych osób (np. „Wyobraźmy sobie wariant idealny, w którym każdy z nas ma całkowitą łatwość w wypowiedaniu swojego zdania na temat kompetencji własnych oraz kompetencji innych. Dzięki temu, każdy z nas może poznać siebie z perspektywy innych osób. Jakie mogłyby być trzy największe korzyści wynikające z tej możliwości?”).
--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Podczas realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych mogą pojawić się inne, nieprzewidziane trudności. Niezależnie od ich charakteru, moderator powinien trzymać się następujących zasad:

- a) **łagodzenie napięć pomiędzy uczestnikami** – łagodne i stanowcze komunikowanie swoich oczekiwań
- b) **kierowanie dyskusji na tory pozwalające na realizację celów spotkania** – stosowanie komunikatów odwołujących się do celów organizacji zogniskowanych wywiadów grupowych na potrzeby reskillingu;
- c) **neutralna postawa i nastawienie na mediacje** – poszukiwanie porozumienia w przypadku występowania różnic zdań oraz nieopowiadanie się po żadnej ze stron;
- d) **podejście analityczne** – filtrowanie pojawiających się informacji przez pryzmat pytania: „Co to wnosi z perspektywy wyboru kompetencji i wariantów diagnostycznych?”.

Podsumowując, efektem realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych, powinny być:



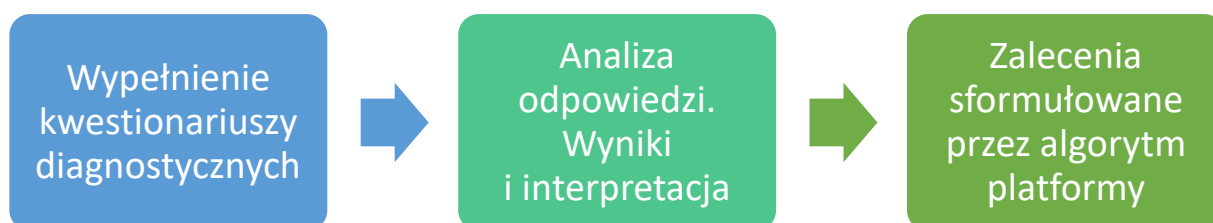


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- a) listy kompetencji do diagnozy w przypadku każdego pracownika zaangażowanego w proces reskillingu;
- b) wybrane warianty diagnostyczne dla wszystkich pracowników.

2.6. Diagnoza interaktywna

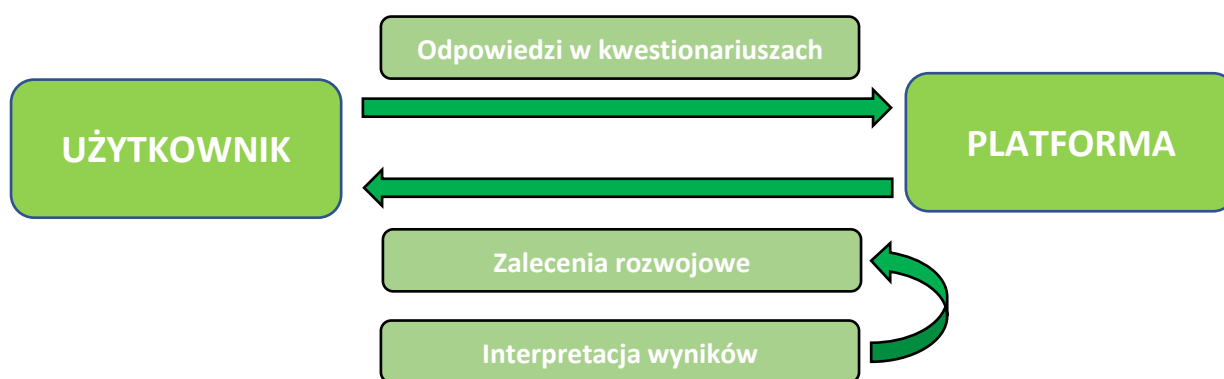
Po wyodrębnieniu list kompetencji i wariantów diagnostycznych, możliwa jest realizacja diagnozy indywidualnej na platformie. Jej schemat zaprezentowano na ryc. 9.



Ryc. 9. Przebieg diagnozy indywidualnej na platformie RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Diagnoza ma charakter interaktywny. Oznacza to, że jest ona realizowana w oparciu o **dynamiczną wymianę informacji pomiędzy użytkownikiem i platformą RESKILLING** (ryc.10).



