



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 wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu



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

Przedsiębiorstwo, niezależnie od stopnia zorganizowania, zawsze znajduje się poniżej swej optymalnej skuteczności działania. W konsekwencji likwidacja luki rozwojowej to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń procesów rozwojowych.

Józef Machaczka

„Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza”.

Wydawnictwo Naukowe PWN

Warszawa-Kraków 1998



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	4
1. Główne założenia modelu RESKILLING	5
2. Od wyników diagnozy po wdrożenie trendu – kompleksowy schemat realizacji zaleceń	8
3. Lider Zmiany – charakterystyka, rola i mechanizm wyboru	10
4. Organizacja spotkania strategicznego	17
5. Realizacja zaleceń rozwojowych na poziomie indywidualnym i grupowym	20
5.1. Realizacja zaleceń na poziomie indywidualnym.....	20
5.1.1. Część szkoleniowa	20
5.1.2. Część doradczo-instruktażowa	20
5.1.3. Część praktyczna	21
5.1.4. Część warsztatowa	21
5.1.5. Formy działań rozwojowych na platformie RESKILLING.....	21
5.2. Realizacja zaleceń na poziomie organizacyjnym	23
6. Realizacja superwizji	24
Podsumowanie	25
Załącznik 1 – Matryca Wyboru Lidera Zmiany	26



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 niniejszej instrukcji jest metodyka wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu w ramach modelu o nazwie RESKILLING. W opracowaniu opisano działania realizowane po uzyskaniu wyników diagnostycznych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Instrukcja wyznacza ramy dla ukształtowania unikatowej ścieżki reskillingu, odpowiadającej na zindywidualizowane potrzeby konkretnej placówki opiekuńczej.

Opracowanie składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów oraz podsumowania. W rozdziale pierwszym zaprezentowano główne założenia modelu RESKILLING. Ich charakterystyka pozwala na uzyskanie holistycznego spojrzenia na kwestię realizacji zaleceń. W rozdziale drugim zaprezentowano uproszczony schemat wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu. Rozdział trzeci opisuje rolę Lidera Zmiany, czyli promotora działań podejmowanych przez placówkę w ramach wdrożenia modelu RESKILLING. W rozdziale czwartym skoncentrowano się na kwestiach związanych z organizacją spotkania strategicznego, które służy określeniu unikatowej ścieżki reskillingu, korespondującej z wynikami diagnostycznymi oraz potencjałem konkretnej placówki opiekuńczej. W rozdziale piątym opisano zalecenia znajdujące zastosowanie na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. W ostatnim rozdziale wyjaśniono znaczenie superwizji, które są jednymi z kluczowych narzędzi wspierających optymalną realizację działań reskillingowych

Lektura niniejszej instrukcji pozwoli Państwu na skuteczne zarządzanie procesem reskillingu w placówce opiekuńczej. Zachęcamy do wielokrotnego zapoznania się z jej treścią.

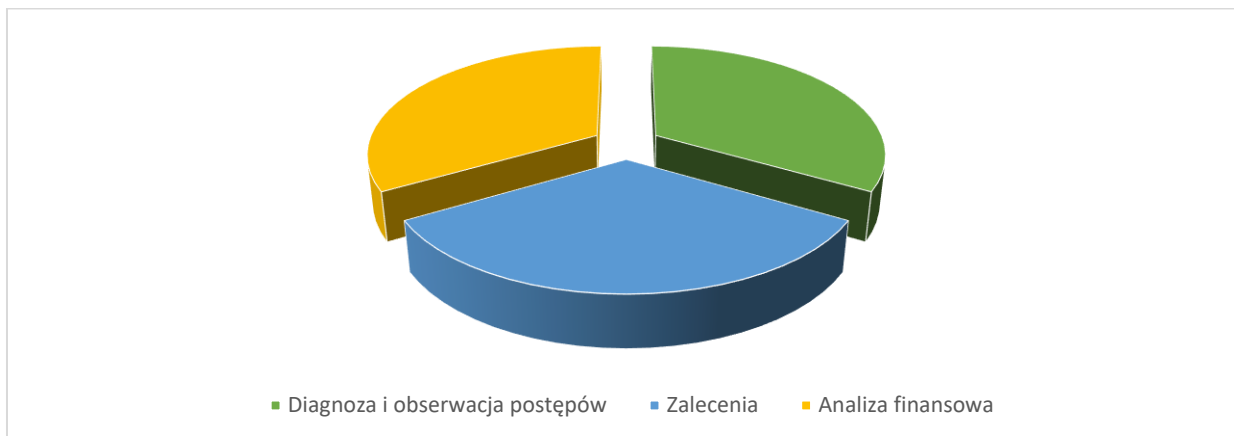
Autorzy



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

1. Główne założenia modelu RESKILLING

Model RESKILLING składa się z trzech komplementarnych modułów – Diagnozy i obserwacji postępów, Zaleceń oraz Analizy finansowej, które zaprezentowano na ryc. 1.



Ryc. 1. Trzy moduły modelu RESKILLING

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Funkcjonalności zawarte w Diagnozie i obserwacji postępów pozwalają na:

- identyfikację trendów rynkowych związanych z podnoszeniem jakości świadczenia usług przez placówki opiekuńcze;
- wytypowanie trendu lub trendów do wdrożenia w placówce;
- realizację kompleksowej diagnozy luk kompetencyjnych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym;
- rozpoznanie obszarów wymagających zmian w toku procesu reskillingu.

