



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

Instrukcja kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia reskillingu w podmiotach z branży usług opiekuńczych



Bydgoszcz, styczeń 2021 r.





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

ISTOTA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI.....	3
ELEMENTY SKŁADOWE KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI.....	4
NARZĘDZIA POMOCNICZE W RAMACH KALKULACJI KOSZTÓW I KORZYŚCI	7
WYCENA KOSZTÓW PROCESU RESKILLINGU.....	11
Koszty inwestycji sprzętowych.....	11
Koszty zmian w strukturze organizacyjnej	11
Koszty zmian w systemie motywacyjnym	12
Koszty zmian w systemie komunikacji	13
Koszty związane ze znajomością branży	14
Koszty działań szkoleniowo-warsztatowych	14
Koszty działań doradczo-instruktażowych i superwizji	19
Koszty działań praktycznych.....	23
Podsumowanie kosztów wdrożenia procesu reskillingu.....	31
WYCENA KORZYŚCI PROCESÓW RESKILLINGU	33
Korzyści organizacyjne	34
Korzyści stanowiskowe.....	38
USTALENIE RANKINGU DZIAŁAŃ Z PUNKTU WIDZENIA ICH EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ.....	45
PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI KORZYSTANIA Z KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI	46
WERYFIKACJA ZMIAN NA SKUTEK WDROŻENIA PROCESU RESKILLINGU.....	47

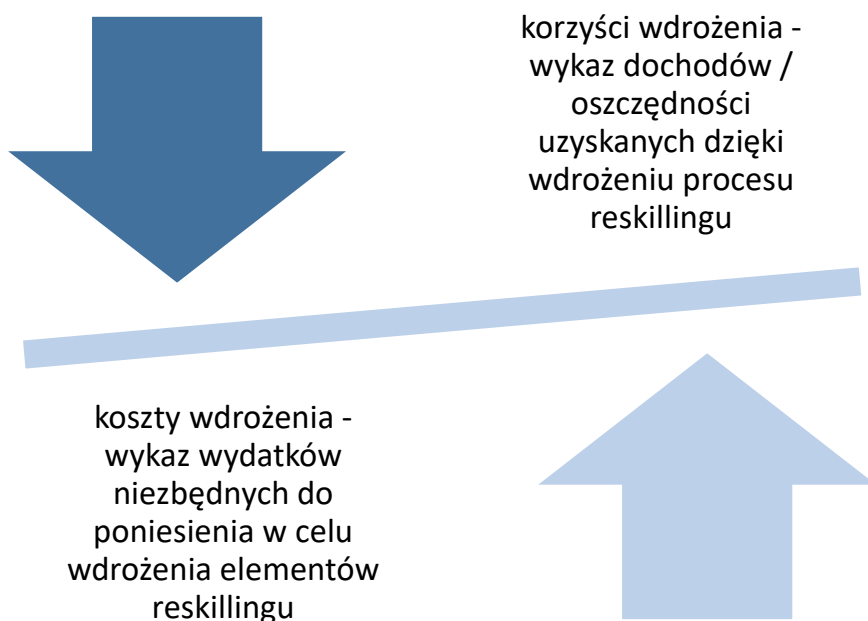


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ISTOTA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Kalkulator kosztów i korzyści w ramach platformy RESKILLING dla branży usług opiekuńczych to narzędzie informatyczne służące oszacowaniu efektów ekonomicznych / finansowych wdrożenia procesu reskillingu w danym podmiocie. Kalkulator pozwala na wariantowe porównanie nakładów niezbędnych do poniesienia w celu wdrożenia procesu reskillingu z możliwymi do uzyskania dzięki temu wdrożeniu korzyściami w postaci dodatkowych dochodów bądź oszczędności po stronie kosztów funkcjonowania podmiotu.

Rysunek 1 – Istota kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

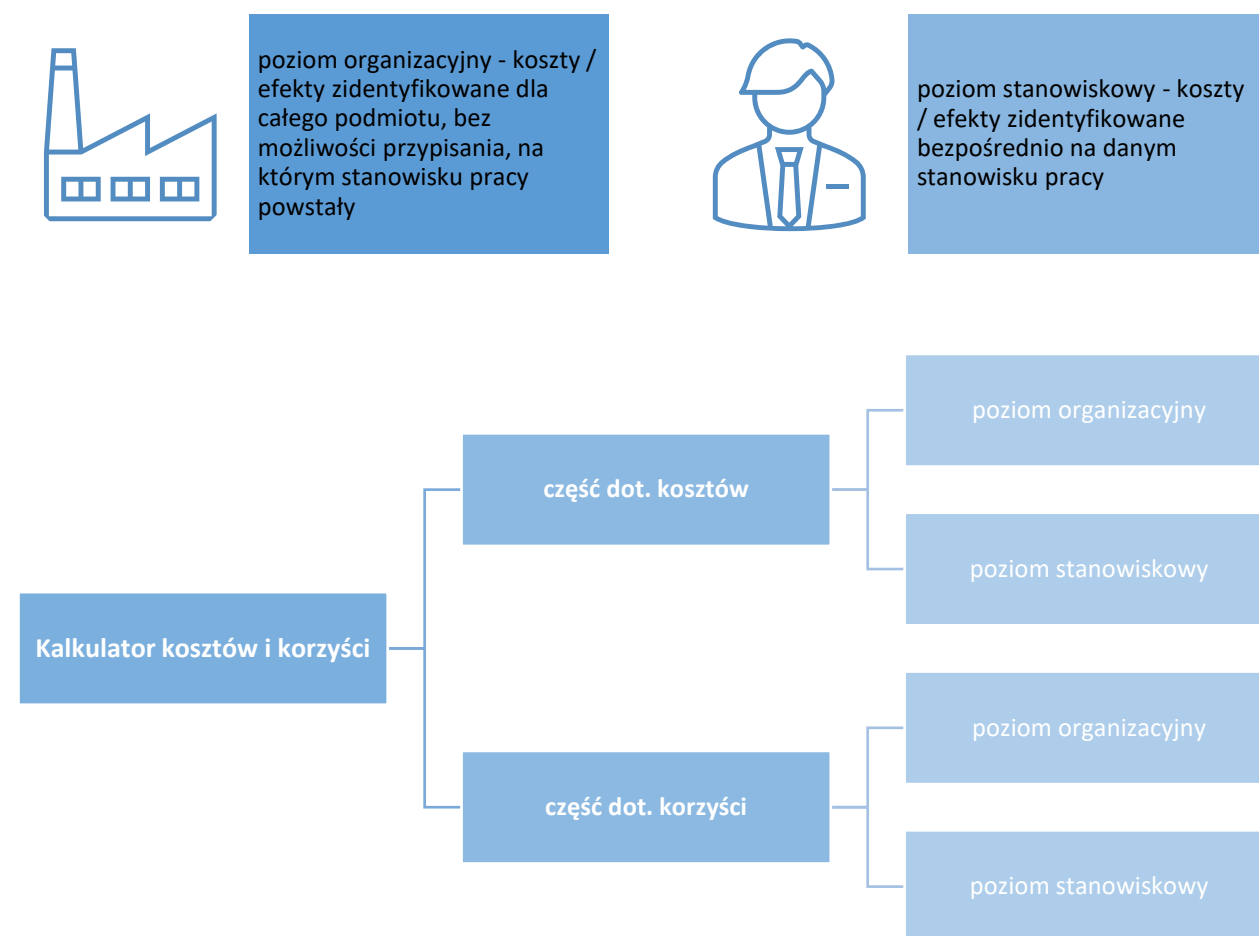


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ELEMENTY SKŁADOWE KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Kalkulator kosztów i korzyści zbudowany jest wielopoziomowo – podstawowy podział narzędzia to podział na część dotyczącą kosztów i część dotyczącą korzyści. Obie z w/w części składają się z poziomu organizacyjnego i poziomu stanowiskowego. Poziom organizacyjny, zarówno w odniesieniu do kosztów, jak i korzyści dotyczy efektów obserwowanych w skali całego podmiotu, natomiast poziom stanowiskowy podsumowuje efekty wdrożenia procesu reskillingu obserwowane bezpośrednio dla danego stanowiska pracy / pracownika.

Rysunek 2 – Poziomy kalkulacji kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

W ramach poziomu organizacyjnego i stanowiskowo po stronie kosztów i korzyści stworzono szczegółową listę elementów, dla których zidentyfikowano powiązanie ekonomiczne / finansowe z procesem reskillingu.



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

Rysunek 3 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca kosztów

część dot. kosztów		
poziom organizacyjny		koszty inwestycji sprzętowych
		koszty zmian w strukturze organizacyjnej
		koszty zmian w systemie motywacyjnym
		koszty zmian w systemie komunikacji
		koszty związane ze znajomością branży
poziom stanowiskowy		koszty działań szkoleniowo-warsztatowych
		koszty działań doradczo-instruktażowych i superwizji
		koszty działań praktycznych

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca korzyści

część dot. korzyści		
poziom organizacyjny		wzrost rozpoznawalności
		wzrost akceptowalności dla ceny
		wzrost rentowności
poziom stanowiskowy		wzrost lojalności / spadek rotacji
		poprawa motywacji / wzrost wydajności

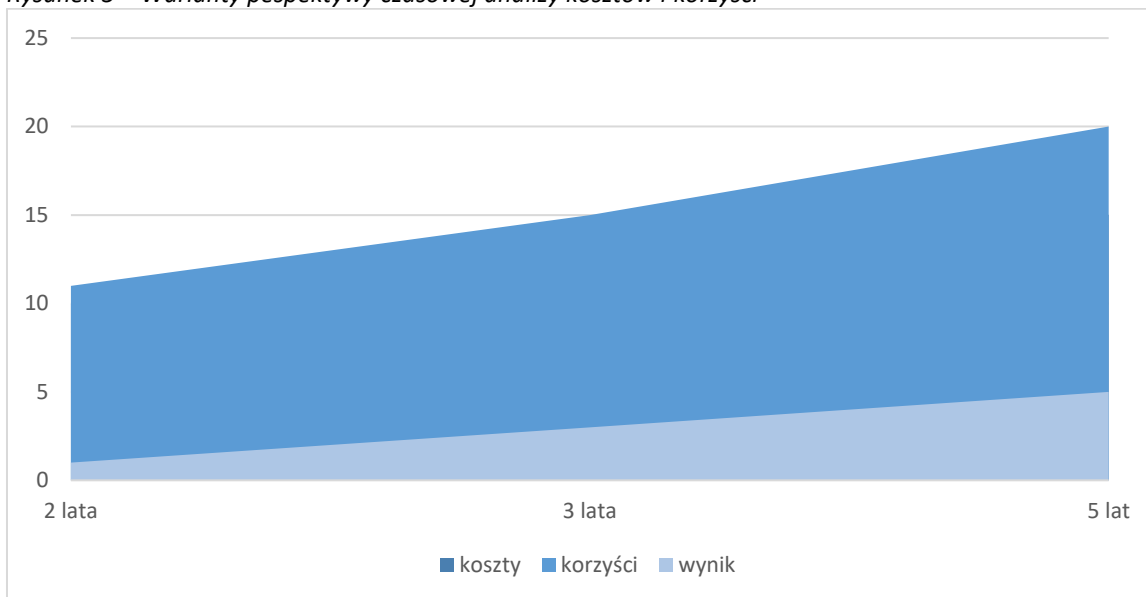
Źródło: opracowanie własne

Pracodawca ma możliwość wyboru horyzontu czasowego analizy kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu – odpowiednio 2, 3 lub 5 lat. Zalecany jest wybór jak najdłuższej perspektywy czasowej analizy, ze względu na fakt, że część efektów wdrożenia (jak np. wzrost lojalności pracowników, czy rozpoznawalności podmiotu na rynku) pojawia się po dłuższym czasie od momentu wprowadzenia zmian.



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

Rysunek 5 – Warianty pespektywy czasowej analizy kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne





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

NARZĘDZIA POMOCNICZE W RAMACH KALKULACJI KOSZTÓW I KORZYŚCI

Istotnym elementem oszacowania kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu jest wycena nakładów czasu pracy związanej z uczestnictwem w procesie reskillingu oraz efektów związanych ze wzrostem efektywności pracowników. Podstawą wyceny obu w/w zakresów jest wynagrodzenie pracownika uczestniczącego w procesie reskillingu. Opierając się na badaniach własnych i wieloletniej współpracy z przedstawicielami branży usług opiekuńczych ustalono, że ujawnienie dokładnych wynagrodzeń stosowanych w danym podmiocie mogłoby stanowić barierę korzystania za narzędzia, w związku z tym możliwe jest skorzystanie z dwóch alternatywnych wariantów określenia wynagrodzenia pracowników.

Rysunek 6 – Kalkulacja poziomu wynagrodzeń na cele kalkulacji kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

W ramach kalkulatora kosztów i korzyści do wyliczeń niezbędne jest zadeklarowanie (samodzielne bądź w ramach danych statystycznych) wynagrodzenia dla:

- pracownika objętego procesem reskillingu
- pracownika / pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie reskillingu (w zakresie organizacyjnym)
- pracownika / pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie reskillingu (w roli trenera / doradcy wewnętrznego w zakresie kompetencji technicznych / technologicznych)
- pracownika / pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie reskillingu (w roli trenera / doradcy wewnętrznego w zakresie kompetencji społecznych / interpersonalnych)
- pracownika / pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie reskillingu (w roli trenera / doradcy wewnętrznego w zakresie kompetencji wykonawczych)
- pracownika / pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie reskillingu (w roli trenera / doradcy wewnętrznego w zakresie kompetencji organizacyjnych)

Na podstawie analizy struktury podmiotów z branży usług opiekuńczych zdefiniowano katalog standardowo (najczęściej) występujących stanowisk i oszacowano przeciętny poziom wynagrodzeń na tych stanowiskach, z uwzględnieniem zróżnicowania wynagrodzeń w poszczególnych częściach / regionach kraju.



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

Rysunek 7 – Katalog standardowych stanowisk w podmiotach branży opiekuńczej

kierownik
pracownik administracyjny
księgowy/a
fizjoterapeuta/tka
rehabilitant/tka
opiekun/ka medyczny/a
pielęgniarz/pielęgniarka
terapeuta/tka zajęciowy
arteterapeuta/tka
opiekun/ka / asystent/ka osoby niepełnosprawnej / starszej
psycholog
neurologopeda
inny pracownik

Źródło: opracowanie własne

Dla w/w stanowisk przeprowadzono badanie własne [w styczniu 2021 r., na próbie 20 podmiotów z branży usług opiekuńczych z województwa kujawsko-pomorskiego] w celu zdefiniowania przeciętnego poziomu wynagrodzeń. W poniższej tabeli wskazano wyniki badania – tj. przeciętną stawkę brutto brutto (wraz z narzutami pracodawcy) za pełen etat na wybranych stanowiskach w branży usług opiekuńczych województwie kujawsko-pomorskim.