Ryc. 10. Uproszczony schemat interaktywnej diagnozy w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zadaniem użytkowników (pracowników, współpracowników i przełożonych – zależnie od wybranego wariantu) jest **wypełnienie kwestionariuszy dostępnych na platformie**. Platforma analizuje zebrane dane i interpretuje je za pośrednictwem swojego algorytmu. **Prowadzi to do określenia profilu kompetencyjnego oraz wartości istniejących luk kompetencyjnych**. Następnie, w sposób inteligentny rekomenduje zalecenia służące niwelacji luk, dostosowane do profilu konkretnej osoby. Rekomendacje platformy powinny być jednak zweryfikowane przez pryzmat możliwości organizacyjnych placówki. Realizacja zaleceń nie powinna bowiem zaburzać bieżącego funkcjonowania podmiotu.

Dostępne na platformie arkusze diagnostyczne spełniają podstawowe standardy psychometryczne. Na etapie ich konstrukcji uwzględniono zamieszczenie **pozycji odwróconych**, które niwelują ryzyko udzielania odpowiedzi w sposób tendencyjny, wiążący się ze zbyt dużą skłonnością do wyrażania zgody lub niezgody.

Platforma RESKILLING została wyposażona w kwestionariusze mierzące poziom każdej kompetencji, które podlegają diagnozie. Jej innowacyjność polega na inteligentnym łączeniu pytań wchodzących w skład poszczególnych kwestionariuszy w jednym, zbiorczym narzędziu, które tworzone jest w sposób elastyczny na bazie listy kompetencji wytypowanych dla konkretnego pracownika. Wyjaśnijmy to na poniższym przykładzie:

*Ania jest fizjoterapeutką w Dziennym Domu Pobytu. W ramach realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych, wybrano dla niej zestaw kompetencji podlegających diagnozie. Były to: umiejętność szybkiego uczenia się, otwartość na nowe technologie, kreatywność, motywacja do rozwoju oraz przywiązanie do organizacji. Zgodnie z dodatkowymi ustaleniami, diagnoza Ani miała być realizowana w wariancie oceny trójstronnej (samoocena, współpracownik, przełożony). Każdej z trzech osób wyświetli się **jeden kwestionariusz**, zawierający pytania odnoszące się do pięciu kompetencji wybranych dla Ani. **Stwierdzenia wchodzące w skład pięciu kwestionariuszy będą wyświetlane w sposób losowy w ramach jednego kwestionariusza.***

W przypadku każdej spośród badanych kompetencji, pracownicy mogą uzyskać wynik niski, średni lub wysoki. Kwalifikacja odbywa się na bazie algorytmu zaprezentowanego w kolejnym podrozdziale.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2.7. Algorytm kodowania wyników

Kluczowym pojęciem pozwalającym na zrozumienie sedna diagnozy w modelu RESKILLING, jest termin **luki kompetencyjnej**. Oznacza ona **wyraźną liczbowo różnicę pomiędzy aktualnym poziomem kompetencji, a stanem pożądanym z perspektywy wdrażanego trendu**. Luki kompetencyjne mogą być określone zarówno dla pojedynczych kompetencji, jak i czterech głównych grup. Każda z luk może przyjąć dowolną wartość należącą do przedziału $x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$, przy czym:

- wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [0;1,25]$ interpretowana jest jako wynik wysoki;
- wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in (1,25;2,75)$ interpretowana jest jako wynik średni;
- wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [2,75;4,0]$ interpretowana jest jako wynik niski.

Zatem wyniki wysokie zostaną stwierdzone w przypadku, gdy luka kompetencyjna pracownika przyjmuje wartość od 0 do 1,25 (łącznie z 0 i 1,25). Wynik średni zostanie uzyskany wtedy, gdy wartość liczbowa będzie większa od 1,25 i jednocześnie mniejsza lub równa 2,75. Wynik niski wiąże się z uzyskaniem wyniku wynoszącego co najmniej 2,75 i zarazem mniejszego lub równego 4 (tabela nr 5).

Tabela 5. Kryteria interpretacji wyników i luk kompetencyjnych.