Odpowiedzią na pozyskane wyniki diagnostyczne są zalecenia rekomendowane przez inteligentny algorytm platformy RESKILLING. Ich realizacja służy niwelacji zdiagnozowanych luk kompetencyjnych. Dzięki interaktywnej formie procesu diagnostycznego, mają one charakter zindywidualizowany i odnoszący się do konkretnych profili kompetencyjnych uzyskanych w ramach działań związanych z modułem pierwszym. Zalecenia te zostały skategoryzowane w czterech grupach, odnoszących się do:

- części szkoleniowej;
- części doradczo-instruktażowej;
- części praktycznej;
- części warsztatowej.



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

Bardziej szczegółowa charakterystyka wspomnianych części została zaprezentowana w dalszej części niniejszego opracowania. Wdrożenie zaleceń rekomendowanych przez platformę powinno być poprzedzone wykorzystaniem modułu trzeciego, związanego z analizą kosztów i korzyści zastosowania działań związanych z polityką reskillingową. W ramach wspomnianej kalkulacji, decydenci mają możliwość dokonania precyzyjnych prognoz związanych z opłacalnością określonych działań rozwojowych, a następnie – wybrania spośród nich tych, które znajdują finansowe uzasadnienie.



Ryc. 2. Etapy wykorzystania 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.

Proces rozpoczyna się od identyfikacji i analizy trendów branżowych, spośród których kadra zarządzająca wybiera te, które zamierza wdrożyć w placówce. Wytypowany trend (lub wytypowane trendy) nakładają określone wymagania kompetencyjne na zatrudnionych pracowników. Są one określone w roku realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych w interdyscyplinarnych zespołach specjalistów. W ich ramach następuje także ustalenie wariantów diagnostycznych dla każdego pracownika. Kolejnym krokiem jest przeprowadzenie diagnozy interaktywnej, prowadzącej do pozyskania szczegółowych informacji na temat posiadanych luk kompetencyjnych w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym. Następnie dochodzi do wygenerowania rekomendacji w postaci zaleceń rozwojowych, które są poddane analizie z wykorzystaniem narzędzia służącego do kalkulacji kosztów i korzyści. W efekcie, placówka decyduje o wdrożeniu zaleceń zasadnych i potencjalnie rentownych. Po zrealizowaniu zaleceń i niwelacji luk kompetencyjnych, możliwe jest wdrożenie trendu.



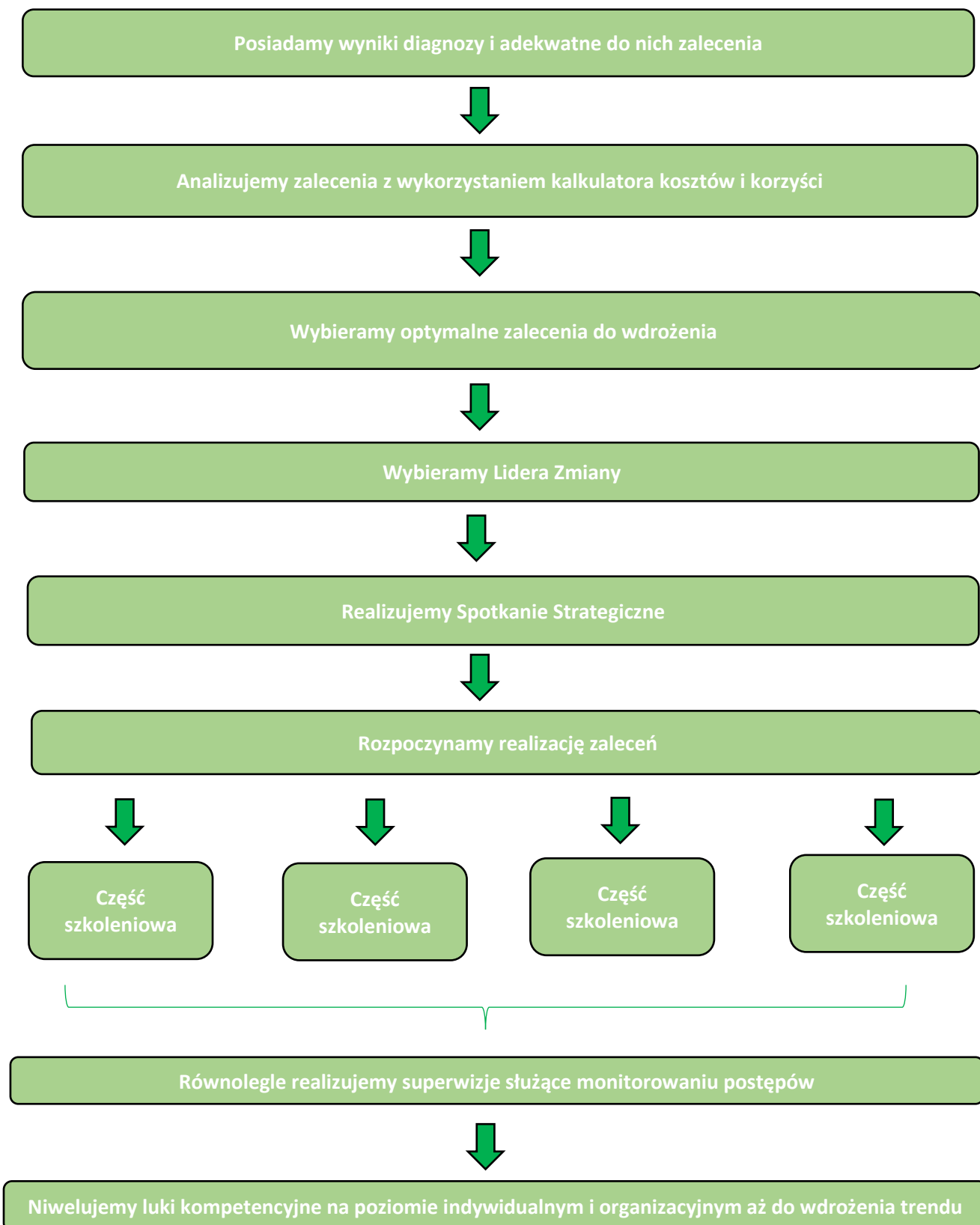
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Od wyników diagnozy po wdrożenie trendu – kompleksowy schemat realizacji zaleceń