Tabela 1 – Przeciętny poziom wynagrodzenia w branży usług opiekuńczych w województwie kujawsko-pomorskim

katalog stanowisk	stawka miesięczna brutto brutto za pełen etat ustalona na podstawie badania własnego	stawka godzinowa
kierownik	7 200,00	42,86
pracownik administracyjny	4 560,00	27,14
księgowy/a	6 000,00	35,71
fizjoterapeuta/tka	6 000,00	35,71
rehabilitant/tka	6 000,00	35,71
opiekun/ka medyczny/a	4 560,00	27,14
pielęgniarz/pielęgniarka	4 560,00	27,14





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

terapeuta/tka zajęciowy	5 520,00	32,86
arteterapeuta/tka	5 520,00	32,86
opiekun/ka / asystent/a osoby niepełnosprawnej / starszej	4 560,00	27,14
psycholog	6 480,00	38,57
neurologopeda	6 480,00	38,57
inny pracownik	5 620,00	33,45

Źródło: opracowanie własne

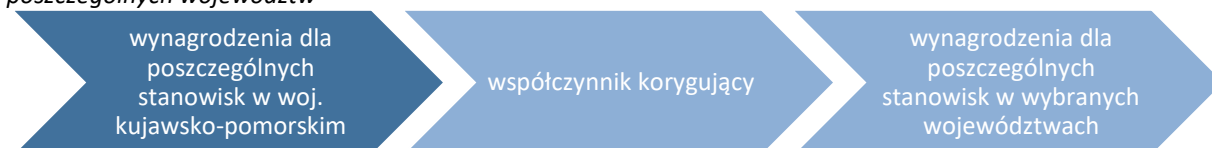
Poziom wynagrodzeń dla poszczególnych województw oszacowano z wykorzystaniem współczynników korygujących, opracowanych na podstawie autorskiej metody. W tym celu oparto się na publikacji Głównego Urzędu Statystycznego – wynagrodzenia w Polsce według danych GUS (stan na listopad 2020 r.). Przeciętne wynagrodzenie dla każdego z województw przyrównano do wynagrodzenia dla województwa kujawsko-pomorskiego i na tej podstawie wyznaczono współczynniki korygujące.

Tabela 2 – Współczynniki korygujące poziom wynagrodzeń dla poszczególnych województw

województwo	przeciętne wynagrodzenie brutto – 11/2020 r.	współczynnik korygujący
Polska	5 484,00	1,1199
dolnośląskie	5 990,00	1,2232
kujawsko-pomorskie	4 897,00	-
lubelskie	4 754,00	0,9708
lubuskie	4 679,00	0,9555
łódzkie	5 168,00	1,0553
małopolskie	5 554,00	1,1342
mazowieckie	6 267,00	1,2798
opolskie	4 991,00	1,0192
podkarpackie	4 524,00	0,9238
podlaskie	4 732,00	0,9663
pomorskie	5 526,00	1,1284
śląskie	5 613,00	1,1462
świętokrzyskie	4 706,00	0,9609
warmińsko-mazurskie	4 431,00	0,9048
wielkopolskie	4 999,00	1,0208
zachodniopomorskie	5 082,00	1,0378

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, 11/2020 r.

Rysunek 8 – Schemat określenia przeciętnych wynagrodzeń dla stanowisk w branży usług opiekuńczych na terenie poszczególnych województw



Źródło: opracowanie własne



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.

W przypadku wybrania kategorii „inny pracownik” przeciętne wynagrodzenie wyliczane jest jako średnia z wynagrodzeń dla pozostałych stanowisk ze zdefiniowanego katalogu.



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.

WYCENA KOSZTÓW PROCESU RESKILLINGU

Wycena kosztów procesu reskillingu realizowana jest oddzielnie dla poziomu organizacyjnego i stanowiskowego, w podziale na szczegółowe elementy kosztów. W każdym zakresie wyceny kosztów kalkulator umożliwia skorzystanie z samodzielnie wprowadzonych danych bądź danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora.

Koszty inwestycji sprzętowych

Wycena kosztów inwestycji sprzętowych następuje na podstawie deklaracji pracodawcy. Potencjalnie bardzo szerokie możliwości zmian w podmiocie w tym zakresie uniemożliwiają zakodowanie danych statystycznych w ramach platformy. Na podstawie wywiadów pogłębionych i grupowych, w ramach których zostaną określone zakresy wdrożenia reskillingu w podmiocie (w tym wybór nowych trendów, podlegających wdrożeniu), pracodawca powinien doprecyzować listę inwestycji powiązanych z planowanymi zmianami, jak również

Dodatkowo w ramach kosztów inwestycji sprzętowych następuje kalkulacja kosztów czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie.

Tabela 3 – Czas pracy związany z wdrożeniem inwestycji sprzętowych

Zakres	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
Instrukcja "Jak przygotować firmę na zmianę - w zakresie sprzętu"	10

Źródło: opracowanie własne

Koszty zmian w strukturze organizacyjnej

W ramach wyceny kosztów zmian w strukturze organizacyjnej następuje kalkulacja kosztów czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie.

Tabela 4 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej

Zakres	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
Instrukcja "Jak przygotować firmę na zmianę - w zakresie struktury organizacyjnej"	8

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo w przypadku korzystania z superwizji w zakresie zmian organizacyjnych w podmiocie następuje kalkulacja kosztów wdrożenia na podstawie danych zadeklarowanych przez pracodawcę bądź danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora. Wybierając opcję korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora następuje kalkulacja kosztów w dwóch wariantach:

- wariant 1: koszt w tym wariantcie obejmuje wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) oraz koszt zakupu usługi doradczej



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

- wariant 2: koszt w tym wariantcie obejmuje koszt samodzielnej organizacji superwizji (tj. koszt czasu pracy doradcy wewnętrznego), wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) [koszt w tym wariantcie nie obejmuje wynajmu sali, cateringu i materiałów, chyba że pracodawca samodzielnie zadeklaruje kwotę przeznaczoną na ten cel w pozycji „inne koszty”]

W ramach wariantu 1 w bazie danych zakodowano średnią cenę rynkową ustaloną na podstawie badań własnych (stan na styczeń 2021 r.) w kwocie 120,00 zł za godzinę usługi doradczo-instruktażowej lub superwizji.

Tabela 5 – Pozostałe koszty zmian w strukturze organizacyjnej

Zakres	wariant 1: zakup usługi doradczej	wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: samodzielna organizacja doradztwa (czas pracy doradcy wewnętrznego)	czas pracy - udział w formie wsparcia	czas pracy - udział w formie wsparcia (cyklicznie w skali m-ca)	czas pracy - udział w formie wsparcia (jednorazowo)
Superwizja - instrukcja i zakres	4 560,00	2	2,5	2	38	1	2

Źródło: opracowanie własne

Koszty zmian w systemie motywacyjnym

W ramach wyceny kosztów zmian w systemie motywacyjnym następuje kalkulacja kosztów czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie.

Tabela 6 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w systemie motywacyjnym

Zakres	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
Instrukcja "Jak przygotować firmę na zmianę - w zakresie systemu motywacyjnego"	8

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo w przypadku korzystania z superwizji w zakresie zmian w systemie motywacyjnym następuje kalkulacja kosztów wdrożenia na podstawie danych zadeklarowanych przez pracodawcę bądź danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora. Wybierając opcję korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora następuje kalkulacja kosztów w dwóch wariantach:

- wariant 1: koszt w tym wariantcie obejmuje wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) oraz koszt zakupu usługi doradczej
- wariant 2: koszt w tym wariantcie obejmuje koszt samodzielnej organizacji superwizji (tj. koszt czasu pracy doradcy wewnętrznego), wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) [koszt w tym wariantcie nie obejmuje wynajmu sali, cateringu i materiałów, chyba że pracodawca samodzielnie zadeklaruje kwotę przeznaczoną na ten cel w pozycji „inne koszty”]



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

W ramach wariantu 1 w bazie danych zakodowano średnią cenę rynkową ustaloną na podstawie badań własnych (stan na styczeń 2021 r.) w kwocie 120,00 zł za godzinę usługi doradczo-instruktażowej lub superwizji.

Tabela 7 – Pozostałe koszty zmian w systemie motywacyjnym

Zakres	wariant 1: zakup usługi doradczej	wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: samodzielna organizacja doradztwa (czas pracy doradcy wewnętrznego)	czas pracy - udział w formie wsparcia	czas pracy - udział w formie wsparcia (cyklicznie w skali m-ca)	czas pracy - udział w formie wsparcia (jednorazowo)
Superwizja - instrukcja i zakres	4 560,00	2	2,5	2	38	1	2

Źródło: opracowanie własne

Ponadto biorąc pod uwagę kosztochłonny charakter zmian w systemie motywacyjnym pracodawca ma możliwość samodzielnego zadeklarowania kosztu zastosowania dodatkowych elementów systemu motywacyjnego (roczny koszt zastosowania nowych elementów systemu motywacji ogółem dla wszystkich pracowników) bądź skorzystania z ryczałtowego kosztu (zapisanego w bazie danych kalkulatora). Ryczałtowy koszt zmian w systemie motywacyjnym został oszacowany zgodnie z poniższymi założeniami:

- jako podstawa wyliczeń uwzględniane jest średnie wynagrodzenie miesięczne pracownika w danym podmiocie
- poziom dodatkowych benefitów został przyjęty jako 1% wynagrodzenia
- ryczałtowy roczny koszt dodatkowych elementów systemu motywacyjnego wyliczany jest według wzoru:

$$\text{liczba pracowników} \times 1\% \times \text{średnie miesięczne wynagrodzenie pracownika} \times 12 \text{ miesięcy}$$

Koszty zmian w systemie komunikacji

W ramach wyceny kosztów zmian w systemie komunikacji w podmiocie następuje kalkulacja kosztów czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie.

Tabela 8 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej

Zakres	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
Instrukcja "Jak przygotować firmę na zmianę - w zakresie systemu komunikacji"	5

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo w przypadku korzystania z superwizji w zakresie zmian w systemie komunikacji następuje kalkulacja kosztów wdrożenia na podstawie danych zadeklarowanych przez pracodawcę bądź danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora. Wybierając opcję korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora następuje kalkulacja kosztów w dwóch wariantach:

- wariant 1: koszt w tym wariantcie obejmuje wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) oraz koszt zakupu usługi doradczej



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

- wariant 2: koszt w tym wariantcie obejmuje koszt samodzielnej organizacji superwizji (tj. koszt czasu pracy doradcy wewnętrznego), wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w superwizji) [koszt w tym wariantcie nie obejmuje wynajmu sali, cateringu i materiałów, chyba że pracodawca samodzielnie zadeklaruje kwotę przeznaczoną na ten cel w pozycji „inne koszty”]

W ramach wariantu 1 w bazie danych zakodowano średnią cenę rynkową ustaloną na podstawie badań własnych (stan na styczeń 2021 r.) w kwocie 120,00 zł za godzinę usługi doradczo-instruktażowej lub superwizji.

Tabela 9 – Pozostałe koszty zmian w strukturze organizacyjnej

Zakres	wariant 1: zakup usługi doradczej	wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: samodzielna organizacja doradztwa (czas pracy doradcy wewnętrznego)	czas pracy - udział w formie wsparcia	czas pracy - udział w formie wsparcia (cyklicznie w skali m-ca)	czas pracy - udział w formie wsparcia (jednorazowo)
Superwizja - instrukcja i zakres	4 560,00	2	2,5	2	38	1	2

Źródło: opracowanie własne

Koszty związane ze znajomością branży

W ramach wyceny kosztów zmian w obszarze znajomości branży następuje kalkulacja kosztów czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie.

Tabela 10 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej

Zakres	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
Instrukcja "Aspekty związane ze znajomością branży w kontekście wprowadzania zmian w podmiocie"	10

Źródło: opracowanie własne

Koszty działań szkoleniowo-warsztatowych

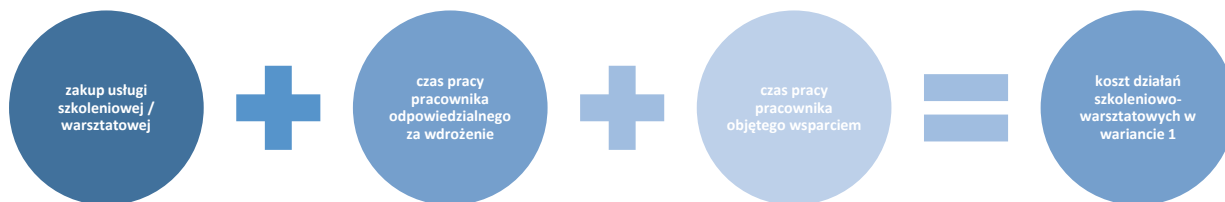
W przypadku kosztów działań szkoleniowo-warsztatowych wybierając opcję korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora następuje kalkulacja kosztów w dwóch wariantach:

- wariant 1: koszt w tym wariantcie obejmuje wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w szkoleniu / warsztacie) oraz koszt zakupu usługi szkoleniowej / warsztatowej



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

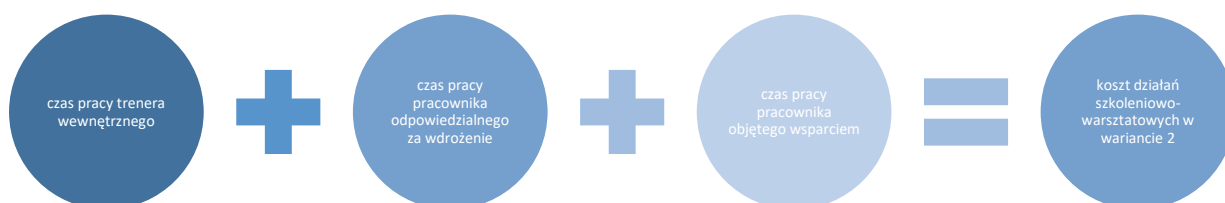
Rysunek 9 – Koszt działań szkoleniowo-warsztatowych wariant 1



Źródło: opracowanie własne

- wariant 2: koszt w tym wariantcie obejmuje koszt samodzielnej organizacji szkolenia / warsztatu (tj. koszt czasu pracy trenera wewnętrznego), wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w szkoleniu / warsztacie) [koszt w tym wariantcie nie obejmuje wynajmu sali, cateringu i materiałów, chyba że pracodawca samodzielnie zadeklaruje kwotę przeznaczoną na ten cel w pozycji „inne koszty”]

Rysunek 10 – Koszt działań szkoleniowo-warsztatowych wariant 2



Źródło: opracowanie własne

W ramach wariantu 1 w bazie danych zakodowano średnie ceny rynkowe ustalone na podstawie analizy cennika usług na stronie Bazy Usług Rozwojowych PARP (stan na styczeń 2021 r.).