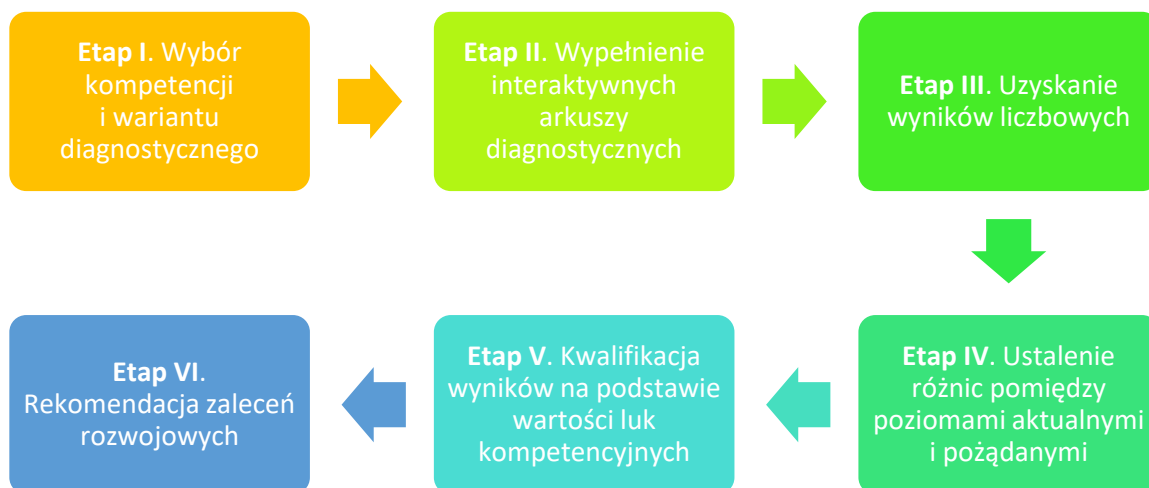
Interpretacja (wynik/luka)	Przedział wartości wyniku	Przedział wartości luki kompetencyjnej
wynik wysoki/niska luka	$x \in [3,75;5,0]$	$x \in [0;1,25]$
wynik średni/średnia luka	$x \in (2,25;3,75)$	$x \in (1,25;2,75)$
wynik niski/wysoka luka	$x \in [1;2,25]$	$x \in [2,75;4,0]$

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dodatkowego wyjaśnienia wymaga jednak mechanizm obliczania luk kompetencyjnych. Pierwszym krokiem ku zrozumieniu sposobu jego działania, jest zapoznanie się ze schematem zaprezentowanym na ryc. 11.



Ryc. 11. Uproszczony schemat działania algorytmu kodowania wyników.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Etap pierwszy nie koresponduje bezpośrednio z działaniem samego algorytmu (ryc. 11). Jak wskazano w części poświęconej zogniskowanym wywiadam grupowym, wiąże się on z wyborem kompetencji i wariantów diagnostycznych dla wszystkich pracowników objętych procesem reskillingu. Etap drugi wiąże się z wypełnieniem interaktywnych arkuszy diagnostycznych przez osoby wskazane podczas zogniskowanych wywiadow grupowych (adekwatnie do wybranego wariantu diagnostycznego). W ramach etapu trzeciego, platforma oblicza wynik konkretnego pracownika w zakresie poszczególnych kompetencji oraz grup kompetencyjnych. **Dokładny mechanizm charakterystyczny dla różnych wariantów diagnostycznych, został opisany w dalszej części niniejszego podrozdziału.** Etap czwarty wiąże się z ustaleniem różnicy pomiędzy wartością stanu docelowego, a wynikiem diagnostycznym. Obliczenia platformy w tym zakresie prowadzą więc do określenia wartości luki kompetencyjnej w formie liczbowej. Wartość tej różnicy zawsze mieści się w przedziale



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

$x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$ i jest interpretowana w oparciu o przedziały, które wskazano w tabeli nr 5 (etap V na ryc. 11). Proces kończy się rekomendacją działań rozwojowych i rozpoczęciem właściwej ścieżki reskillingu (etap VI). Warto podkreślić, iż platforma jest w stanie przejść etapy od III do VI w ciągu zaledwie kilku sekund. Dzięki temu, użytkownik otrzymuje niemal natychmiastową informację zwrotną po wypełnieniu arkuszy interaktywnych.

Jak wcześniej zasygnalizowano, algorytm w inny sposób traktuje wyniki osiągnięte w wyniku diagnoz realizowanych z wykorzystaniem różnych wariantów diagnostycznych. **Poniżej wyjaśniono mechanizmy obliczeniowe dotyczące diagnoz jednostronnych, dwustronnych i trójstronnych.**