Ukończenie etapu diagnostycznego skutkuje rozpoznaniem wartości luk kompetencyjnych oraz uzyskaniem rekomendacji dotyczących ich zniwelowania. Uzyskane zalecenia zostają poddane analizie kosztów i korzyści. Na kolejnym etapie, zadaniem decydentów jest wybranie Lidera Zmiany, czyli osoby będącej promotorem zmian realizowanych w placówce. Następnie, zadaniem każdego podmiotu jest organizacja Spotkania Strategicznego, którego głównym celem jest wypracowanie konkretnego harmonogramu realizacji zaleceń. Działania te są podejmowane równoległe w zakresie czterech modułów – części szkoleniowej, doradczo-instruktażowej, warsztatowej oraz praktycznej. Równoległe, placówka organizuje spotkania superwizyjne, które służą monitorowaniu postępów związanych z niwelowaniem luk. Proces kończy się w momencie osiągnięcia właściwego stopnia niwelacji luk na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Ostatnim krokiem jest ostateczne wdrożenie trendu (ryc. 3).



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



Ryc. 3. Schemat realizacji działań w module Zalecenia

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.

3. Lider Zmiany – charakterystyka, rola i mechanizm wyboru

Nieodłącznym elementem zmian organizacyjnych jest występowanie oporu ze strony pracowników. Jest on zazwyczaj uwarunkowany obawami i wątpliwościami występującymi na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Pierwsze z nich związane są ze sposobem spostrzegania własnego położenia w kontekście wprowadzanych zmian. Dotyczą one między innymi: lęku przed oceną, utraty dotychczasowego statusu w organizacji, niechęci do uczestnictwa w działaniach rozwojowych oraz niewystarczającej wiary we własne możliwości w kontekście zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Z kolei drugie opierają się niezrozumieniu idei wprowadzanych zmian w placówce lub braku przekonania co do ich zasadności. Wystąpienie obu rodzajów oporu jest uwarunkowane jakością wewnętrznej polityki informacyjnej; im jest ona wyższa, tym większe są szanse na zredukowanie siły oporu.

Ważną rolę w kreowaniu polityki informacyjnej może odegrać Lider Zmiany. Jest to osoba zdolna do kreowania atmosfery akceptacji wobec reform organizacyjnych. Lider wchodzi w rolę promotora innowacji w organizacji, wykorzystując nieformalne kanały komunikacji (np. rozmowy ze współpracownikami) do przedstawiania korzyści z wdrażanych rozwiązań z perspektywy zarówno organizacji, jak i szeregowego pracownika. W przypadku większości MŚP, zarówno w Polsce jak i we Włoszech, dobry Lider Zmiany może posiadać większy potencjał oddziaływania, niż osoba sprawująca formalny nadzór kierowniczy.

Choć zasadność powołania Lidera Zmiany wydaje się bezdyskusyjna, to przedstawiciele MŚP z branży usług opiekuńczych mogą doświadczać trudności związanych z wyborem właściwego kandydata (lub kandydatki) do pełnienia tej roli. Z tego powodu opracowano innowacyjny mechanizm wyznaczania Lidera Zmiany, który łączy diagnostyczną precyzję z łatwością w użytkowaniu przez osoby nieposiadające specjalistycznych kwalifikacji i kompetencji z zakresu HR.

Idealny Lider Zmiany powinien wyróżniać się w zakresie dziesięciu charakterystyk, takich jak: uznanie współpracowników, empatia, wywieranie wpływu, pozytywna postawa wobec zmian, inspirowanie innych, elastyczność, samoświadomość, wiedza na temat nastrojów panujących w zespole, skuteczne komunikowanie się oraz motywowanie innych. Kandydaci na Lidera Zmiany są podlegają ocenie przez przedstawiciela kadry zarządzającej z wykorzystaniem arkusza, którego wzór zaprezentowano w tabeli nr 1.



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

Tabela 1. Wzór arkusza służącego do oceny kandydatów na Lidera Zmiany.

Ocena niska	Przedział ocen										Ocena wysoka
Nie jest ceniona przez innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest ceniona przez innych
Nie jest empatyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest empatyczna
Nie jest przekonująca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest przekonująca
Nie lubi zmian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lubi zmiany
Nie inspiruje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inspiruje innych
Nie jest elastyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest elastyczna
Ma niską samoświadomość	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ma wysoką samoświadomość
Nie zna nastrojów w zespole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zna nastroje w zespole
Źle komunikuje się z innymi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze komunikuje się z innymi
Słabo motywuje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze motywuje innych

Prezentowany arkusz znajduje się na końcu niniejszego opracowania (Załącznik nr 1). Poniżej opisano metodologię oceny kandydatów na Lidera Zmiany w oparciu o zaprezentowane narzędzie.