Tabela 11 – Koszty zakupu usług szkoleniowo-warsztatowych

zakres szkoleniowo-warsztatowy	średnia cena rynkowa
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE	
<i>dzielenie się wiedzą</i>	
Zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą	1 862,00
<i>umiejętność szybkiego uczenia się</i>	
B-learning: szkolenie + e-learning	1 120,00
<i>umiejętność pracy zdalnej</i>	
Warsztat organizacji pracy zdalnej	240,00
<i>otwartość na nowe technologie</i>	
Szkolenia z zastosowania nowych technologii	835,00
<i>kompetencje cyfrowe</i>	
Zakup szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych	850,00
<i>kreatywność/innowacyjność</i>	
Gra szkoleniowa „W poszukiwaniu kreatywności”	1 824,00



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

Zakup szkolenia w zakresie kreatywności / innowacyjności	1 520,00
KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE	
<i>współpraca w zespole</i>	
Gra symulacyjno-szkoleniowa z zakresu współpracy	1 680,00
Zakup szkolenia z zakresu współpracy w zespole	1 400,00
<i>komunikacja interpersonalna</i>	
Gra zespołowa z zakresu komunikacji interpersonalnej	1 812,00
Zakup szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej	1 510,00
<i>(zadaniowe) radzenie sobie ze stresem</i>	
B-learning: szkolenie + e-learning	1 295,00
<i>motywacja do rozwoju</i>	
Warsztat z zakresu automotywacji	2 100,00
KOMPETENCJE WYKONAWCZE	
<i>proaktywność</i>	
Zakup szkolenia / warsztatu w zakresie proaktywności	1 000,00
<i>planowanie pracy</i>	
Szkolenie z zakresu technik planowania pracy	736,00
<i>samokontrola</i>	
Zakup szkolenia w zakresie samokontroli	1 120,00
<i>motywowanie</i>	
Warsztat z zakresu technik motywowania	880,00
KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE	
<i>budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii</i>	
Zakup szkolenia specjalistycznego/technicznego	570,00
<i>umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań</i>	
Gra zespołowa wzmacniająca wzajemne poznanie się zespołu pracowniczego	1 650,00
Szkolenie z zakresu „zarządzania talentami”	1 239,00
<i>organizacja własnego miejsca pracy</i>	
Warsztat organizacji miejsca pracy - szkolenie błyskawiczne	1 480,00
<i>zarządzanie zmianą</i>	
Szkolenie z zakresu zarządzania zmianą	2 000,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BUR PARP, 1/2021 r.

Założenia w zakresie zaangażowania czasowego pracowników we wdrożenie zróżnicowano dla obu wariantów zgodnie z poniższą metodologią:

- wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie w wariantcie 1 oszacowano na podstawie analizy instrukcji wdrożeniowych dla poszczególnych elementów ścieżki reskillingu (zakres szkoleniowo-warsztatowy)
- wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie w wariantcie 2 określono na poziomie o 20% wyższym niż w wariantcie 1, biorąc pod uwagę czas niezbędny na dodatkowe czynności organizacyjne typu zorganizowanie sali, zapewnienie materiałów szkoleniowych, współpraca i koordynacja działań trenerów wewnętrznych
- wariant 2: czas pracy trenera wewnętrznego określono na poziomie czasu trwania poszczególnych form wsparcia





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

- wariant 1 i 2: czas pracy pracownika objętego procesem reskillingu ustalono jako czas udziału w formie wsparcia – określono na poziomie czasu trwania poszczególnych form wsparcia
- założenia co do zaangażowania czasowego pracowników przedstawiono w poniższej tabeli

Tabela 12 – Czas pracy związany z wdrożeniem działań szkoleniowo-warsztatowych

Zakres kompetencji	wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	wariant 2: samodzielna organizacja szkolenia (czas pracy trenera wewnętrznego)	wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	czas pracy - udział w formie wsparcia
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE				
<i>dzielenie się wiedzą</i>				
Zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą	3	8	3,75	8
<i>umiejętność szybkiego uczenia się</i>				
B-learning: szkolenie + e-learning	3	8	3,75	8
<i>umiejętność pracy zdalnej</i>				
Warsztat organizacji pracy zdalnej	4	8	5	8
<i>otwartość na nowe technologie</i>				
E-learning w formie podcastu	0	1	0	1
Szkolenia z zastosowania nowych technologii	4	20	5	20
<i>kompetencje cyfrowe</i>				
Szkolenie stanowiskowe z podstaw obsługi komputera	8	30	10	30
Zakup szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych	4	20	5	20
<i>kreatywność/innowacyjność</i>				
Gra szkoleniowa „W poszukiwaniu kreatywności”	8	5	10	5
Zakup szkolenia w zakresie kreatywności/innowacyjności	3	8	3,75	8
KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE				
<i>współpraca w zespole</i>				
Gra symulacyjno-szkoleniowa z zakresu współpracy	8	5	10	5
Zakup szkolenia z zakresu współpracy w zespole	3	8	3,75	8
<i>komunikacja interpersonalna</i>				
Gra zespołowa z zakresu komunikacji interpersonalnej	8	5	10	5
Zakup szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej	3	8	3,75	8
Microlearning dotyczący komunikacji	0	1	0	1
<i>(zadaniowe) radzenie sobie ze stresem</i>				



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

<i>B-learning: szkolenie + e-learning</i>	3	8	3,75	8
<i>E-learning: Trening uważności</i>	0	1	0	1
motywacja do rozwoju				
<i>E-learning: automotywacja</i>	0	1	0	1
<i>Warsztat z zakresu automotywacji</i>	3	8	3,75	8
KOMPETENCJE WYKONAWCZE				
proaktywność				
<i>Zakup szkolenia/warsztatu w zakresie proaktywności</i>	3	8	3,75	8
planowanie pracy				
<i>Mikrolearning – różne narzędzia planowania pracy</i>	0	1	0	1
<i>Szkolenie z zakresu technik planowania pracy</i>	3	8	3,75	8
samokontrola				
<i>E-learning: samokontrola</i>	0	1	0	1
<i>Zakup szkolenia w zakresie samokontroli</i>	3	8	3,75	8
motywowanie				
<i>E-learning w zakresie metod motywowania</i>	0	1	0	1
<i>Warsztat z zakresu technik motywowania</i>	3	8	3,75	8
KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE				
budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii				
<i>Zakup szkolenia specjalistycznego/technicznego</i>	3	16	3,75	16
umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań				
<i>Gra zespołowa wzmacniająca wzajemne poznanie się zespołu pracowniczego</i>	3	6	3,75	6
<i>Szkolenie z zakresu „zarządzania talentami”</i>	3	8	3,75	8
organizacja własnego miejsca pracy				
<i>E-learning – ergonomia pracy</i>	0	1	0	1
<i>Warsztat organizacji miejsca pracy - szkolenie błyskawiczne</i>	3	2	3,75	2
zarządzanie zmianą				
<i>Szkolenie z zakresu zarządzania zmianą</i>	3	8	3,75	8

Źródło: opracowanie własne

Zarówno w wariantcie 1, jak i wariantcie 2 wycena kosztów działań szkoleniowo-warsztatowych w ramach kalkulatora została zróżnicowana ze względu na zakres wdrożenia – to jest w schemacie realizacji wsparcia grupowego oraz wsparcia dla pojedynczych pracowników. Zróżnicowane wyceny we wskazanych schematach zostało zrealizowane z uwzględnieniem następujących założeń:



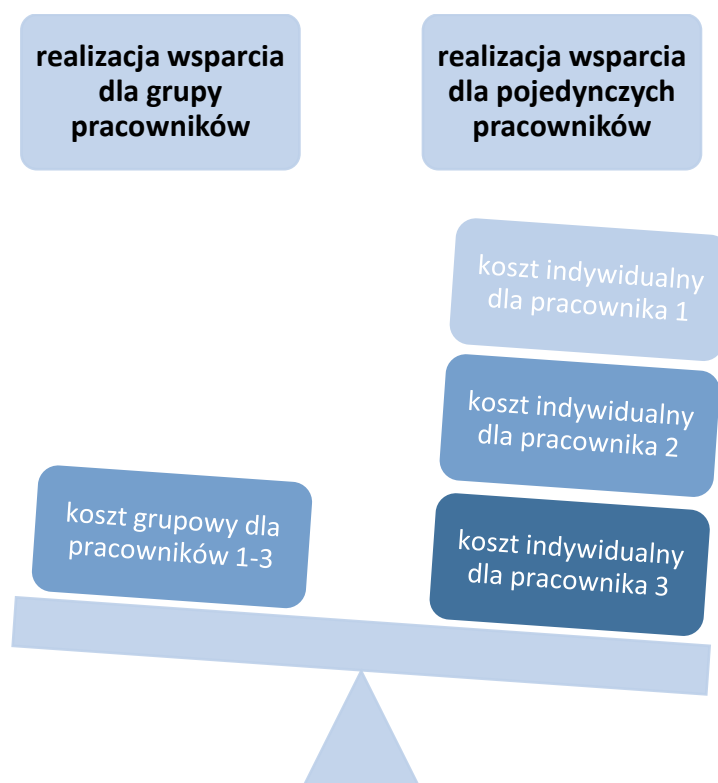


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- w przypadku organizacji wsparcia dla pojedynczych pracowników koszt określony jest jako suma kosztów wsparcia dla każdego z pracowników
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego w wariantcie 1 koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie liczony jest jako 120% podstawowego wymiaru czasu niezbędnego na wdrożenie
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego w wariantcie 2 koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie liczony jest jako wielokrotność (według liczby pracowników objętych wdrożeniem) podstawowego wymiaru czasu niezbędnego na wdrożenie

Dodatkowo w ramach każdego z wariantów i schematów możliwe jest zadeklarowanie innych kosztów, które pracodawca planuje ponieść w związku z wdrożeniem wsparcia szkoleniowo-warsztatowego.

Rysunek 11 – Porównanie wyceny kosztów w przypadku realizacji wsparcia grupowego i wsparcia dla pojedynczych pracowników



Źródło: opracowanie własne

Koszty działań doradczo-instruktażowych i superwizji

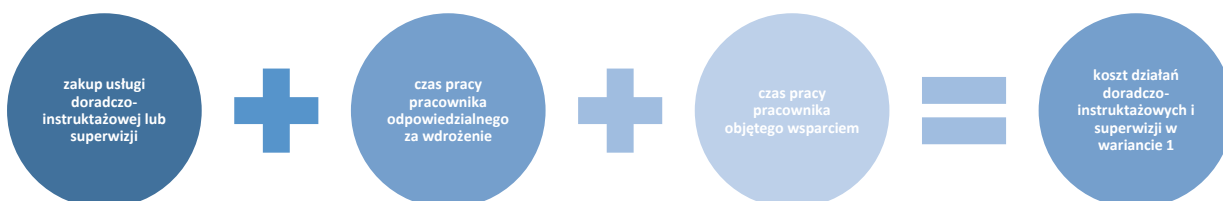
W przypadku kosztów działań doradczo-instruktażowych i superwizji wybierając opcję korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych kalkulatora następuje kalkulacja kosztów w dwóch wariantach:



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

- wariant 1: koszt w tym wariantcie obejmuje wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w doradztwie / instruktaży / superwizji) oraz koszt zakupu usługi doradczej

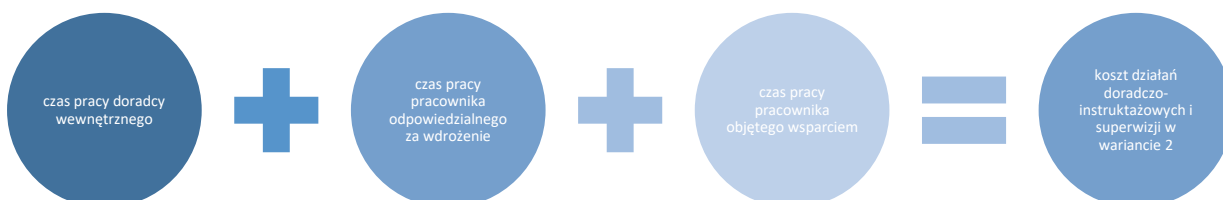
Rysunek 12 – Koszt działań doradczo-instruktażowych i superwizji wariant 1



Źródło: opracowanie własne

- wariant 2: koszt w tym wariantcie obejmuje koszt samodzielnej organizacji działań doradczo-instruktażowych lub superwizji (tj. koszt czasu pracy doradcy wewnętrznego), wycenę czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i czasu pracy pracownika objętego wsparciem (odpowiadający czasowi udziału w doradztwie / instruktażu / superwizji) [koszt w tym wariantcie nie obejmuje wynajmu sali, cateringu i materiałów, chyba że pracodawca samodzielnie zadeklaruje kwotę przeznaczoną na ten cel w pozycji „inne koszty”]

Rysunek 13 – Koszt działań doradczo-instruktażowych i superwizji wariant 2



Źródło: opracowanie własne

W ramach wariantu 1 w bazie danych zakodowano średnią cenę rynkową ustaloną na podstawie badań własnych (stan na styczeń 2021 r.) w kwocie 120,00 zł za godzinę usługi doradczo-instruktażowej lub superwizji.