Diagnoza w wariantach jednostronnych

1. **Wypełnienie arkuszy diagnostycznych przez właściwą osobę** (pracownik, współpracownik lub przełożony).
2. **Rozpoczęcie przez algorytm realizacji obliczeń na dwóch poziomach:**
 - a) poziom jednostkowy – odnoszący się do pojedynczej kompetencji;
 - b) poziom grupowy – odnoszący się do grup kompetencyjnych.
3. **Obliczenie wyników na poziomie jednostkowym** – wynik surowy uzyskany w każdej z badanych kompetencji może mieścić się w przedziale $x \in [10;50]$, $x \in \mathbb{C}$, a następnie przekształcany jest poprzez wyliczenie średniej arytmetycznej do wyniku właściwego, który mieści się w przedziale $x \in [1;5]$, $x \in \mathbb{R}^+$. W praktyce oznacza to, że wynikiem surowym może być dowolna liczba całkowita przyjmująca wartość od 10 do 50 (łącznie z 10 i 50), natomiast wynikiem właściwym – dowolna liczba rzeczywista dodatnia, która wynosi co najmniej 1, a co najwyżej 5. Wynikiem właściwym może być zatem zarówno liczba całkowita (np. 2,0, jak i niecałkowita – np. 2,4);
4. **Obliczenie wartości luk kompetencyjnych na poziomie jednostkowym.** Luka definiowana jest jako różnica pomiędzy wartością stanu docelowego i aktualnego. Wartość stanu docelowego jest równa 5 i oznacza najwyższy wynik możliwy do uzyskania. Jak wcześniej wspomniano, wartość wyniku właściwego może przyjąć wartość $x \in [1;5]$, $x \in \mathbb{R}^+$. Wartość luki kompetencyjnej może przyjąć wartość $x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$. Oznacza to, że



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

minimalna wartość luki kompetencyjnej może wynieść 0, zaś maksymalna – 4.

Uzasadnienie dla właśnie takiego przedziału można zilustrować dwoma przykładami:

- a) najniższy możliwy wynik właściwy przyjmuje wartość 1, z kolei wartość stanu docelowego jest równa 5. W wyniku odjęcia od wartości stanu docelowego wyniku najniższego, otrzymujemy najwyższą możliwą wartość luki, która wynosi **4,0**;
- b) najwyższy możliwy wynik właściwy przyjmuje wartość 5, czyli dokładnie tyle, ile wynosi wartość stanu docelowego. W takim przypadku, odjęcie od wartości wyniku docelowego wartości wyniku właściwego, doprowadzi do otrzymania wyniku równego **0**. Innymi słowy, osiągnięcie wyniku równego wartości wyniku pożądanego, świadczy o braku luki kompetencyjnej.

5. Na podstawie obliczonych wartości luk kompetencyjnych odnoszących się do poszczególnych kompetencji, algorytm oblicza wartość luki kompetencyjnej dla całej grupy kompetencji. W tym celu, stosuje mechanizm średniej ważonej, zgodnie ze wzorem:

$$\frac{w1 * a1 + w2 * a2 + \dots + wn * an}{w1 + w2 + \dots + wn}$$

gdzie:

- a) **w1, w2 i wn** oznaczają kolejne wagi przypisane poszczególnym kompetencjom;
- b) **a1, a2 i an** oznaczają kolejne wartości luk uzyskane w przypadku poszczególnych kompetencji

W tabelach o numerach 6, 7, 8 i 9 zaprezentowano wagi przypisane poszczególnym kompetencjom z czterech grup, ustalone na podstawie eksperckiej analizy zrealizowanej we współpracy z Partnerem Ponadnarodowym.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 6. Wagi określone dla grupy kompetencji technicznych.

LP.	Kompetencja	Waga
1.	Dzielenie się wiedzą	1
2.	Umiejętność szybkiego uczenia się	2
3.	Umiejętność pracy zdalnej	3
4.	Otwartość na nowe technologie	3
5.	Kompetencje cyfrowe	4
6.	Kreatywność	3
Suma wag		16

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Tabela 7. Wagi określone dla kompetencji społeczno-interpersonalnych

LP.	Kompetencja	Waga
1.	Owartość na nowe doświadczenia	3
2.	Współpraca w zespole	2
3.	Komunikacja interpersonalna	4
4.	Zadaniowe radzenie sobie ze stresem	4
5.	Motywacja do rozwoju	5
Suma wag		18

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Tabela 8. Wagi określone dla kompetencji wykonawczych

LP.	Kompetencja	Waga
1.	Proaktywność	1
2.	Planowanie pracy	3
3.	Samokontrola	2
4.	Motywowanie	2
Suma wag		8

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 9. Wagi określone dla kompetencji organizacyjnych

LP.	Kompetencja	Waga
1.	Przywiązanie do organizacji	2
2.	Budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii	4
3.	Umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań	2
4.	Organizacja własnego miejsca pracy	3
5.	Zarządzanie zmianą	4
Suma wag		15

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W tym miejscu warto przypomnieć, iż w toku zogniskowanych wywiadów grupowych, placówki mają możliwość wyboru dowolnych kompetencji wchodzących w skład czterech grup. Suma wag będzie zatem zależna od liczby kompetencji wybranych w skład danej grupy. Rozpatrzmy to na poniższym przykładzie (tabela nr 10).

Tabela 10. Kompetencje techniczne. Suma wag w przypadku wyboru wszystkich kompetencji z wyjątkiem jednej.