1. Pierwszym krokiem jest przygotowanie przez kadrę zarządzającą placówki wstępnej listy osób, które mogłyby pełnić rolę Lidera Zmiany.
2. Następnie, przedstawiciel kadry zarządzającej powinien wypełnić arkusz oceny dla każdego z kandydatów. Dokonuje oceny w zakresie poszczególnych elementów, zgodnie z założeniem, iż 1 oznacza ocenę skrajnie negatywną, zaś 10 – ocenę skrajnie pozytywną.
3. Kolejnym krokiem jest obliczenie **Wskaźnika Potencjału Lidera Zmiany (WPLZ)**. Jest on obliczany z wykorzystaniem mechanizmu średniej ważonej, w którym suma wag wynosi



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

50. Poszczególne elementy arkusza przyjmują wagi określone w tabeli nr 2. **Oceny należy dokonać w przypadku wszystkich dziesięciu obszarów.**

Tabela 2. Wagi niezbędne do obliczenia WPLZ

Identyfikator	Wymiar	Waga
A1	nie jest ceniona przez innych vs jest ceniona przez innych	6
A2	nie jest empatyczna vs jest empatyczna	6
A3	nie jest przekonująca vs jest przekonująca	6
A4	nie lubi zmian vs lubi zmiany	7
A5	nie inspiruje innych vs inspiruje innych	4
A6	nie jest elastyczna vs jest elastyczna	4
A7	ma niską samoświadomość vs ma wysoką samoświadomość	3
A8	nie zna nastrojów w zespole vs zna nastroje w zespole	3
A9	źle komunikuje się z innymi vs dobrze komunikuje się z innymi	7
A10	słabo motywuje innych vs dobrze motywuje innych	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W celu obliczenia wartości WPLZ, należy zastosować następujący wzór:

$$\frac{w1 * a1 + w2 * a2 + \dots + w10 * a10}{w1 + w2 + \dots + w10}$$

gdzie:

- w1**, **w2** i **w10** oznaczają kolejne wagi przypisane poszczególnym elementom arkusza;
- a1**, **a2** i **a10** oznaczają kolejne elementy arkusza.

W przypadku, gdy wynik surowy w elementach A1, A4 i A9 jest mniejszy niż 4, zaleca się odrzucenie kandydatury i nieobliczanie wartości WPLZ.



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

4. Kolejnym krokiem jest przeanalizowanie wartości uzyskanego wskaźnika WPLZ, który przyjmuje wartość z przedziału $x \in [1;10]$, $x \in \mathbb{R}^+$. Wskazówki do interpretacji prezentują się następująco:
 - a) $x < 5,0$ – niewystarczający potencjał do pełnienia roli LZ;
 - b) $x \in [5,0;6,5]$ – niewielkie predyspozycje do pełnienia roli LZ;
 - c) $x \in (6,5;7,9]$ – umiarkowane predyspozycje do pełnienia roli LZ;
 - d) $x \in (7,9;10,0]$ – wysokie predyspozycje do pełnienia roli LZ.
5. W przypadku, gdy liczba rozważanych kandydatów jest większa niż 1, zaleca się dokonanie wyboru tego, którego WPLZ przyjmuje większą wartość. W przypadku, gdy rozważany jest wyłącznie jeden kandydat, którego wskaźnik WPLZ przyjmuje wartość mniejszą od 5,0, kadra zarządzająca ma do wyboru następujące warianty:
 - a) dokonanie powtórnej oceny kandydata przez inną osobę (np. współpracownika);
 - b) powierzenie kandydatowi funkcji Lidera Zmiany ze względu na jego inne, unikalne kompetencje;
 - c) przeanalizowanie możliwości wyłonienia Lidera Zmiany spośród pozostałych członków zespołu.
6. Po wybraniu wytypowaniu kandydata (lub kandydatki) do pełnienia roli Lidera Zmiany, należy zorganizować spotkanie, na którym zostanie ustalony ostateczny model działania LZ. Powinien on być dostosowany do specyfiki placówki i wstępnej wizji wdrożenia modelu RESKILLING. **Efekty spotkania powinny być następujące:**
 - a) **ustalenie zakresu działań podejmowanych przez Lidera Zmiany;**
 - b) **określenie poziomu autonomii (niezależności) w kontekście podejmowanych działań;**
 - c) **ustalenie kluczowych oczekiwań kadry zarządzającej wobec Lidera Zmiany;**
 - d) **ustalenie warunków współpracy w aspektach finansowym i organizacyjnym (np. ustalenie wysokości ewentualnej premii związanej z pełnieniem dodatkowych obowiązków, określenie zmian zachodzących w strukturze zadań na stanowisku podstawowym).**



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

Przykład 1

Marcin jest fizjoterapeutą w dziennym domu pobytu. Zdaniem kierownika placówki, posiada on odpowiednie predyspozycje do pełnienia roli Lidera Zmiany. W oparciu o przyjętą metodologię, obliczono wskaźnik WPLZ. Wyniki Marcina przedstawiono w tabeli nr 3.

Tabela 3. Oceny Marcina wykorzystane do obliczenia WPLZ.

Ocena niska	Przedział ocen										Ocena wysoka
Nie jest ceniona przez innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest ceniona przez innych
Nie jest empatyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest empatyczna
Nie jest przekonująca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest przekonująca
Nie lubi zmian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lubi zmiany
Nie inspiruje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inspiruje innych
Nie jest elastyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest elastyczna
Ma niską samoświadomość	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ma wysoką samoświadomość
Nie zna nastrojów w zespole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zna nastroje w zespole
Źle komunikuje się z innymi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze komunikuje się z innymi
Słabo motywuje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze motywuje innych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Analizę rozpoczęto od sprawdzenia wyników w zakresie kompetencji A1, A4 i A9. Wyniki wyniosły odpowiednio: 9, 2 i 10. **Zgodnie z wytycznymi, uzyskanie wyniku niższego od 4 w przypadku choćby jednej z wymienionych kompetencji, powinno wiązać się z odrzuceniem analizowanej kandydatury** (chyba, że kadra zarządzająca placówki podejmie inną decyzję).