Założenia w zakresie zaangażowania czasowego pracowników we wdrożenie zróżnicowano dla obu wariantów zgodnie z poniższą metodologią:

- wariant 1: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie w wariantcie 1 oszacowano na podstawie analizy instrukcji wdrożeniowych dla poszczególnych elementów ścieżki reskillingu (zakres doradczo-instruktażowy i superwizje)
- wariant 2: czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie w wariantcie 2 określono na poziomie o 20% wyższym niż w wariantcie 1, biorąc pod uwagę czas niezbędny na dodatkowe czynności organizacyjne typu zorganizowanie sali, zapewnienie materiałów szkoleniowych, współpraca i koordynacja działań doradców wewnętrznych



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

- wariant 2: czas pracy doradcy wewnętrznego określono na poziomie czasu trwania poszczególnych form wsparcia (z podziałem na formy wsparcia realizowane jednorazowo oraz cyklicznie w ujęciu miesięcznym)
- wariant 1 i 2: czas pracy pracownika objętego procesem reskillingu ustalono jako czas udziału w formie wsparcia – określono na poziomie czasu trwania poszczególnych form wsparcia (z podziałem na formy wsparcia realizowane jednorazowo oraz cyklicznie w ujęciu miesięcznym)
- założenia co do zaangażowania czasowego pracowników przedstawiono w poniższej tabeli

Tabela 13 – Czas pracy związany z wdrożeniem działań doradczo-instruktażowych i superwizji

Zakres kompetencji	variant 1:	variant 2:	variant 2:		czas pracy - udział w formie wsparcia (cyklicznie w skali m-ca)	czas pracy - udział w formie wsparcia (jednorazowo)
	czas pracy pracownika odpowiedzia Inego za wdrożenie	czas pracy pracownika odpowiedzia Inego za wdrożenie	samodzielna organizacja doradztwa (czas pracy doradcy wewnętrznego)	czas pracy - udział w formie wsparcia		
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE						
<i>dzielenie się wiedzą</i>						
Superwizje wspierające dzielenie się wiedzą	2	2,5	4	40	1	4
<i>umiejętność szybkiego uczenia się</i>						
Coaching wzmacniający umiejętność szybkiego przyswajania wiedzy	4	5	4	4	-	4
<i>umiejętność pracy zdalnej</i>						
Mentoring w zakresie pracy zdalnej	4	5	20	20	-	20
<i>otwartość na nowe technologie</i>						
Superwizje grupowe	2	2,5	3	39	1	3
<i>kompetencje cyfrowe</i>						
Mentoring bardziej doświadczonego w tym zakresie pracownika	3	3,75	20	20	-	20
KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE						
<i>otwartość na nowe doświadczenia</i>						
Mentoring z wykorzystaniem metody „job shadowing”	3	3,75	20	20	-	20
<i>współpraca w zespole</i>						



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

<i>Superwizje zespołowe</i>	2	2,5	3	39	1	3
(zadaniowe) radzenie sobie ze stresem						
<i>Superwizje indywidualne</i>	2	2,5	4	40	1	4
motywacja do rozwoju						
<i>„Stay interview”</i>	2	2	1	1	-	-
<i>Mentoring skoncentrowany na budowaniu automotywacji</i>	4	5	20	20	-	20
KOMPETENCJE WYKONAWCZE						
proaktywność						
<i>Coaching indywidualny w zakresie proaktywności</i>	3	3,75	5	5	-	5
planowanie pracy						
<i>Mentoring w zakresie narzędzi planowania (instrukcja)</i>	4	5	20	20	-	20
<i>Superwizja dotycząca planowania pracy</i>	2	2,5	4	40	1	4
samokontrola						
<i>Superwizja dotycząca samokontroli</i>	2	2,5	4	40	1	4
motywowanie						
<i>Superwizja dotycząca motywowania podopiecznych</i>	2	2,5	4	40	1	4
KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE						
budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii						
<i>Coaching</i>	3	3,75	4	4	-	4

Źródło: opracowanie własne

Zarówno w wariantach 1, jak i wariantach 2 wycena kosztów działań doradczo-instruktażowych i superwizji w ramach kalkulatora została zróżnicowana ze względu na zakres wdrożenia – to jest w schemacie realizacji wsparcia grupowego oraz wsparcia dla pojedynczych pracowników. Zróżnicowane wyceny we wskazanych schematach zostało zrealizowane z uwzględnieniem następujących założeń:

- w przypadku organizacji wsparcia dla pojedynczych pracowników koszt określony jest jako suma kosztów wsparcia dla każdego z pracowników
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego w wariantach 1 koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie liczony jest jako 120% podstawowego wymiaru czasu niezbędnego na wdrożenie





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

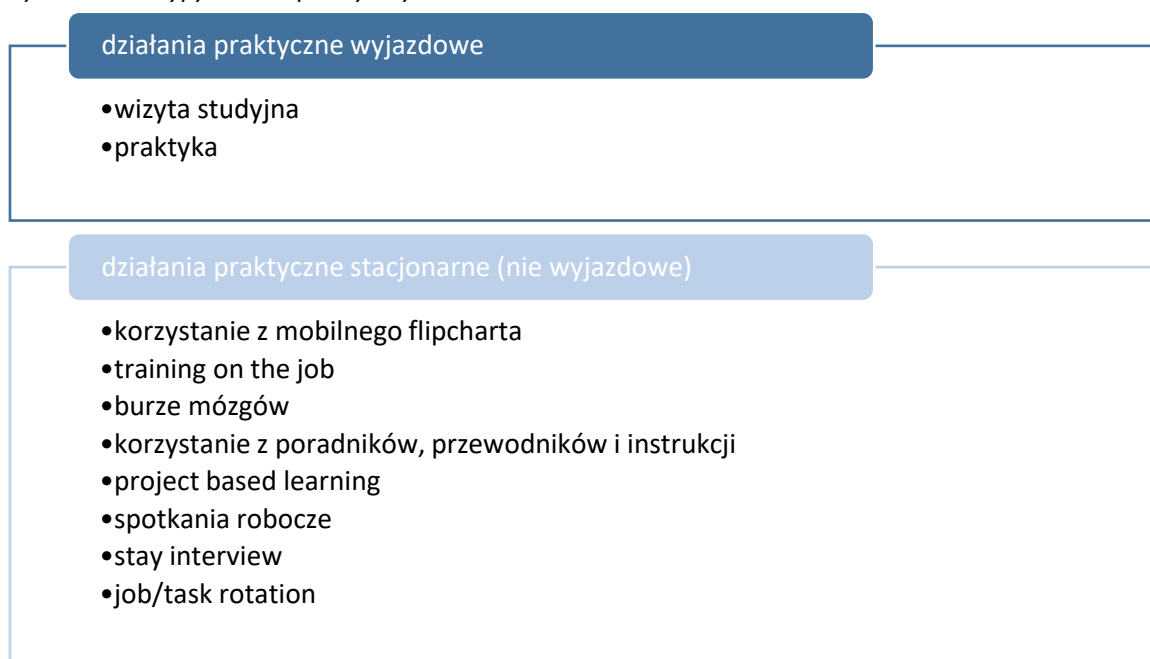
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego w wariantcie 2 koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie liczony jest jako wielokrotność (według liczby pracowników objętych wdrożeniem) podstawowego wymiaru czasu niezbędnego na wdrożenie

Dodatkowo w ramach każdego z wariantów i schematów możliwe jest zadeklarowanie innych kosztów, które pracodawca planuje ponieść w związku z wdrożeniem wsparcia szkoleniowo-warsztatowego.

Koszty działań praktycznych

W przypadku kosztów działań praktycznych przyjęto założenie, że dzielą się ona na dwa typy – tj. działania wyjazdowe i stacjonarne (nie wyjazdowe).

Rysunek 14 – Typy działań praktycznych



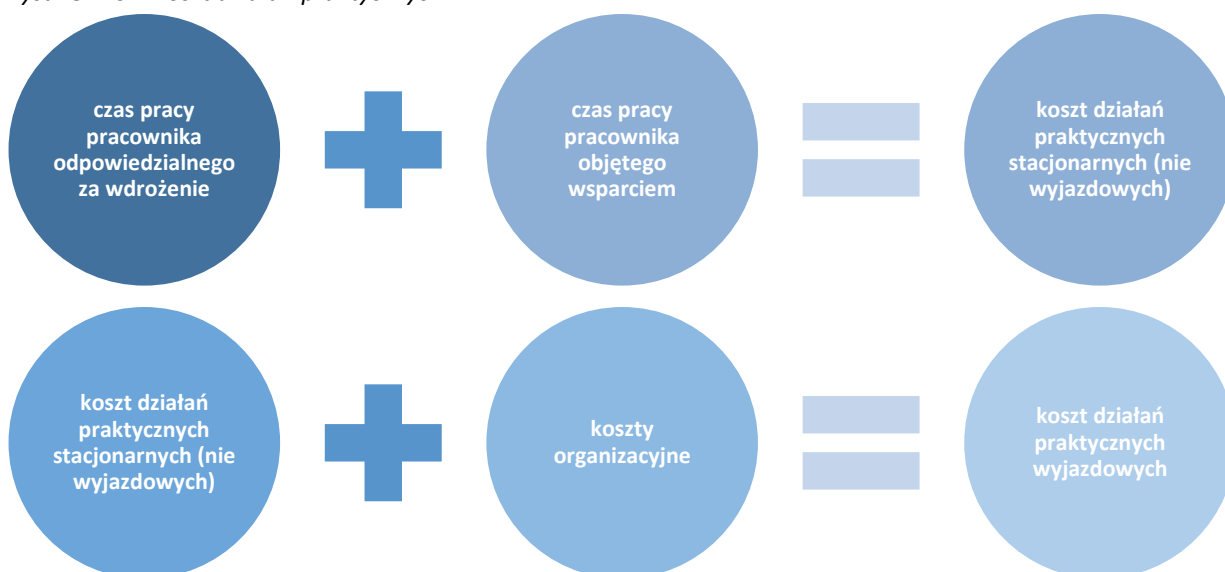
Źródło: opracowanie własne

Koszty działań praktycznych w przypadku opcji korzystania z danych statystycznych zadeklarowanych w bazie danych uwzględniają w/w podział. Dla działań stacjonarnych (nie wyjazdowych) w kalkulacji kosztów uwzględniane są koszty czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie oraz koszty czasu pracy pracownika objętego wsparciem. Dodatkowo w przypadku kalkulacji kosztu dla działań wyjazdowych uwzględniane są koszty organizacyjne, tj. przejazd, nocleg, wyżywienie.



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

Rysunek 15 – Koszt działań praktycznych



Źródło: opracowanie własne

Założenia w zakresie zaangażowania czasowego pracowników we wdrożenie ustalono zgodnie z poniższą metodologią:

- czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie oszacowano na podstawie analizy instrukcji wdrożeniowych dla poszczególnych elementów ścieżki reskillingu (zakres praktyczny)
- czas pracy pracownika objętego procesem reskillingu ustalono jako czas udziału w formie wsparcia – określono na poziomie czasu trwania poszczególnych form wsparcia (z podziałem na formy wsparcia realizowane jednorazowo oraz cyklicznie w ujęciu miesięcznym)
- założenia co do zaangażowania czasowego pracowników przedstawiono w poniższej tabeli

Tabela 14 – Czas pracy związanej z wdrożeniem działań praktycznych

Zakres kompetencji	czas pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie	czas pracy - udział w formie wsparcia (cyklicznie w skali m-ca)	czas pracy - udział w formie wsparcia (jednorazowo)
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE			
<i>dzielenie się wiedzą</i>			
Skorzystaj z Mobilnego Flipcharta	1	-	1
<i>umiejętność szybkiego uczenia się</i>			
Training on the job	5	-	20
<i>umiejętność pracy zdalnej</i>			
Wizyta studyjna	16	-	16
<i>otwartość na nowe technologie</i>			
Wizyta studyjna budująca otwartość na nowe technologie	16	-	10
<i>kompetencje cyfrowe</i>			
Praktyka	8	-	40
<i>kreatywność/innowacyjność</i>			



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

<i>Burze mózgów dotyczące ulepszeń w miejscu pracy</i>	1	1	1
<i>Przewodnik „Dobre praktyki we wzmacnianiu kreatywności wśród pracowników”</i>	0	-	1
KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE			
<i>otwartość na nowe doświadczenia</i>			
<i>Wizyta studyjna</i>	16	-	10
<i>współpraca w zespole</i>			
<i>Project based learning (metoda projektów)</i>	20	-	10
<i>(zadaniowe) radzenie sobie ze stresem</i>			
<i>Poradnik – Stres jak sobie z nim radzić?</i>	0	-	1
KOMPETENCJE WYKONAWCZE			
<i>proaktywność</i>			
<i>Praktyka towarzysząca</i>	4		20
<i>Przewodnik z zakresu kształtowania proaktywnego środowiska pracy</i>	0	-	1
<i>samokontrola</i>			
<i>Instrukcja wdrożenia dobrych praktyk wzmacniających samokontrolę</i>	0	-	1
KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE			
<i>przywiązanie do organizacji</i>			
<i>Spotkania robocze</i>	3	-	4
<i>Stay interview</i>	1	-	1
<i>Przewodnik dla pracodawcy – z zakresu zwiększania identyfikacji z miejscem pracy</i>	0	-	1
<i>budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii</i>			
<i>Job/task rotation</i>	4	-	8
<i>Spotkania robocze</i>	4	1	3
<i>organizacja własnego miejsca pracy</i>			
<i>Poradnik „Jak organizować swoje miejsce pracy”?</i>	0	-	1
<i>zarządzanie zmianą</i>			
<i>Poradnik dla przełożonego o przełamywaniu oporu przed zmianą</i>	0	-	1

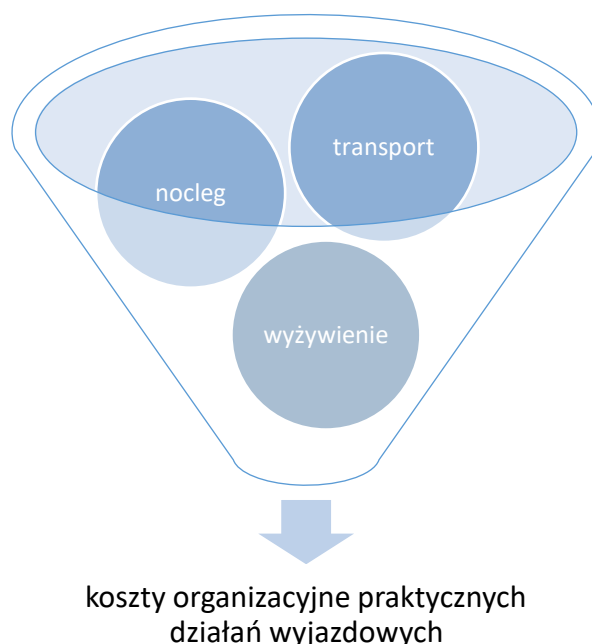
Źródło: opracowanie własne

W bazie danych kalkulatora koszty organizacyjne działań wyjazdowych ustalono zgodnie z założeniem, że składają się na nie koszty transportu, noclegu i wyżywienia.



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

Rysunek 16 – Koszty organizacyjne działań praktycznych wyjazdowych



Źródło: opracowanie własne

Koszty transportu zostały oszacowane w podziale na zasięg geograficzny wyjazdów, jakie planuje pracodawca – w ramach platformy można zadeklarować wyjazdy w celu nabywania doświadczenia praktycznego na obszarze miasta, województwa, regionu, kraju, za granicą – na terenie Europy i za granicą – poza terenem Europy. Dla każdego z zasięgów na terenie kraju przyjęto szacunkową liczbę kilometrów niezbędnych do przejechania (w obie strony), a następnie koszt wyznaczono z uwzględnieniem stawki tzw. „kilometrówki”, natomiast dla wyjazdów zagranicznych oszacowano koszty przelotów samolotem.