LP.	Kompetencja	Waga
1.	Dzielenie się wiedzą	1
2.	Umiejętność szybkiego uczenia się	2
3.	Umiejętność pracy zdalnej	3
4.	Otwartość na nowe technologie	3
5.	Kompetencje cyfrowe	4
6.	Kreatywność	3
Suma wag		13

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W przykładzie zaprezentowanym w tabeli nr 10, dokonano wyboru pięciu spośród sześciu dostępnych kompetencji technicznych. Kompetencją niewybraną jest kreatywność. Z tego



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

powodu, suma wag związana z obliczeniem wartości luki kompetencyjnej dla grupy kompetencji technicznych, będzie równa 13, a nie 16. Wynika to stąd, iż algorytm nie uwzględnił wagi przypisanej kreatywności.

Podsumowując, algorytm - w oparciu o wskazane mechanizmy - dokonuje obliczenia wartości luki kompetencyjnej na poziomie wszystkich diagnozowanych grup kompetencyjnych. Jeżeli dokonywana diagnoza uwzględnia kompetencje wchodzące w skład 4 grup, pracownik otrzyma informację o wartości czterech luk kompetencyjnych na poziomie grupowym. Jeżeli diagnoza dotyczy kompetencji przynależnych do trzech grup – uzyskane będą trzy luki. Jeżeli do dwóch grup – dwie luki, zaś jeśli do jednej – jedna luka. Przypomnijmy, że poza wartościami luk określonych dla grup kompetencyjnych, pracownik otrzyma również informację o lukach jednostkowych (odnoszących się do pojedynczych kompetencji).

6. Efektami działania algorytmu w przypadku wariantów jednostronnych są:

- a) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich kompetencji, które zostały wytypowane do diagnozy;
- b) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich grup kompetencji, do których zaliczały się poszczególne kompetencje podlegające diagnozie.

W obu przypadkach, wartość luk kompetencyjnych mieści się w przedziale $x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$, przy czym:

- a) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [0;1,25]$ interpretowana jest jako **wynik wysoki**;
- b) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in (1,25;2,75)$ interpretowana jest jako **wynik średni**;
- c) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [2,75;4,0]$ interpretowana jest jako **wynik niski**.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Diagnoza w wariantach dwustronnych

1. Wypełnienie arkuszy diagnostycznych przez wytypowane osoby, zależnie od przyjętej kombinacji (pracownik + przełożony lub pracownik + współpracownik lub współpracownik + przełożony).

2. Rozpoczęcie przez algorytm realizacji obliczeń na dwóch poziomach:

- a) poziom jednostkowy – odnoszący się do pojedynczej kompetencji;
- b) poziom grupowy – odnoszący się do grup kompetencyjnych.

3. Obliczenie wyników pracownika uzyskanych z perspektywy dwóch osób oceniających. Dla uproszczenia, nazwijmy je Osobą nr 1 i Osobą nr 2. Algorytm oblicza wyniki surowe uzyskane na podstawie odpowiedzi od tych osób ($x \in [10;50]$, $x \in \mathbb{C}$), a następnie przekształca je na wyniki właściwe, mieszczące się w przedziale $x \in [1;5]$, $x \in \mathbb{R}^+$.

4. Obliczenie wartości luk kompetencyjnych stwierdzonych w oparciu o odpowiedzi Osoby nr 1 i Osoby nr 2. Sposób obliczania luki jest taki sam, jak w przypadku diagnoz jednostronnych. Oznacza to, że od wartości stanu docelowego⁸ odejmowana jest wartość stanu aktualnego. Taka operacja wykonywana jest dwukrotnie; raz dla wyniku uzyskanego od Osoby nr 1 i raz dla wyniku uzyskanego od Osoby nr 2. W efekcie, **otrzymujemy wartości dwóch luk kompetencyjnych dla każdej pojedynczej kompetencji**, wynikające z ocen dokonanych przez dwie wskazane osoby.

5. Kolejnym krokiem działania algorytmu jest integracja dwóch wartości określających lukę (na podstawie dwóch wyników uzyskanych od Osoby nr 1 i Osoby nr 2). Algorytm dokonuje agregacji w oparciu o mechanizm średniej ważonej, przyjmując wagi wskazane w tabeli nr 11.

⁸ Przypomnijmy, że wartość stanu docelowego jest zawsze równa 5.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 11. Wagi wykorzystywane przez algorytm w przypadku wariantów dwustronnych i trójstronnego.