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

Przykład 2

Ania jest psychologiem w dziennym domu pobytu. Kadra zarządzająca rozważa jej kandydaturę do pełnienia funkcji Lidera Zmiany. Kierownik placówki dokonał oceny Ani w oparciu o przygotowany arkusz. Jej wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki Ani służące obliczeniu WPLZ

Ocena niska	Przedział ocen										Ocena wysoka
Nie jest ceniona przez innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest ceniona przez innych
Nie jest empatyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest empatyczna
Nie jest przekonująca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest przekonująca
Nie lubi zmian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lubi zmiany
Nie inspiruje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inspiruje innych
Nie jest elastyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest elastyczna
Ma niską samoświadomość	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ma wysoką samoświadomość
Nie zna nastrojów w zespole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zna nastroje w zespole
Źle komunikuje się z innymi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze komunikuje się z innymi
Słabo motywuje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze motywuje innych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Analizę rozpoczęto od sprawdzenia wyników w zakresie kompetencji A1, A4 i A9. W każdym z trzech przypadków wynik był wyższy od 3. W związku z tym, uzasadnione było obliczenie wskaźnika w oparciu o wzór:

$$\frac{w1 * a1 + w2 * a2 + \dots + w10 * a10}{w1 + w2 + \dots + w10}$$



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

Po podstawieniu danych, wyglądało to następująco:

$$\frac{6 * 9 + 6 * 7 + 6 * 10 + 7 * 9 + 4 * 6 + 4 * 10 + 3 * 8 + 3 * 7 + 7 * 9 + 4 * 6}{50} = 8,3$$

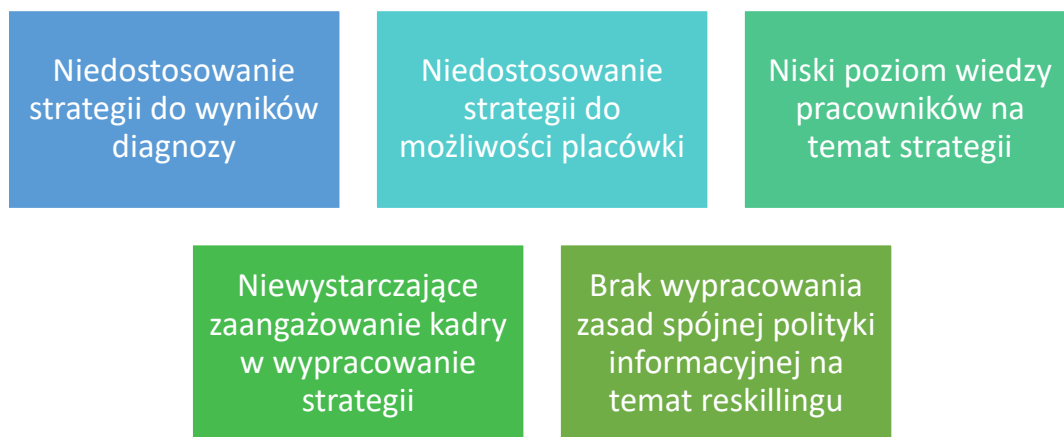
Wartość wskaźnika mieści się w przedziale $x \in (7,9;10,0]$, co oznacza, iż Anna posiada wysokie predyspozycje do pełnienia roli Lidera Zmiany.



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

4. Organizacja spotkania strategicznego

Przed zaplanowaniem spotkania strategicznego, warto zapoznać się z potencjalnymi błędami związanymi z opracowaniem strategii reskillingowej (ryc. 4).



Ryc. 4. Potencjalne błędy na etapie planowania strategii reskillingowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Pierwszy błąd związany jest z doбором działań nieadekwatnych do wyników diagnostycznych. Choć placówki dysponują pewną swobodą w tym zakresie, to wybór powinien opierać się na wnioskach płynących z diagnozy zrealizowanej na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym. Drugi błąd wiąże się z niedostosowaniem strategii do możliwości placówki. Przykładem może być skorzystanie z działań takich jak praktyki i wizyty studyjne w sytuacji, gdy wiąże się to z zahamowaniem możliwości realizacji codziennych zadań placówki (np. z powodu ograniczonych możliwości kadrowych). Trzeci błąd dotyczy zaniedbań skutkujących niskim poziomem wiedzy pracowników na temat działań podejmowanych w ramach strategii reskillingowej. Ich popełnienie może prowadzić do sytuacji, w których pracownicy nie wiedzą jakie działania (i/lub w jakiej kolejności) powinni podejmować w związku z wdrożeniem modelu. Czwarty błąd dotyczy nieuwzględnienia zdania pracowników w procesie wypracowywania strategii. Niesie to ryzyka związane z niskim poziomem identyfikacji z ideą reskillingu oraz potencjalnym niezadowoleniem związanym z realizacją działań nieadekwatnych do potrzeb placówki i/lub pracownika. Błąd piąty polega na informowaniu o wdrożeniu modelu RESKILLING w sposób incydentalny, chaotyczny i przypadkowy. Błędy w polityce informacyjnej mogą prowadzić do niskiego poziomu zaangażowania w proces niwelacji 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.