Tabela 15 – Koszty transportu w ramach działań wyjazdowych

Zasięg geograficzny	szacowana liczba kilometrów	stawka za 1 km	koszt wyjazdu [PLN]
miasto	20,00	0,8358	16,72
województwo	200,00		167,16
region	400,00		334,32
kraj	700,00		585,06
zagranica – Europa	-	-	1 000,00*
zagranica – poza Europą	-	-	2 000,00*

* oszacowany przeciętny koszt biletów lotniczych w obie strony

Źródło: opracowanie własne

Koszty noclegów i wyżywienia w przypadku działań praktycznych wyjazdowych oszacowano na podstawie ROZPORZĄDZENIE MINISTRA PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej. Dla każdego z zasięgów na terenie kraju przyjęto szacunkową stawkę za 1 dzień w przypadku samego wyżywienia na poziomie 15,00 zł, a w przypadku noclegu z wyżywieniem na poziomie 75,00



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

zł, natomiast dla wyjazdów zagranicznych skorzystano z założonych w w/w rozporządzeniu limitów dla poszczególnych krajów, i na tej podstawie oszacowano średnią stawkę dla Europy i dla lokalizacji poza Europą (dla celów kalkulacji przyjęto średnie kursy walut z 2020 r.).

Tabela 16 – Koszty noclegu i wyżywienia w ramach działań wyjazdowych

Kraj	Waluta	Limit diety	Dieta [PLN]	Limit noclegu	Nocleg [PLN]	Stawka za nocleg z wyżywieniem [PLN]
zagranica – Europa						337,89
Zagranica – poza Europą						369,01
Andora	EUR	50,00	222,30	160,00	711,34	400,13
Austria	EUR	52,00	231,19	130,00	577,97	375,68
Belgia	EUR	48,00	213,40	160,00	711,34	391,24
Białoruś	EUR	42,00	186,73	130,00	577,97	331,22
Bośnia i Hercegowina	EUR	41,00	182,28	100,00	444,59	293,43
Bułgaria	EUR	40,00	177,84	120,00	533,51	311,21
Chorwacja	EUR	42,00	186,73	125,00	555,74	325,66
Cypr	EUR	43,00	191,17	160,00	711,34	369,01
Czarnogóra	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Czechy	EUR	41,00	182,28	120,00	533,51	315,66
Estonia	EUR	41,00	182,28	100,00	444,59	293,43
Finlandia	EUR	48,00	213,40	160,00	711,34	391,24
Francja	EUR	50,00	222,30	180,00	800,26	422,36
Grecja	EUR	48,00	213,40	140,00	622,43	369,01
Gruzja	EUR	43,00	191,17	140,00	622,43	346,78
Hiszpania	EUR	50,00	222,30	160,00	711,34	400,13
Holandia	EUR	50,00	222,30	130,00	577,97	366,79
Irlandia	EUR	52,00	231,19	160,00	711,34	409,02
Islandia	EUR	56,00	248,97	160,00	711,34	426,81
Liechtenstein	CHF	88,00	362,66	200,00	824,22	568,71
Litwa	EUR	39,00	173,39	130,00	577,97	317,88
Luksemburg	EUR	48,00	213,40	160,00	711,34	391,24
Macedonia	EUR	39,00	173,39	125,00	555,74	312,32
Malta	EUR	43,00	191,17	180,00	800,26	391,24
Monako	EUR	50,00	222,30	180,00	800,26	422,36
Mołdawia	EUR	41,00	182,28	85,00	377,90	276,76
Niderlandy	EUR	50,00	222,30	130,00	577,97	366,79
Niemcy	EUR	49,00	217,85	150,00	666,89	384,57
Portugalia	EUR	49,00	217,85	120,00	533,51	351,23
Rosja	EUR	48,00	213,40	200,00	889,18	435,70
Rumunia	EUR	38,00	168,94	100,00	444,59	280,09
San Marino	EUR	48,00	213,40	174,00	773,59	406,80
Serbia i Czarnogóra	EUR	40,00	177,84	100,00	444,59	288,98
Szwajcaria	CHF	88,00	362,66	200,00	824,22	568,71
Szwecja	SEK	459,00	203,89	1 800,00	799,56	403,78
Słowacja	EUR	43,00	191,17	120,00	533,51	324,55
Słowenia	EUR	41,00	182,28	130,00	577,97	326,77
Ukraina	EUR	41,00	182,28	180,00	800,26	382,35
Watykan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Węgry	EUR	44,00	195,62	130,00	577,97	340,11
Wielka Brytania	GBP	35,00	183,39	200,00	1 047,92	445,37
Włochy	EUR	48,00	213,40	174,00	773,59	406,80
Łotwa	EUR	57,00	253,42	132,00	586,86	400,13
Afganistan	EUR	47,00	208,96	140,00	622,43	364,56
Albania	EUR	41,00	182,28	120,00	533,51	315,66
Algieria	EUR	50,00	222,30	200,00	889,18	444,59
Angola	USD	61,00	237,82	180,00	701,77	413,26
Antigua i Barbuda	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Arabia Saudyjska	EUR	45,00	200,07	180,00	800,26	400,13



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

Argentyna	USD	50,00	194,94	150,00	584,81	341,14
Armenia	EUR	42,00	186,73	145,00	644,66	347,89
Australia	AUD	88,00	255,63	250,00	726,23	437,19
Azerbejdżan	EUR	43,00	191,17	150,00	666,89	357,89
Bahamy	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Bahrajn	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Bangladesz	USD	50,00	194,94	120,00	467,84	311,90
Barbados	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Belize	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Benin	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Bhutan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Birma	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Boliwia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Botswana	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Brazylia	EUR	43,00	191,17	120,00	533,51	324,55
Brunei	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Burkina Faso	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Burundi	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Chile	USD	60,00	233,92	120,00	467,84	350,88
Chiny	EUR	55,00	244,52	170,00	755,80	433,48
Czad	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Demokratyczna Republika Konga	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Dominika	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Dominikana	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Dżibuti	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Egipt	USD	55,00	214,43	150,00	584,81	360,63
Ekwador	USD	44,00	171,54	110,00	428,86	278,76
Erytrea	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Etiopia	USD	55,00	214,43	300,00	1 169,61	506,83
Fidżi	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Filipiny	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gabon	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gambia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Ghana	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gibraltar	GBP	35,00	183,39	200,00	1 047,92	445,37
Grenada	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gujana	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gwatemala	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gwinea	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gwinea Bissau	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Gwinea Równikowa	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Haiti	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Honduras	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Hongkong	USD	55,00	214,43	250,00	974,68	458,10
Indie	EUR	38,00	168,94	190,00	844,72	380,12
Indonezja	EUR	41,00	182,28	110,00	489,05	304,54
Indonezja	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Irak	USD	60,00	233,92	120,00	467,84	350,88
Iran	EUR	41,00	182,28	95,00	422,36	287,87
Izrael	EUR	50,00	222,30	150,00	666,89	389,02
Jamajka	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Jemen	USD	48,00	187,14	160,00	623,79	343,09
Jordania	EUR	40,00	177,84	95,00	422,36	283,43
Kambodża	USD	45,00	175,44	100,00	389,87	272,91
Kamerun	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Katar	EUR	41,00	182,28	200,00	889,18	404,58
Kazachstan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Kenia	EUR	41,00	182,28	150,00	666,89	349,00
Kirgistan	USD	41,00	159,85	150,00	584,81	306,05
Kiribati	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Kolumbia	USD	49,00	191,04	120,00	467,84	308,00
Kolumbia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89



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

Komory	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Kongo, Demokratyczna Republika Konga	USD	66,00	257,31	220,00	857,71	471,74
Korea Południowa	EUR	46,00	204,51	170,00	755,80	393,46
Koreańska Republika Ludowo- Demokratyczna	EUR	48,00	213,40	170,00	755,80	402,35
Kostaryka	USD	50,00	194,94	140,00	545,82	331,39
Kuba	EUR	42,00	186,73	110,00	489,05	308,99
Kuba	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Kuwejt	EUR	39,00	173,39	200,00	889,18	395,69
Laos	USD	54,00	210,53	100,00	389,87	308,00
Lesotho	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Liban	USD	57,00	222,23	150,00	584,81	368,43
Liberia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Libia	EUR	52,00	231,19	100,00	444,59	342,33
Madagaskar	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Malawi	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Malediwy	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Malezja	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Mali	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Maroko	EUR	41,00	182,28	130,00	577,97	326,77
Mauretania	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Mauritius	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Meksyk	USD	53,00	206,63	140,00	545,82	343,09
Mikronezja	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Mongolia	EUR	45,00	200,07	140,00	622,43	355,67
Mozambik	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Namibia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Nauru	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Nepal	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Niger	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Nigeria	EUR	46,00	204,51	240,00	1 067,02	471,27
Nikaragua	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Nowa Zelandia	USD	58,00	226,12	180,00	701,77	401,57
Oman	EUR	40,00	177,84	240,00	1 067,02	444,59
Pakistan	EUR	38,00	168,94	200,00	889,18	391,24
Władza Narodowa	EUR	50,00	222,30	150,00	666,89	389,02
Panama	USD	52,00	202,73	140,00	545,82	339,19
Papua - Nowa Gwinea	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Paragwaj	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Peru	USD	50,00	194,94	150,00	584,81	341,14
Republika Południowej Afryki	USD	52,00	202,73	275,00	1 072,14	470,77
Republika Środkowoafrykańska	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Republika Zielonego Przylądka	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Rwanda	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Sahara Zachodnia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Saint Kitts i Nevis	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Saint Lucia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Saint Vincent i Grenadyny	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Salwador	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Samoa	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Senegal	EUR	44,00	195,62	120,00	533,51	329,00
Seszele	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Sierra Leone	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Singapur	USD	56,00	218,33	230,00	896,70	442,50
Somalia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Sri Lanka	EUR	42,00	186,73	140,00	622,43	342,33



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

Stany Zjednoczone Ameryki (USA) - Nowy Jork	USD	59,00	230,02	350,00	1 364,55	571,16
Stany Zjednoczone Ameryki (USA) - poza Nowym Jorkiem i Waszyngtonem	USD	59,00	230,02	200,00	779,74	424,96
Stany Zjednoczone Ameryki (USA) - Waszyngton	USD	59,00	230,02	300,00	1 169,61	522,43
Suazi	EUR	41,01	182,33	140,00	622,43	337,93
Sudan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Sudan Południowy	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Surinam	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Syria	USD	50,00	194,94	150,00	584,81	341,14
Tadżykistan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Tajlandia	USD	42,00	163,75	110,00	428,86	270,96
Tajwan	EUR	40,00	177,84	142,00	631,32	335,67
Tanzania	USD	53,00	206,63	150,00	584,81	352,83
Timor Wschodni	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Togo	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Tonga	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Trynidad i Tobago	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Tunezja	EUR	37,00	164,50	100,00	444,59	275,65
Turcja	USD	53,00	206,63	173,00	674,48	375,25
Turkmenistan	USD	47,00	183,24	90,00	350,88	270,96
Tuvalu	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Uganda	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Urugwaj	USD	50,00	194,94	80,00	311,90	272,91
Uzbekistan	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Vanuatu	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Wenezuela	USD	60,00	233,92	220,00	857,71	448,35
Wietnam	USD	53,00	206,63	160,00	623,79	362,58
Wybrzeże Kości Słoniowej	EUR	33,00	146,71	100,00	444,59	257,86
Wyspy Salomona	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Wyspy Świętego Tomasza i Książęca	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Zambia	EUR	41,00	182,28	140,00	622,43	337,89
Zimbabwe	EUR	39,00	173,39	90,00	400,13	273,42
Zjednoczone Emiraty Arabskie	EUR	39,00	173,39	200,00	889,18	395,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie ROZPORZĄDZENIE MINISTRA PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej

Zarówno dla działań wyjazdowych, jak i stacjonarnych wycena kosztów działań praktycznych w ramach kalkulatora została zróżnicowana ze względu na zakres wdrożenia – to jest w schemacie realizacji wsparcia grupowego oraz wsparcia dla pojedynczych pracowników. Zróżnicowane wyceny we wskazanych schematach zostało zrealizowane z uwzględnieniem następujących założeń:

- w przypadku organizacji wsparcia dla pojedynczych pracowników koszt określony jest jako suma wszystkich rodzajów kosztów wsparcia dla każdego z pracowników
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie liczony jest jako 150% podstawowego wymiaru czasu niezbędnego na wdrożenie
- w przypadku organizacji wsparcia grupowego koszt organizacyjny zostaje przyjęty na poziomie 95% sumy kosztów organizacyjnych dla poszczególnych pracowników (według liczby pracowników objętych wdrożeniem) – założono uzyskanie rabatu na poziomie 5% na elementy tj. transport, wyżywienie czy nocleg





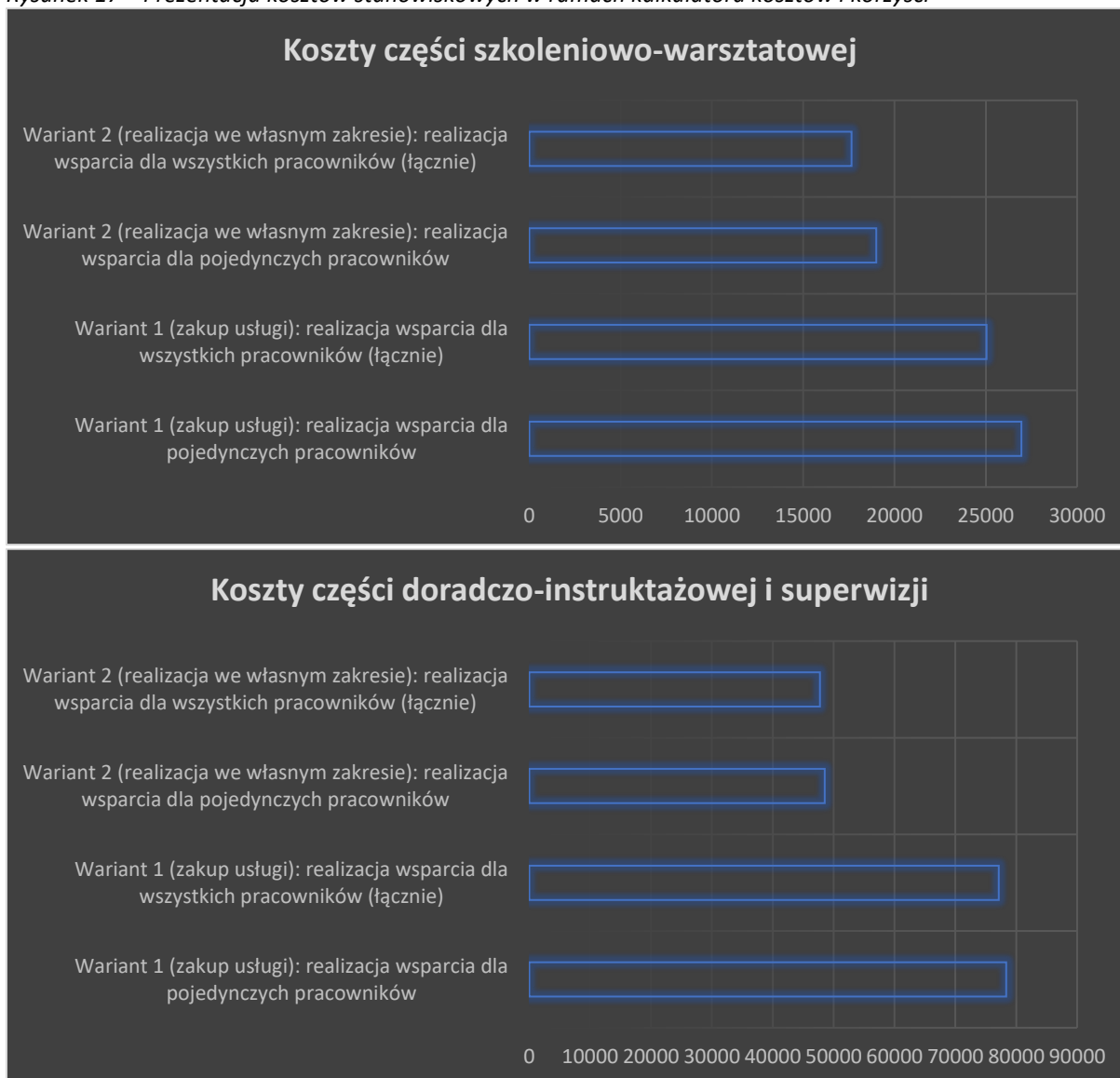
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dodatkowo możliwe jest zadeklarowanie innych kosztów, które pracodawca planuje ponieść w związku z wdrożeniem wsparcia praktycznego.