Grupa kompetencji	Samooceana	Przełożony	Współpracownik
Techniczne	1	5	3
Społeczno-interpersonalne	1	4	5
Wykonawcze	3	5	2
Organizacyjne	2	6	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Przykładowo, jeżeli jedna z kompetencji technicznych jest oceniana przez samego pracownika i przełożonego, waga pierwszej z nich wynosi 1, waga drugiej 5, zaś suma wag – 6 (1+5). **Efektorem agregacji jest uzyskanie jednej, łącznej wartości luki kompetencyjnej właściwej dla konkretnej kompetencji.** Rozpatrzmy to na przykładzie:

Kompetencje cyfrowe pracownika zostały ocenione w ramach samooceny i oceny przełożonego. Wartość luki kompetencyjnej w przypadku samooceny wyniosła 1,9, zaś w przypadku przełożonego – 3,1. Algorytm policzył wynik zagregowany, przyjmując wagę 1 dla samooceny oraz 5 dla oceny przełożonego.

$$\frac{1 \cdot 1,9 + 5 \cdot 3,1}{6} = 2,9$$

Wniosek: luka kompetencyjna w zakresie kompetencji cyfrowych wynosi 2,9.

Algorytm postępuje w taki sposób w przypadku każdej kompetencji podlegającej diagnozie. Następnie, dochodzi do obliczenia wartości luk kompetencyjnych dla grup kompetencyjnych.

6. W przypadku określania luk w ramach grup kompetencji, algorytm przelicza wartość luk na podstawie wyników uzyskanych od Osoby nr 1 i Osoby nr 2. Mechanizm ich obliczania jest dokładnie taki sam, jak w przypadku diagnoz jednostronnych (patrz: punkt 5 opisu diagnozy



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

w wariantach jednostronnych). W efekcie, dla każdej grupy kompetencyjnej uzyskiwane są dwie wartości luki kompetencyjnej (jedna z perspektywy Osoby nr 1 oraz druga z perspektywy Osoby nr 2), które następnie agregowane są w jeden, łączny wynik na bazie identycznego mechanizmu wagowego, jak w przypadku pojedynczej kompetencji (patrz: punkt 5 opisu diagnozy w wariantach dwustronnych). Rozpatrzmy to na przykładzie:

Pracownik został poddany diagnozie z wykorzystaniem wariantu dwustronnego, w kombinacji samoocena + przełożony. Wartość luki kompetencyjnej dla grupy kompetencji technicznych osiągnęła wartość 2,5 w przypadku samooceny i 3,2 w przypadku przełożonego. Algorytm obliczył średnią ważoną, przypisując samoocenie wagę 1, zaś ocenie przełożonego – wagę 5 (tabela 11). Obliczenia przyjęły zatem postać:

$$\frac{1*2,5+5*3,2}{6} = 3,1^9$$

Zatem wartość luki kompetencyjnej dla grupy kompetencji technicznych, wyniosła w tym przypadku 3,1.

Algorytm wykonuje zaprezentowane obliczenia dla każdej grupy kompetencyjnej, jeżeli na liście kompetencji wytypowanych do diagnozy znajduje się choć jedna, która do niej przynależy. **Jeżeli na tej liście nie ma żadnej kompetencji przynależnej do określonej grupy, nie ma możliwości wyliczenia luki na poziomie grupy. Jeżeli wybrana zostanie wyłącznie jedna kompetencja przynależna do danej grupy, wartość luki kompetencyjnej określonej dla pojedynczej kompetencji będzie równa wartości luki dla grupy kompetencyjnej.**

⁹ Wynik zaokrąglony do jednego miejsca po przecinku.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

7. Efektami działania algorytmu w przypadku wariantów dwustronnych są:

- a) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich kompetencji, które zostały wytypowane do diagnozy, z uwzględnieniem dwóch źródeł (Osoba nr 1 i Osoba nr 2);
- b) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich grup kompetencji, do których zaliczały się poszczególne kompetencje podlegające diagnozie, z uwzględnieniem dwóch źródeł (Osoba nr 1 i Osoba nr 2).

W obu przypadkach, wartość luk kompetencyjnych mieści się w przedziale $x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$, przy czym:

- a) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [0;1,25]$ interpretowana jest jako **wynik wysoki**;
- b) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in (1,25;2,75)$ interpretowana jest jako **wynik średni**;
- c) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [2,75;4,0]$ interpretowana jest jako **wynik niski**.

Diagnoza w wariancie trójstronnym

1. **Wypełnienie arkuszy diagnostycznych przez pracownika, przełożonego i współpracownika.**
2. **Rozpoczęcie przez algorytm realizacji obliczeń na dwóch poziomach:**
 - a) poziom jednostkowy – odnoszący się do pojedynczej kompetencji;
 - b) poziom grupowy – odnoszący się do grup kompetencyjnych.
3. **Obliczenie wyników pracownika uzyskanych z trzech źródeł.** Algorytm oblicza wyniki surowe uzyskane na podstawie odpowiedzi od tych osób ($x \in [10;50]$, $x \in \mathbb{C}$ w każdym z trzech przypadków), a następnie przekształca je na wyniki właściwe, mieszczące się w przedziale $x \in [1;5]$, $x \in \mathbb{R}^+$.
4. **Obliczenie trzech wartości jednej luki kompetencyjnej w oparciu o odpowiedzi pracownika, współpracownika i przełożonego.** Sposób ich obliczania jest taki sam, jak