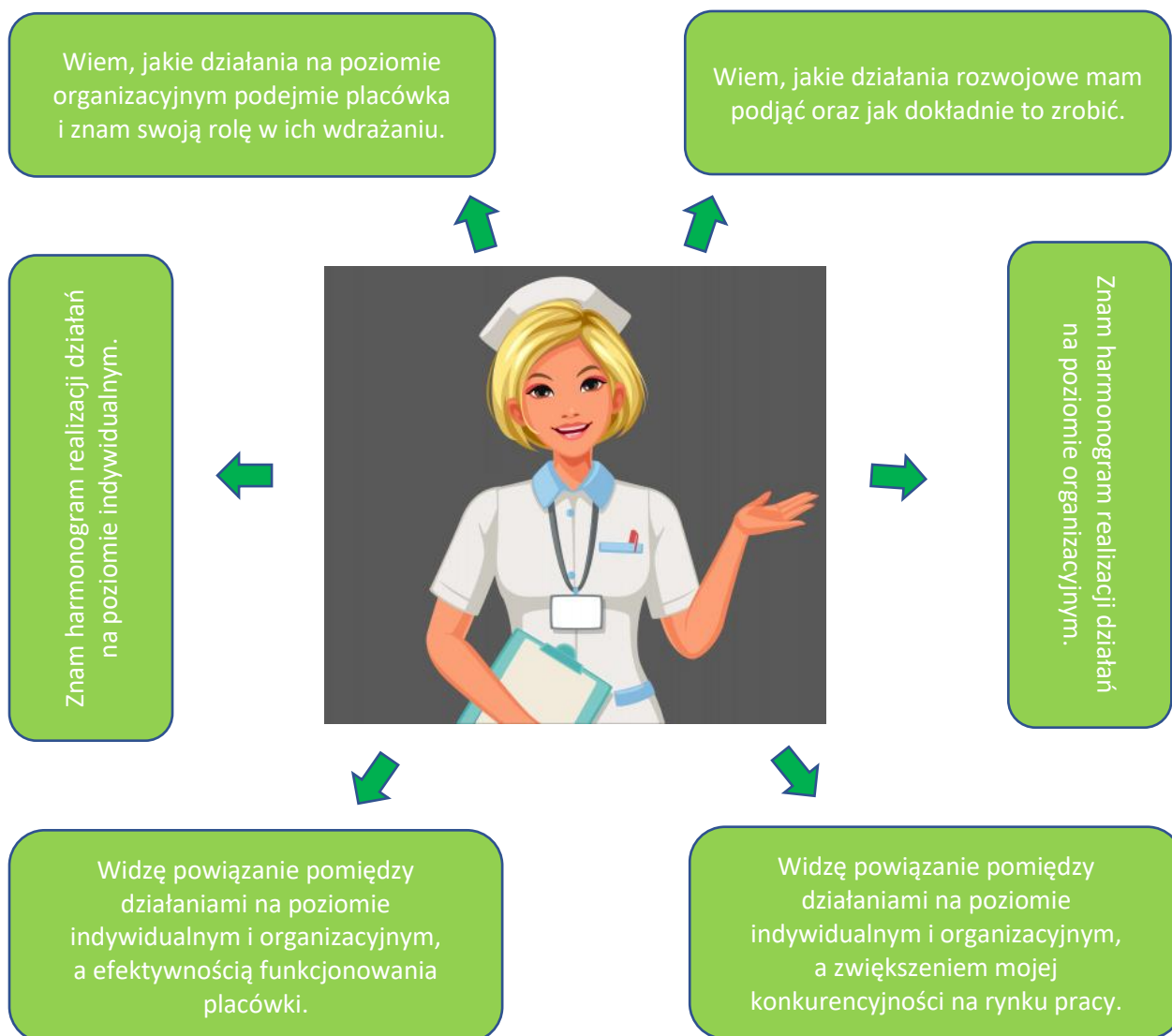
Chcąc uniknąć ryzyk opisanych w poprzednim akapicie, warto uwzględnić następujące wytyczne:

- zaplanowanie spotkania w terminie uwzględniającym preferencje kadry zarządzającej i pracowników;
- wyjaśnienie zasadności wdrożenia modelu RESKILLING, ze szczególnym uwzględnieniem prezentacji prognozowanych korzyści po stronie pracowników i całej placówki;
- wybranie działań w oparciu o integrację danych z czterech źródeł: wyniki diagnozy (źródło kluczowe), analiza kosztów i korzyści (źródło kluczowe), możliwości organizacyjne placówki (źródło kluczowe), opinie pracowników (źródło pożądane);
- wypracowanie konkretnych wytycznych realizacji reskillingu dla każdego pracownika;
- wypracowanie konkretnych wytycznych w zakresie realizacji reskillingu na poziomie organizacyjnym;
- opracowanie szczegółowych harmonogramów realizacji działań indywidualnych i organizacyjnych;
- wskazanie osoby pełniącej funkcję Lidera Zmiany oraz zakresu jej kompetencji;
- określenie zasad włączenia przedstawicieli zatrudnionej kadry do działań doradczo-szkoleniowych w charakterze trenerów wspomagających;
- zadbanie o spójność działań realizowanych na poziomie indywidualnym i grupowym.



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

Na ryc. 5 zaprezentowano efekty realizacji spotkania strategicznego z perspektywy szeregowego pracownika.



Ryc. 5. Efekty spotkania strategicznego z perspektywy pracownika

Źródło: grafika pochodzi ze strony www.freepik.com



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

5. Realizacja zaleceń rozwojowych na poziomie indywidualnym i grupowym

5.1. Realizacja zaleceń na poziomie indywidualnym

5.1.1. Część szkoleniowa

W procesie konstrukcji zaleceń do części szkoleniowej uwzględniono aspekt **partycypacyjny** i **superwizyjny**. Pierwszy z nich odnosi się do częściowego włączenia zatrudnionej kadry do realizacji działań w charakterze trenerów wspomagających. Z kolei drugi – do kompleksowego wykorzystania superwizji jako narzędzia służącego rozwojowi wybranych kompetencji. W części szkoleniowej dostępne będą materiały dotyczące szczegółowych procedur doboru, organizacji i realizacji szkoleń. Z uwagi na fakt, iż zalecenia generowane są na podstawie wyników diagnostycznych, uwzględniają one zmienne podmiotowe (pracownicze) i organizacyjne, mające istotne znaczenie w kontekście jakości procesów uczenia się.