Podsumowanie kosztów wdrożenia procesu reskillingu

W ramach podsumowania kosztów wdrożenia procesu reskillingu następuje prezentacja kosztów w podziale na koszty stanowiskowe i organizacyjne, które z kolei zostają rozbite na koszty poszczególnych działań. Prezentacja realizowana jest porównawczo dla wariantu realizacji wsparcia grupowego i wsparcia dla pojedynczych pracowników. Poniżej przedstawiono kilka przykładowych sposobów prezentacji wyników kalkulatora – strona kosztowa.

Rysunek 17 – Prezentacja kosztów stanowiskowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści



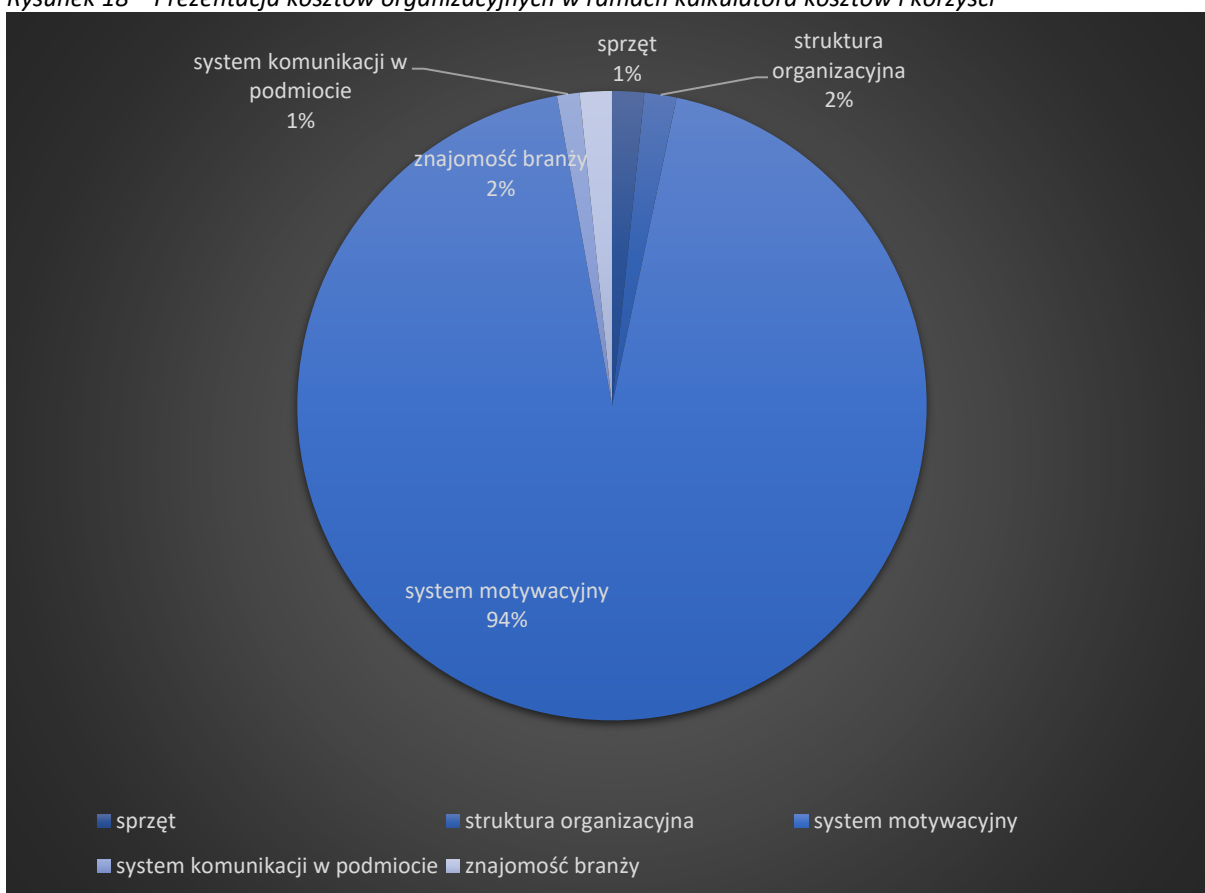


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 18 – Prezentacja kosztów organizacyjnych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

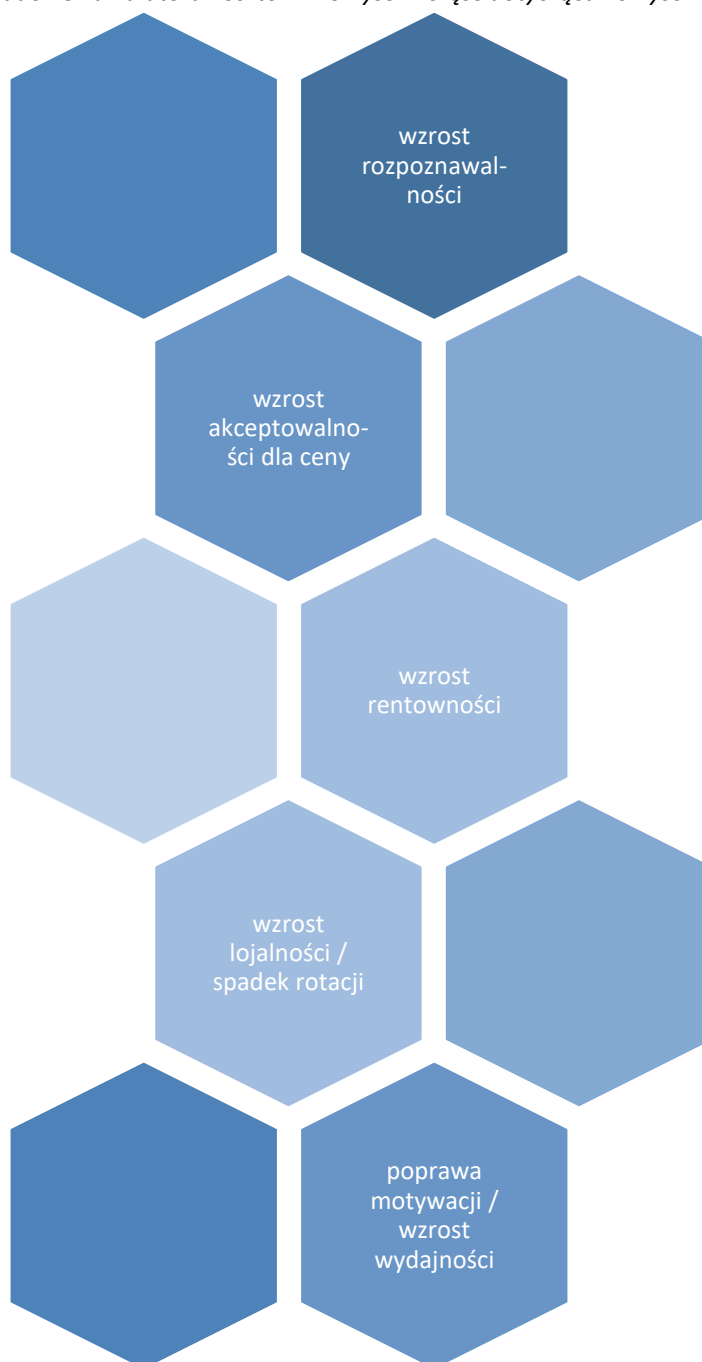


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

WYCENA KORZYŚCI PROCESÓW RESKILLINGU

Wycena korzyści procesu reskillingu realizowana jest oddzielnie dla poziomu organizacyjnego i stanowiskowego, w podziale na szczegółowe elementy korzyści.

Rysunek 19 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca korzyści



Źródło: opracowanie własne



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

Korzyści organizacyjne

W celu wyceny korzyści na poziomie organizacyjnym pracodawca będzie zobowiązany podać dane dotyczące bieżącej sytuacji placówki, jak również perspektyw zmian w wyniku wdrożenia nowych rozwiązań / trendów i procesu reskillingu. Zakres danych wraz ze wskazówkami w zakresie ich deklaracji (jeśli dotyczy) podano w poniższej tabeli.

Tabela 17 – Dane wejściowe do kalkulacji korzyści organizacyjnych

Zakres danych – informacje podstawowe		Typ odpowiedzi		
województwo, w którym działa podmiot		lista rozwijana		
okres analizy [liczb lat, dla których mają zostać oszacowane wyniki]		2 / 3 / 5 lat		
liczba pracowników objętych działaniami na ścieżce RESKILLINGU		samodzielnie wpisana wartość liczbowa		
liczba miejsc w placówce opiekuńczej / dziennym domu pobytu		samodzielnie wpisana wartość liczbowa		
średnia liczba podopiecznych w skali miesiąca		samodzielnie wpisana wartość liczbowa		
cena usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego]		samodzielnie wpisana wartość liczbowa		
koszt usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego]		samodzielnie wpisana wartość liczbowa		
Zakres danych – katalog nowych usług		Typ odpowiedzi		
zakładany efekt [tak/nie]	wymiar / zapotrzebowanie [w skali m-ca]	cena jednostkowa	koszt jednostkowy	
nowe usługi w zakresie fizjoterapii	tak/nie – czy wprowadzenie usługi jest planowane	samodzielnie wpisana wartość liczbowa – liczba sprzedanych nowych usług w skali miesiąca	samodzielnie wpisana wartość liczbowa – cena, w jakiej sprzedawana będzie nowa usługa wprowadzona do oferty podmiotu	samodzielnie wpisana wartość liczbowa – koszt jednostkowy świadczenia nowej usługi wprowadzonej do oferty podmiotu
usługi teleopieki (zdalne usługi opiekuńcze)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
usługi terapii zajęciowej	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
inne usługi (nr 1)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
inne usługi (nr 2)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
inne usługi (nr 3)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
inne usługi (nr 4)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
inne usługi (nr 5)	j.w.	j.w.	j.w.	j.w.
Zakres danych – spodziewane zmiany w pozycji rynkowej			Typ odpowiedzi	



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

wzrost zapotrzebowania na dotychczasowe usługi [wzrost obłożenia miejsc w placówce opiekuńczej / DDP - w %]	<i>samodzielnie zadeklarowana wartość procentowa z przedziału 0-400% lub skorzystanie z domyślnej wartości na poziomie 10%</i>
wzrost cen na dotychczasowe usługi [wzrost cen miejsc w placówce opiekuńczej / DDP - w %]	<i>samodzielnie zadeklarowana wartość procentowa z przedziału 0-400% lub skorzystanie z domyślnej wartości na poziomie 10%</i>
spadek kosztów dotychczasowych usług [spadek kosztu miejsca w placówce opiekuńczej / DDP - w %]	<i>samodzielnie zadeklarowana wartość procentowa z przedziału 0-100% lub skorzystanie z domyślnej wartości na poziomie 10%</i>

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zadeklarowanych przez pracodawcę danych bądź danych z bazy kalkulatora następuje oszacowanie wartości finansowej trzech zakładanych efektów wprowadzenia nowych trendów / rozwiązań w jednostce, tj. wzrostu rozpoznawalności, wzrostu akceptowalności dla ceny oraz wzrostu rentowności.

Wzrost rozpoznawalności – na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (zarówno pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych, jak również odbiorców usług opiekuńczych – grupa 100 opiekunów faktycznych) ustalono, że w wyniku wdrożenia nowych rozwiązań z zakresu fizjoterapii, formy świadczenia usług opiekuńczych (np. teleopieki), jak również poziomu obsługi w placówkach opiekuńczych, czy też sposobów promowania usług możliwe będzie pozyskanie większej liczby klientów na dotychczasowe usługi oraz wdrożenie do oferty nowych usług, które dzięki rozpoznawalności wśród grupy potencjalnych klientów będą mogły skutecznie zaistnieć na rynku. Kluczowe jest, by uwzględniać w ramach wdrażania nowych usług otoczenie konkurencyjne i sposób finansowania usług przez inne podmioty, tak by nie konkurować ofertą komercyjną z usługami tego samego typu oferowanymi bezpłatnie w ramach finansowania unijnego bądź z publicznych środków krajowych (z uwzględnieniem zakresu i jakości usługi).

Efekty wzrostu rozpoznawalności szacowane są jako dochód generowany z nowo wdrożonych do oferty usług oraz z dotychczasowych usług – na poziomie przyrostu liczby klientów, z wykorzystaniem poniższych wzorów.