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

w przypadku diagnoz jednostronnych. Oznacza to, że od wartości stanu docelowego¹⁰ odejmowana jest wartość stanu aktualnego. Taka operacja wykonywana jest trzykrotnie – w odniesieniu do perspektywy pracownika, przełożonego i współpracownika. W efekcie, **otrzymujemy trzy wartości luki kompetencyjnej dla każdej pojedynczej kompetencji**, wynikające z ocen dokonanych przez trzy osoby.

- Kolejnym krokiem działania algorytmu jest integracja trzech wartości określających lukę (na podstawie wyników uzyskanych od pracownika, współpracownika i przełożonego) dla każdej pojedynczej kompetencji.** Algorytm dokonuje agregacji w oparciu o mechanizm średniej ważonej, przyjmując wagi wskazane w tabeli 11 (bardzo podobnie, jak w przypadku diagnozy dwustronnej). **Takie działanie wykonywane jest w przypadku każdej kompetencji podlegającej diagnozie.** Następnie, dochodzi do obliczenia wartości luk kompetencyjnych dla grup kompetencyjnych, które zostały ujęte w diagnozie.
- Algorytm przelicza wartość luk na podstawie wyników uzyskanych od pracownika, współpracownika i przełożonego.** Mechanizm ich obliczania jest dokładnie taki sam, jak w przypadku diagnoz jednostronnych (patrz: punkt 5 opisu diagnozy w wariantach jednostronnych). W efekcie, dla każdej grupy kompetencyjnej uzyskiwane są trzy wartości luki kompetencyjnej (perspektywa pracownika, współpracownika i przełożonego), które następnie agregowane są w jeden, łączny wynik na bazie identycznego mechanizmu wagowego, jak w przypadku pojedynczej kompetencji (patrz: punkt 5 opisu diagnozy w wariantach dwustronnych). Algorytm wykonuje zaprezentowane obliczenia dla każdej grupy kompetencyjnej, jeżeli na liście kompetencji wytypowanych do diagnozy znajduje się choć jedna, która do niej przynależy. **Jeżeli na tej liście nie ma żadnej kompetencji przynależnej do określonej grupy, nie ma możliwości wyliczenia luki na poziomie grupy. Jeżeli wybrana zostanie wyłącznie jedna kompetencja przynależna do danej grupy, wartość luki kompetencyjnej określonej dla pojedynczej kompetencji będzie równa wartości luki dla grupy kompetencyjnej.**

¹⁰ Przypomnijmy, że wartość stanu docelowego jest zawsze równa 5.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

7. Efektami działania algorytmu w przypadku wariantów dwustronnych są:

- a) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich kompetencji, które zostały wytypowane do diagnozy, z uwzględnieniem trzech źródeł (pracownik, współpracownik, przełożony);
- b) wartości luk kompetencyjnych dla wszystkich grup kompetencji, do których zaliczały się poszczególne kompetencje podlegające diagnozie, z uwzględnieniem trzech źródeł (pracownik, współpracownik, przełożony).

W obu przypadkach, wartość luk kompetencyjnych mieści się w przedziale $x \in [0;4]$, $x \in \mathbb{R}^+$, przy czym:

- a) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [0;1,25]$ interpretowana jest jako **wynik wysoki**;
- b) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in (1,25;2,75)$ interpretowana jest jako **wynik średni**;
- c) wartość luki mieszcząca się w przedziale $x \in [2,75;4,0]$ interpretowana jest jako **wynik niski**.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3. Diagnoza organizacyjna

Działaniom realizowanym na poziomie indywidualnym (związanym z diagnozą kompetencji poszczególnych pracowników), towarzyszą przedsięwzięcia związane z diagnozą na poziomie organizacyjnym. Dotyczą one pięciu obszarów istotnych z perspektywy reskillingu oraz specyfiki funkcjonowania placówek świadczących usługi opiekuńcze (ryc. 12).



Ryc. 12. Obszary diagnozy organizacyjnej w modelu RESKILLING.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Diagnoza realizowana jest z wykorzystaniem arkuszy dostępnych na platformie RESKILLING. Zostały one zaprojektowane w oparciu o dwie zasady – prostotę i użyteczność. Dzięki temu, kadra zarządzająca zyskuje możliwość dokonania błyskawicznej i kompleksowej oceny gotowości organizacyjnej do wdrożenia wytypowanych trendów. Cele realizacji diagnozy organizacyjnej w każdym z wymienionych obszarów, zaprezentowano w tabeli 12.