5.1.2. Część doradczo-instruktażowa

Głównym wyzwaniem wynikającym z wdrażania zmian w organizacji, jest skuteczne radzenie sobie z oporem ze strony pracowników. Siła przejawianego oporu jest zależna od wielu czynników, takich jak między innymi: poziom otwartości na zmiany zatrudnionej kadry, postawa kadry zarządzającej, spostrzegany wpływ zmiany na stabilność zatrudnienia oraz percepcja konsekwencji wprowadzanej zmiany w kontekście indywidualnym i organizacyjnym (czyli – koszty i korzyści wynikające z wdrażanych rozwiązań). Z perspektywy placówek wdrażających model RESKILLING, kluczowe znaczenie ma trafna identyfikacja barier tego typu oraz wypracowanie działań redukujących ich negatywny wpływ na przebieg całego procesu. Jednym z rozwiązań służących redukcji oporu ze strony pracowników, jest wyłonienie **Lidera Zmiany**, czyli pracownika wchodzącego w rolę nieformalnego promotora zmian w placówce. Kwestię Lidera Zmiany oraz mechanizmu jego wyboru, omówiono dokładnie w rozdziale trzecim. **Część doradczo-instruktażowa odnosi się także do skorzystania z niezbędnych konsultacji doradczych, które zostaną zarekomendowane w oparciu o wyniki diagnozy.**



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

5.1.3. Część praktyczna

Czynnikiem sprzyjającym budowaniu otwartości na innowacje wśród pracowników, jest stworzenie im możliwości wymiany doświadczeń z przedstawicielami innych podmiotów świadczących usługi opiekuńcze. Placówkami preferowanymi do tego typu współpracy są podmioty cechujące się wysokim potencjałem innowacyjnym i doświadczeniem we wdrażaniu zmian.

W celu umożliwienia placówkom realizacji działań tego typu, opracowano eksperckie instrukcje służące organizacji **praktyk** i **wizyt studyjnych**. Pierwsze z nich służą zwiększeniu potencjału innowacyjnego pracowników poprzez zdobycie nowych umiejętności w ramach krótkotrwałej współpracy z innym podmiotem. Wartością dodaną jest także rozwijanie proaktywnej postawy i otwartości na zmiany wśród zatrudnionej kadry.

5.1.4. Część warsztatowa

Poza rozwijaniem kompetencji związanych z realizacją zadań przypisanych do określonych stanowisk, istotne znaczenie ma także rozwój tych, które są bezpośrednio związane z efektywnością wdrażania modelu RESKILLING. Zalecenia z tego zakresu służą budowaniu u pracowników motywacji do rozwoju oraz rozwijaniu sprawności w zakresie szybkiego uczenia się. Przyjmują one postać szczegółowych wytycznych odnoszących się do warsztatów i szkoleń podnoszących poziom wspomnianych kompetencji.

5.1.5. Formy działań rozwojowych na platformie RESKILLING

Wśród działań rozwojowych adresowanych do pracowników, znajdują się następujące:

- a) **superwizje kompetencyjne** – spotkania służące rozwojowi poszczególnych kompetencji;
- b) **działania typu blended learning** – stanowiące połączenie nauki w formie zdalnej i stacjonarnej;
- c) **działania e-learningowe** – służące rozwijaniu kompetencji za pośrednictwem nowoczesnych technologii;
- d) **rozmowy coachingowe** – służące uwalnianiu potencjału pracowników w kontekście rozwijania konkretnych kompetencji;
- e) **mentoring** – służący rozwijaniu umiejętności z wykorzystaniem wsparcia bardziej doświadczonych lub lepiej wykwalifikowanych pracowników;



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

- f) **training on the job** – odnosi się do aktywności służących rozwojowi wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji zadań na określonym stanowisku. Metoda ta pozwala na rozwijanie kompetencji zawodowych poprzez wykonywanie zadań w naturalnym kontekście funkcjonowania pracownika;
- g) **programy i scenariusze szkoleń** – opracowania służące planowaniu szkoleń niezbędnych z perspektywy realizacji procesu reskillingu, uwzględniające możliwość ich realizacji z udziałem specjalistów zewnętrznych jak i wewnętrznych;
- h) **praktyki** – służące rozwijaniu poszczególnych kompetencji w placówkach znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju technologicznego i/lub posiadających lepiej wykwalifikowanych pracowników;
- i) **wizyty studyjne** – wyjazdy służące wymianie wiedzy w zakresie innowacyjnych rozwiązań funkcjonujących w placówkach z branży usług opiekuńczych;
- j) **gry symulacyjno-szkoleniowe** – szkolenia opierające się na realizacji różnorodnych zadań, których przebieg zdeterminowany jest przez określoną konwencję (scenariusz gry);
- k) **burze mózgow** – scenariusze działań wykorzystujących kreatywność pracowników do rozwiązywania problemów związanych z wprowadzaniem zmian i innowacji;
- l) **job shadowing** – metoda polegająca na celowym i zaplanowanym włączeniu pracownika do obserwacji osoby bardziej doświadczonej lub cechującej się wyższym poziomem określonych kompetencji. Osoba ucząca wchodzi w rolę „cienia” osoby, której pracę ma okazję obserwować;
- m) **project based learning** – metoda pozwalająca na doskonalenie kompetencji poprzez realizację projektów grupowych przez pracowników;
- n) **microlearningi** – krótkie materiały prezentujące praktyczną wiedzę z zakresu kompetencji istotnych z perspektywy funkcjonowania pracowników w branży usług opiekuńczych;
- o) **podcasty** – nagrania poświęcone kwestiom zarządzania zmianą w organizacji oraz doskonalenia „kompetencji przyszłości” w branży usług opiekuńczych;
- p) **stay interviews** – indywidualne rozmowy oparte na schemacie ustrukturyzowanej dyskusji, których celem jest identyfikacja czynników mających wpływ na kształtowanie zaangażowania pracownika oraz jego przywiązania do organizacji;