Wzór nr 1:

wzrost dochodu z tytułu sprzedanych usług – dotychczasowych – symbol A

średnia liczba podopiecznych w skali miesiąca – symbol B

wzrost zapotrzebowania na dotychczasowe usługi – symbol C

cena usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego] – symbol D





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

koszt usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego] – symbol E

$A = \text{liczba lat objętych analizą} \times 12 \text{ miesięcy} \times B \times C \times (D - E)$

Wzór nr 2:

wzrost dochodu z tytułu sprzedanych usług – nowych – symbol F – suma dochodu z wszystkich zaplanowanych nowych usług, przy czym dla każdej nowej usługi dochód wyliczany jest według wzoru:

zapotrzebowanie na nową usługę – symbol C1

cena jednostkowa nowej usługi – symbol D1

koszt jednostkowy nowej usługi – symbol E1

$A1 / A2 / A3 \dots = \text{liczba lat objętych analizą} \times 12 \text{ miesięcy} \times C1 \times (D1 - E1)$

$F = A1 + A2 + A3 \dots$

Wyrażony w wartościach finansowych wzrost rozpoznawalności stanowi sumę przyrostu dochodu uzyskanego z tytułu dotychczasowych usług (A) i nowo wprowadzonych usług (F).

Wzrost akceptowalności dla ceny – na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (zarówno pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych, jak również odbiorców usług opiekuńczych – grupa 100 opiekunów faktycznych) ustalono, że w wyniku wdrożenia nowych rozwiązań z zakresu fizjoterapii, formy świadczenia usług opiekuńczych (np. teleopieki), jak również poziomu obsługi w placówkach opiekuńczych, czy też sposobów promowania usług możliwe będzie uzyskanie akceptacji wyższego poziomu cen / dopłat do usług dotychczas znajdujących się w ofercie podmiotu. Kluczowe jest, by uwzględniać w ramach wdrażania nowych usług otoczenie konkurencyjne i sposób finansowania usług przez inne podmioty, tak by nie konkurować ofertą komercyjną z usługami tego samego typu oferowanymi bezpłatnie w ramach finansowania unijnego bądź z publicznych środków krajowych (z uwzględnieniem zakresu i jakości usługi).

Efekty wzrostu akceptowalności dla ceny szacowane są jako dodatkowy dochód generowany z dotychczasowych usług – na poziomie przyrostu ceny jednostkowej za usługę, z wykorzystaniem poniższego wzoru.

Wzór nr 3:

wzrost dochodu z tytułu wzrostu ceny usług – dotychczasowych – symbol G

średnia liczba podopiecznych w skali miesiąca – symbol B

wzrost zapotrzebowania na dotychczasowe usługi – symbol C

cena usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego] – symbol D

wzrost cen na dotychczasowe usługi – symbol H

$G = \text{liczba lat objętych analizą} \times 12 \text{ miesięcy} \times B \times (100\% + C) \times D \times H$

Wzrost rentowności – na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych) ustalono, że w wyniku wdrożenia nowych rozwiązań z zakresu fizjoterapii, formy świadczenia usług opiekuńczych (np. teleopieki), jak również poziomu obsługi w placówkach opiekuńczych, czy też sposobów promowania usług możliwe będzie uzyskanie obniżenia kosztów świadczenia usług (np. w wyniku ograniczenia zużycia materiałów, energii, korzystania z usług obcych).



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

Efekty wzrostu rentowności szacowane są jako wartość spadku kosztów świadczenia usług, z wykorzystaniem poniższego wzoru.

Wzór nr 4:

wzrost dochodu z tytułu spadku kosztów usług – dotychczasowych – symbol I

średnia liczba podopiecznych w skali miesiąca – symbol B

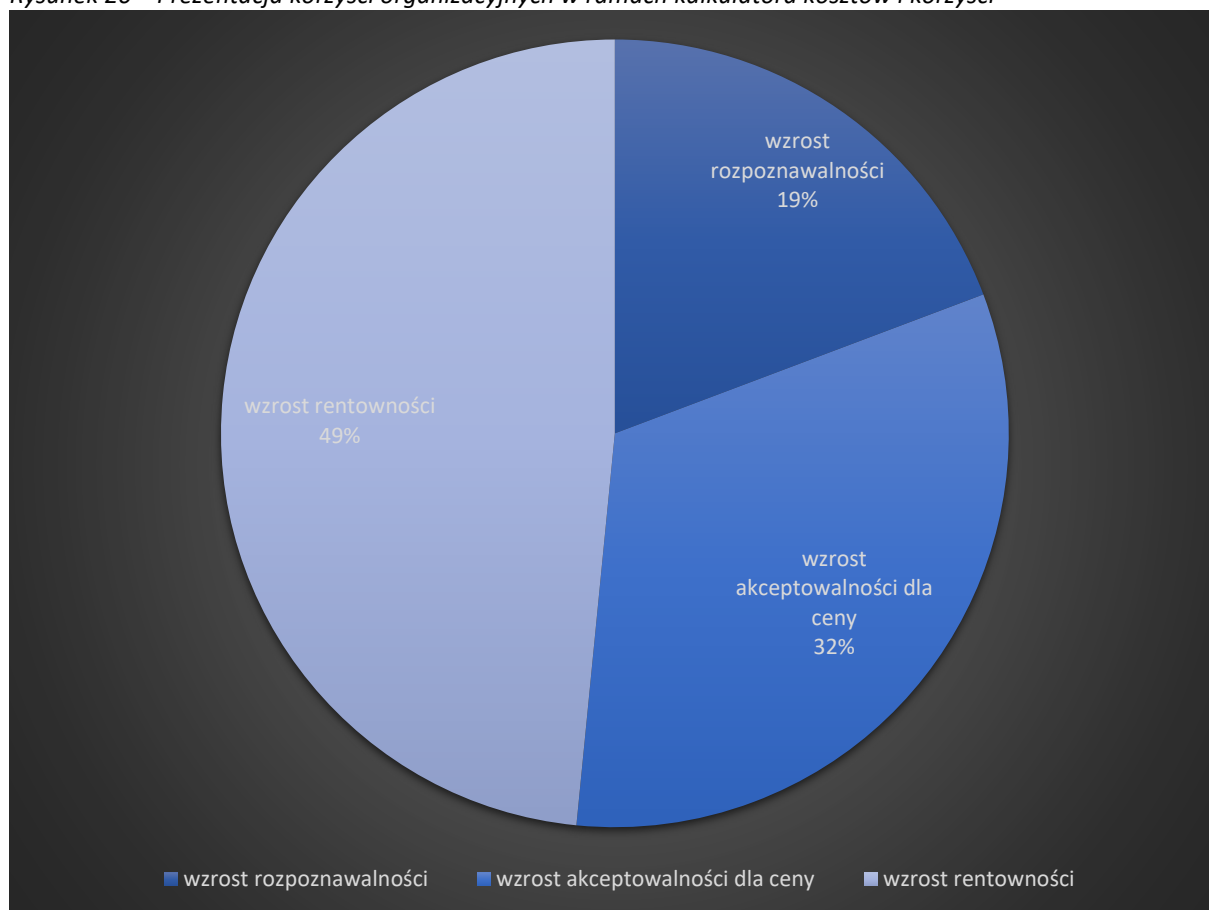
wzrost zapotrzebowania na dotychczasowe usługi – symbol C

koszt usługi opiekuńczej w skali m-ca [średni, w przeliczeniu na 1 podopiecznego] – symbol E

spadek kosztów dotychczasowych usług – symbol J

$$I = \text{liczba lat objętych analizą} \times 12 \text{ miesięcy} \times B \times (100\% + C) \times E \times J$$

Rysunek 20 – Prezentacja korzyści organizacyjnych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne



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

Korzyści stanowiskowe

Wycena korzyści na poziomie stanowiskowym została oszacowana na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) i zakodowana w sposób zautomatyzowany w ramach kalkulatora. Efekty stanowiskowe są szacowane na bazie zmiany poziomu poszczególnych luk kompetencyjnych na skutek wdrożenia procesu reskillingu w podmiocie.

Na podstawie w/w badań własnych ustalono możliwy maksymalny poziom uzupełnienia luk kompetencyjnych na skutek poszczególnych działań reskillingowych – założenia w tym zakresie wskazano w poniższej tabeli.

Tabela 18 – Założenia w zakresie uzupełnienia luk kompetencyjnych na skutek poszczególnych działań reskillingowych

Zakres kompetencji	Maksymalne możliwe uzupełnienie luki kompetencyjnej
KOMPETENCJE TECHNICZNE / TECHNOLOGICZNE	2,5
<i>dzielenie się wiedzą</i>	1,5
<i>Instruktaż dla pracodawcy i pracowników</i>	0,5
<i>Superwizje wspierające dzielenie się wiedzą</i>	0,5
<i>Skorzystaj z Mobilnego Flipcharta</i>	0,2
<i>Zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą</i>	1
<i>umiejętność szybkiego uczenia się</i>	1,5
<i>B-learning: szkolenie + e-learning</i>	0,5
<i>Coaching wzmacniający umiejętność szybkiego przyswajania wiedzy</i>	0,5
<i>Training on the job</i>	1
<i>umiejętność pracy zdalnej</i>	2
<i>Mentoring w zakresie pracy zdalnej</i>	0,5
<i>Wizyta studyjna</i>	1,5
<i>Instrukcja w zakresie zasad telepracy</i>	0,5
<i>Warsztat organizacji pracy zdalnej</i>	1
<i>otwartość na nowe technologie</i>	2
<i>Superwizje grupowe</i>	0,75
<i>E-learning w formie podcastu</i>	0,5
<i>Wizyta studyjna budująca otwartość na nowe technologie</i>	1,5
<i>Szkolenia z zastosowania nowych technologii</i>	1
<i>kompetencje cyfrowe</i>	2
<i>Szkolenie stanowiskowe z podstaw obsługi komputera</i>	1
<i>Mentoring bardziej doświadczonego w tym zakresie pracownika</i>	1,25
<i>Praktyka</i>	1,5
<i>Zakup szkolenia w zakresie kompetencji cyfrowych</i>	1
<i>kreatywność/innowacyjność</i>	1,5
<i>Gra szkoleniowa „W poszukiwaniu kreatywności”</i>	1
<i>Burze mózgów dotyczące ulepszeń w miejscu pracy</i>	1
<i>Przewodnik „Dobre praktyki we wzmacnianiu kreatywności wśród pracowników”</i>	0,5



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

<i>Zakup szkolenia w zakresie kreatywności/innowacyjności</i>	0,75
KOMPETENCJE SPOŁECZNO-INTERPERSONALNE	2,5
<i>otwartość na nowe doświadczenia</i>	1,5
<i>Wizyta studyjna</i>	1
<i>Mentoring z wykorzystaniem metody „job shadowing”</i>	0,5
<i>współpraca w zespole</i>	2
<i>Gra symulacyjno-szkoleniowa z zakresu współpracy</i>	0,75
<i>Superwizje zespołowe</i>	1
<i>Project based learning (metoda projektów)</i>	1
<i>Zakup szkolenia z zakresu współpracy w zespole</i>	0,75
<i>komunikacja interpersonalna</i>	1,5
<i>Gra zespołowa z zakresu komunikacji interpersonalnej</i>	1
<i>Zakup szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej</i>	0,75
<i>Microlearning dotyczący komunikacji</i>	0,5
<i>(zadaniowe) radzenie sobie ze stresem</i>	1,5
<i>B-learning: szkolenie + e-learning</i>	0,5
<i>E-learning: Trening uważności</i>	0,5
<i>Superwizje indywidualne</i>	1
<i>Poradnik – Stres jak sobie z nim radzić?</i>	0,5
<i>motywacja do rozwoju</i>	1,5
<i>„Stay interview”</i>	0,75
<i>Mentoring skoncentrowany na budowaniu automotywacji</i>	0,75
<i>E-learning: automotywacja</i>	0,5
<i>Warsztat z zakresu automotywacji</i>	0,75
KOMPETENCJE WYKONAWCZE	2,5
<i>proaktywność</i>	1,5
<i>Coaching indywidualny w zakresie proaktywności</i>	0,75
<i>Praktyka towarzysząca</i>	1
<i>Przewodnik z zakresu kształtowania proaktywnego środowiska pracy</i>	0,5
<i>Zakup szkolenia/warsztatu w zakresie proaktywności</i>	0,75
<i>planowanie pracy</i>	1,5
<i>Mentoring w zakresie narzędzi planowania (instrukcja)</i>	0,75
<i>Mikrolearning – różne narzędzia planowania pracy</i>	0,5
<i>Szkolenie z zakresu technik planowania pracy</i>	0,75
<i>Superwizja dotycząca planowania pracy</i>	1
<i>samokontrola</i>	1,5
<i>Instrukcja wdrożenia dobrych praktyk wzmacniających samokontrolę</i>	0,5
<i>E-learning: samokontrola</i>	0,5
<i>Superwizja dotycząca samokontroli</i>	1
<i>Zakup szkolenia w zakresie samokontroli</i>	0,75
<i>motywowanie</i>	2
<i>E-learning w zakresie metod motywowania</i>	0,5
<i>Superwizja dotycząca motywowania podopiecznych</i>	1
<i>Warsztat z zakresu technik motywowania</i>	1



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

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE	2,5
<i>przywiązanie do organizacji</i>	1
<i>Spotkania robocze</i>	<i>0,75</i>
<i>Stay interview</i>	<i>1</i>
<i>Przewodnik dla pracodawcy – z zakresu zwiększania identyfikacji z miejscem pracy</i>	<i>0,5</i>
<i>budowanie wsparcia komplementarnego wobec innych form terapii</i>	1,5
<i>Job/task rotation</i>	<i>1</i>
<i>Spotkania robocze</i>	<i>1</i>
<i>Coaching</i>	<i>0,75</i>
<i>Zakup szkolenia specjalistycznego/technicznego</i>	<i>1</i>
<i>umiejętność adekwatnej oceny potencjału do zadań</i>	1,5
<i>Gra zespołowa wzmacniająca wzajemne poznanie się zespołu pracowniczego</i>	<i>1</i>
<i>Szkolenie z zakresu „zarządzania talentami”</i>	<i>0,75</i>
<i>organizacja własnego miejsca pracy</i>	1,5
<i>E-learning – ergonomia pracy</i>	<i>0,5</i>
<i>Poradnik „Jak organizować swoje miejsce pracy”?</i>	<i>0,5</i>
<i>Warsztat organizacji miejsca pracy - szkolenie błyskawiczne</i>	<i>0,75</i>
<i>zarządzanie zmianą</i>	1
<i>Poradnik dla przełożonego o przełamywaniu oporu przed zmianą</i>	<i>0,5</i>
<i>Szkolenie z zakresu zarządzania zmianą</i>	<i>0,75</i>

Źródło: opracowanie własne

Przyjęto założenie, że w wyniku danego działania możliwa jest określona zmiana w zakresie kompetencji, natomiast ogólny poziom uzupełnienia kompetencji danego typu oraz kompetencji szczegółowych jest możliwy w nie większym zakresie niż wskazany w powyższej tabeli. Oznacza to, że w przypadku zastosowania kilku działań ich sumaryczny wpływ na zmianę kompetencji może być mniejszy niż wynikałoby to z bezpośredniej sumy dla listy działań. Istotę zastosowanego mechanizmu przedstawiono poniżej (w wyjaśnieniu do przyjętej metodologii / przykładzie).