Na bazie wyników diagnozy, decydenci mają możliwość zaprojektowania działań zaradczych w każdym z pięciu obszarów systemowych. W tym celu, mogą wykorzystać instrukcje określające metodykę wdrożenia zmian organizacyjnych w każdym z diagnozowanych zakresów. Wspomniane instrukcje będą dostępne do pobrania na platformie reskilling, stanowiąc integralną część modułu Zalecenia.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 12. Cele realizacji diagnozy organizacyjnej w zakresie wyodrębnionych obszarów.

Obszar	Cel
Sprzęt	Ustalenie deficytów w zakresie dostępnego oprogramowania, maszyn i urządzeń, w kontekście wymagań związanych z wdrożeniem trendu.
System motywacyjny	Ustalenie obszarów wymagających poprawy w zakresie polityki motywowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem promocji zachowań proinnowacyjnych.
System komunikacji	Ocena dotychczasowego modelu komunikowania się w placówce, uwzględniająca m.in. jakość przepływu informacji.
Struktura organizacyjna	Weryfikacja dotychczasowej struktury i ustalenie potencjalnych obszarów wymagających zmian ze względu na nowe zadania wynikające z wdrożenia modelu RESKILLING.
Znajomość branży	Ustalenie poziomu wiedzy organizacyjnej na temat nowoczesnych rozwiązań w branży usług opiekuńczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Prostota arkuszy diagnostycznych służących diagnozie organizacyjnej pozwala na natychmiastową identyfikację deficytów organizacyjnych. Warto pamiętać, iż samo stwierdzenie określonego braku nie determinuje konieczności jego niwelacji. Kluczowa jest tutaj ocena znaczenia określonych deficytów z perspektywy wdrażanego trendu. Jeżeli



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

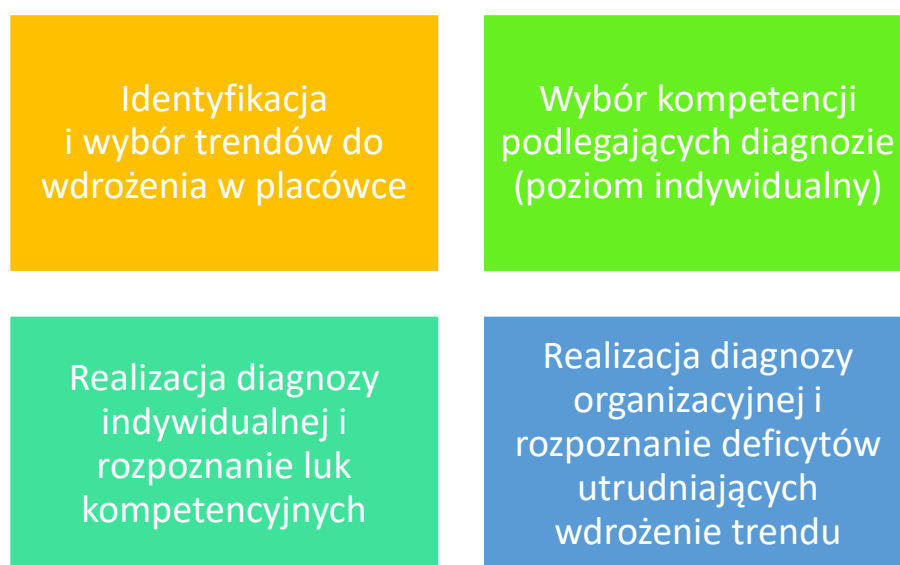
placówka zamierza wprowadzić innowacyjne rozwiązania z zakresu treningu funkcji poznawczych, wtedy aktualny brak takiej technologii z pewnością wymaga uzupełnienia. Natomiast jeżeli wdrożenie właśnie takiego trendu nie jest planowane – zakup wspomnianego oprogramowania nie znajduje uzasadnienia.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Podsumowanie. Diagnoza i co dalej?

Realizacja opisanych działań służy kompleksowej diagnozie potencjału placówki do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Stanowią one pierwszy etap wprowadzenia modelu RESKILLING w organizacji. Działania scharakteryzowane w niniejszym opracowaniu, powinny doprowadzić do osiągnięcia efektów zaprezentowanych na ryc. 13.



Ryc. 13. Efekty działań analityczno-diagnostycznych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Osiągnięcie wymienionych efektów pozwala na dalsze wykorzystanie potencjału modelu RESKILLING, związane z funkcjonalnościami dostępnymi w module Zalecenia. Adekwatnie do uzyskanych wyników diagnostycznych, platforma rekomenduje działania rozwojowe, które stanowią kamienie milowe dla wdrożenia trendu lub trendów.