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

- q) **zadania rozwojowe** – służące rozwijaniu kompetencji poprzez rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem nowo pozyskanych umiejętności;
- r) **job/task rotation** – metoda polegająca na szkoleniu pracownika poprzez umożliwienie mu wykonywania zadań realizowanych przez inne osoby pracujące w placówce;
- s) **spotkania grupowe** – ustrukturyzowane i celowe spotkania zespołowe, służące wymianie doświadczeń i rozwiązywaniu określonych problemów związanych z funkcjonowaniem placówki.

5.2. Realizacja zaleceń na poziomie organizacyjnym

Wdrożenie modelu RESKILLING pozwala na realizację następujących działań na poziomie organizacyjnym:

- a) instruktaże dla pracodawców – zawierające praktyczne porady w zakresie zarządzania procesem reskillingu (m.in. w kontekście organizacji praktyk i wizyt studyjnych) i szerzej – zarządzania kapitałem ludzkim;
- b) forum dyskusyjne – stanowiące przestrzeń do wymiany doświadczeń, pomysłów, rozwiązań i wiedzy pomiędzy przedstawicielami różnych placówek;
- c) przewodniki dla pracodawców – praktyczne opracowania służące przygotowaniu organizacji do wdrażania trendów branżowych.

Ponadto, pracodawcy będą dysponowali serią opracowań pokazujących metodykę przygotowania placówki na zmianę w zakresie struktury organizacyjnej. Ściślej, będą to następujące instrukcje:

- a) „Jak przygotować firmę na zmianę w zakresie systemu motywacyjnego?”;
- b) „Jak przygotować firmę na zmianę w zakresie systemu komunikacji?”;
- c) „Jak przygotować firmę na zmianę w zakresie struktury organizacyjnej?”.



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

6. Realizacja superwizji

Istotnym elementem założeń modelu RESKILLING jest wykorzystanie komponentu superwizyjnego. Spotkania superwizyjne znajdowały dotychczas zastosowanie przede wszystkim w procesie szkolenia i certyfikacji osób zajmujących się pomocą psychologiczną i psychoterapią. Ze względu na liczne korzyści płynące z ich stosowania, zdecydowano się zaadaptować je do wykorzystania jako narzędzie wspomagające obszar *human resources* w branży usług opiekuńczych. W modelu RESKILLING zaproponowano dwa rodzaje superwizji:

a) **superwizje monitorujące** – czyli celowe i częściowo ustrukturyzowane spotkania grupowe, których realizacja służy wypełnieniu następujących funkcji:

- funkcja monitorująca – związana z weryfikacją poprawności przebiegu reskillingu na poziomie indywidualnym i organizacyjnym;
- funkcja zapobiegawcza – związana z identyfikowaniem i rozwiązywaniem trudności występujących w trakcie realizacji założeń modelu;
- funkcja motywacyjno-kontrolująca – związana z utrzymywaniem kontroli nad zaangażowaniem pracowników w wykonywanie czynności niezbędnych do realizacji założeń;
- funkcja antycypacyjna – związana z budowaniem u pracowników poczucia wpływu na przebieg wdrażania modelu;
- funkcja doświadczeniowa – związana z możliwością wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami zaangażowanymi w proces reskillingu.

b) **superwizje kompetencyjne** – spotkania grupowe lub indywidualne ukierunkowane na rozwijanie kompetencji niezbędnych do wdrożenia określonego trendu.

Oba rodzaje superwizji realizowane są w oparciu o scenariusze cechujące się wysokim poziomem prostoty i precyzji językowej. Dzięki temu, spotkania mogą być prowadzone przez osoby, które nie posiadają doświadczeń związanych z realizacją tego typu działań. Decyzję dotyczącą wyboru osoby prowadzącej spotkanie superwizyjne, powinni podjąć decydenci placówki. W przypadku superwizji monitorujących, w rolę moderatora (superwizora) może wcielić się przedstawiciel kadry zarządzającej lub Lider Zmiany. W przypadku superwizji kompetencyjnych, warto zaangażować osobę uznawaną za autorytet w zakresie umiejętności, której dana superwizja ma dotyczyć.



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

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono informacje niezbędne do wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu. Wśród zaprezentowanych zagadnień znalazły się:

- główne założenia modelu RESKILLING;
- kompleksowy schemat realizacji zaleceń;
- mechanizm wyboru Lidera Zmiany;
- organizacja spotkania strategicznego;
- rodzaje zaleceń dostępnych na platformie;
- superwizje monitorujące i kompetencyjne.

Wnikliwa analiza opracowania jest jednym z kluczowych warunków optymalnego wykorzystania funkcjonalności narzędzia.



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

Załącznik 1 – Matryca Wyboru Lidera Zmiany

Ocena niska	Przedział ocen										Ocena wysoka
Nie jest ceniona przez innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest ceniona przez innych
Nie jest empatyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest empatyczna
Nie jest przekonująca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest przekonująca
Nie lubi zmian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lubi zmiany
Nie inspiruje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inspiruje innych
Nie jest elastyczna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jest elastyczna
Ma niską samoświadomość	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ma wysoką samoświadomość
Nie zna nastrojów w zespole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zna nastroje w zespole
Źle komunikuje się z innymi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze komunikuje się z innymi
Słabo motywuje innych	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dobrze motywuje innych