Wyjaśnienie do przyjętej metodologii / przykład:

Wyjściowy poziom kompetencji technicznych / technologicznych wynosił dla pracownika X – 3 pkt., w tym dzielenie się wiedzą oceniono na poziomie – 2 pkt., umiejętności pracy zdalnej na poziomie – 4 pkt., a kompetencje cyfrowe na poziomie – 3 pkt.

Zaplanowano działania:

- a) w zakresie dzielenia się wiedzą
 - instruktaż dla pracodawcy i pracowników
 - superwizje wspierające dzielenie się wiedzą
 - zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą
- b) w zakresie umiejętności pracy zdalnej
 - wizytę studyjną
- c) w zakresie kompetencji cyfrowych
 - praktyka



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

Możliwe do uzyskania efekty zaplanowanych działań (**korekta – poziom 1**):

a) w zakresie dzielenia się wiedzą – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1,5 pkt. (z sumy działań wynikałaby zmiana o 2 pkt., jednak dla całej kategorii dzielenie się wiedzą założono zmianę maksymalnie o 1,5 pkt.) (tj. z 3 pkt. do 4,5 pkt.)

- instruktaż dla pracodawcy i pracowników – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 0,5 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $0,5 / (0,5 + 0,5 + 1) \times 1,5 = 0,375$ pkt.

- superwizje wspierające dzielenie się wiedzą – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 0,5 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $0,5 / (0,5 + 0,5 + 1) \times 1,5 = 0,375$ pkt.

- zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1 / (0,5 + 0,5 + 1) \times 1,5 = 0,75$ pkt.

b) w zakresie umiejętności pracy zdalnej – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1 pkt. (tj. z 4 pkt. do 5 pkt., brak możliwości uzyskania poziomu powyżej 5 pkt.)

- wizytę studyjną – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1,5 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1,5 / 1,5 \times 1 = 1$ pkt.

c) w zakresie kompetencji cyfrowych – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1,5 pkt. / brak konieczności skorygowania

- praktyka – możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej o 1,5 pkt. / brak konieczności skorygowania

Zmiana ogółem dla kompetencji technicznych / technologicznych wynosi 2,5 pkt., a w wyniku zaplanowanych działań suma potencjalnych możliwych zmian wynosiłaby 4 pkt. ($1,5 + 1 + 1,5$), w związku z tym występuje konieczność skorygowania (**korekta – poziom 2**):

- zmiana w zakresie kompetencji dzielenia się wiedzą – ustalono na poziomie 1,5 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1,5 / (1,5 + 1 + 1,5) \times 2,5 = 0,9375$ pkt.

- zmiana w zakresie kompetencji umiejętności pracy zdalnej – ustalono na poziomie 1 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1 / (1,5 + 1 + 1,5) \times 2,5 = 0,625$ pkt.

- zmiana w zakresie kompetencji cyfrowych – ustalono na poziomie 1,5 pkt. / konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1,5 / (1,5 + 1 + 1,5) \times 2,5 = 0,9375$ pkt.

W związku z powyższym konieczna jest ponowna korekta wpływu poszczególnych działań na zmiany luk kompetencyjnych.

Możliwe do uzyskania efekty zaplanowanych działań (**korekta – poziom 3**):

a) w zakresie dzielenia się wiedzą – po korekcie 2: 0,9375 pkt.

- instruktaż dla pracodawcy i pracowników – konieczność skorygowania wpływu do poziomu $0,375 / (0,375 + 0,375 + 0,75) \times 0,9375 = 0,2344$ pkt.

- superwizje wspierające dzielenie się wiedzą – konieczność skorygowania wpływu do poziomu $0,375 / (0,375 + 0,375 + 0,75) \times 0,9375 = 0,2344$ pkt.

- zakup szkolenia w zakresie dzielenia się wiedzą – konieczność skorygowania wpływu do poziomu $0,75 / (0,375 + 0,375 + 0,75) \times 0,9375 = 0,4687$ pkt.

b) w zakresie umiejętności pracy zdalnej – po korekcie 2: 0,625 pkt.

- wizytę studyjną – konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1 / 1 \times 0,625 = 0,625$ pkt.

c) w zakresie kompetencji cyfrowych – po korekcie 2: 0,9375 pkt.

- praktyka – konieczność skorygowania wpływu do poziomu $1,5 / 1,5 \times 0,9375 = 0,9375$ pkt.



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

Korzyści stanowiskowe oszacowano w dwóch głównych kategoriach – tj. wzrostu lojalności / spadku rotacji oraz wzrostu motywacji / wydajności.

Wzrost lojalności / spadek rotacji – na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych) ustalono, że w wyniku podjęcia działań w zakresie reskillingu, jak również ogólnego zmodernizowania funkcjonowania placówki na skutek wdrożenia nowych rozwiązań / trendów może nastąpić wzrost lojalności pracowników. Umożliwienie pracownikowi rozwoju, jak również inwestowanie w pracownika zdecydowanie zmniejsza ryzyko poszukiwania nowego miejsca pracy, a poprzez wzrost lojalności ograniczone zostają koszty rotacji (tzn. koszty rekrutacji, zatrudnienia i wdrożenia nowego pracownika na danym stanowisku pracy). Koszty rotacji oszacowano zgodnie z danymi w poniższej tabeli – tj. jako sumę kosztów pozyskania i wyboru kandydata na dane stanowisko pracy (ogłoszenia, czas pracy rekrutera), kosztów zatrudnienia nowego pracownika (koszty formalne – badania medycyny pracy, szkolenie BHP itp.) oraz kosztów wdrożenia się nowego członka zespołu w obowiązki (koszty nauki – tj. obniżonej wydajności pracy w okresie wdrożenia na stanowisku).

Tabela 19 – Szacunkowy koszt rekrutacji na jedno stanowisko [jednorazowej, w skali roku]

Koszt rotacji [jednorazowy, w skali roku]	2 468,44 [PLN]
ogłoszenie [w prasie bądź innych mediach]	100,00
czas pracy rekrutera [średnio 10h]	407,10
koszty formalne (badania medycyny pracy, BHP, szkolenie stanowiskowe)	470,00
koszt czasu pracy - obniżona wydajność w okresie wdrożenia (1 m-c, 30%)	1 491,34

Źródło: opracowanie własne

Wzrost motywacji / wydajności – na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych) ustalono, że w wyniku podjęcia działań w zakresie reskillingu, jak również ogólnego zmodernizowania funkcjonowania placówki na skutek wdrożenia nowych rozwiązań / trendów może nastąpić wzrost motywacji i wydajności pracowników. Umożliwienie pracownikowi rozwoju, jak również inwestowanie w pracownika zwiększa poziom motywacji do pracy, co natomiast przekłada się na wydajność w wykonywaniu obowiązków na danym na stanowisku. Wzrost motywacji / wydajności oszacowano jako zwiększony poziom wykorzystania wynagrodzenia wypłacanego pracownikowi.

Dla obu w/w kategorii, czyli dla wzrostu lojalności / spadku rotacji oraz wzrostu motywacji / wydajności oszacowano powiązanie pomiędzy uzupełnieniem luk kompetencyjnych a korzyściami stanowiskowymi. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych (styczeń 2021 r.) oraz spotkań fokusowych w ramach grupy docelowej (pracowników i kadry zarządzającej podmiotami z branży usług opiekuńczych) ustalono, że uzupełnienie luk w ramach poszczególnych kompetencji ma zróżnicowany wpływ na poziom uzyskiwanych korzyści stanowiskowych – co zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 20 – Powiązanie pomiędzy uzupełnieniem luk kompetencyjnych a korzyściami stanowiskowymi

Przyrost kompetencji od 0 do 5 [+5]	Kompetencje techniczne / technologiczne	Kompetencje społeczno-interpersonalne	Kompetencje wykonawcze	Kompetencje organizacyjne
wzrost lojalności / spadek rotacji	2,50%	5,00%	1,00%	1,00%



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

(spadek kosztów rekrutacji)				
poprawa motywacji i zadowolenia pracowników (wzrost wydajności)	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%

Źródło: opracowanie własne

Wyjaśnienie do przyjętej metodologii / przykład:

Możliwe do uzyskania efekty zaplanowanych działań:

- a) w zakresie dzielenia się wiedzą – po korekcie 2: 0,9375 pkt.
- b) w zakresie umiejętności pracy zdalnej – po korekcie 2: 0,625 pkt.
- c) w zakresie kompetencji cyfrowych – po korekcie 2: 0,9375 pkt.

Przyjęto poziom miesięcznego wynagrodzenia pracownika wraz z narzutami pracodawcy 4 000,00 zł.

Przeliczenie możliwych do uzyskania efektów zaplanowanych działań na wartości ekonomiczne:

a) w zakresie dzielenia się wiedzą – uzyskiwana zmian w zakresie luki kompetencyjnej wynosi 0,9375 pkt., maksymalna zmiana mogłaby wynieść 5 pkt., wówczas można by spodziewać się wzrostu lojalności / spadku rotacji na poziomie 2,5% oraz wzrostu motywacji / wydajności na poziomie 1%; stosując proporcję dokonywane jest wyliczenie:

- zmiana w zakresie lojalności / rotacji: $0,9375 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 2,5\% \times 3 \text{ lata} \times 2 \text{ 468,44} = 34,71 \text{ zł}$
- zmiana w zakresie motywacji / wydajności: $0,9375 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 1\% \times 3 \text{ lata} \times 12 \text{ m-cy} \times 4 \text{ 000,00} = 270,00 \text{ zł}$

b) w zakresie umiejętności pracy zdalnej – 0,625 pkt. (j.w.)

- zmiana w zakresie lojalności / rotacji: $0,625 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 2,5\% \times 3 \text{ lata} \times 2 \text{ 468,44} = 23,14 \text{ zł}$
- zmiana w zakresie motywacji / wydajności: $0,625 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 1\% \times 3 \text{ lata} \times 12 \text{ m-cy} \times 4 \text{ 000,00} = 180,00 \text{ zł}$

c) w zakresie kompetencji cyfrowych – 0,9375 pkt. (j.w.)

- zmiana w zakresie lojalności / rotacji: $0,9375 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 2,5\% \times 3 \text{ lata} \times 2 \text{ 468,44} = 34,71 \text{ zł}$
- zmiana w zakresie motywacji / wydajności: $0,9375 \text{ pkt.} / 5 \text{ pkt.} \times 1\% \times 3 \text{ lata} \times 12 \text{ m-cy} \times 4 \text{ 000,00} = 270,00 \text{ zł}$

W wyniku działań zaplanowanych w obszarze kompetencji technicznych / technologicznych możliwa do uzyskania korzyść stanowiskowa wynosi 812,56 zł w skali 3 lat, w tym:

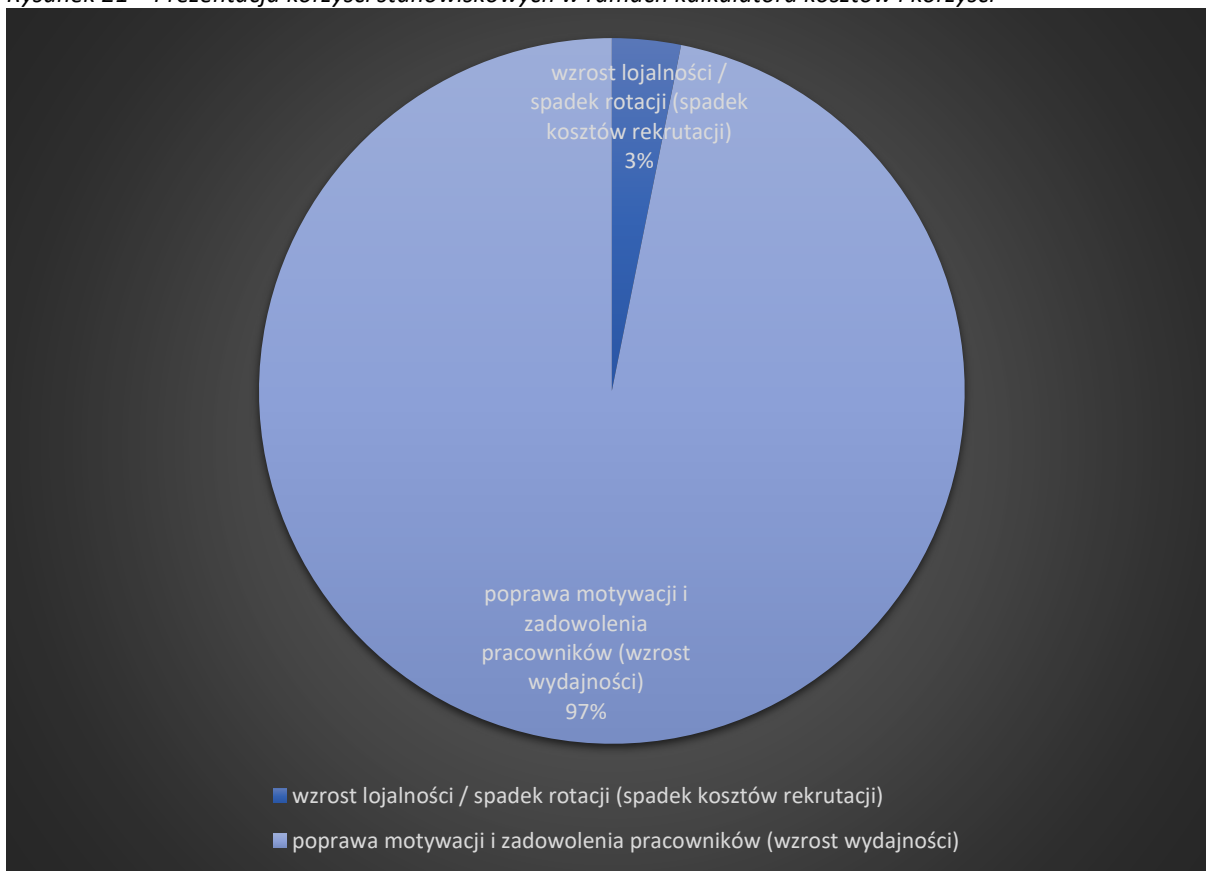
- zmiana w zakresie lojalności / rotacji: 92,56 zł
- zmiana w zakresie motywacji / wydajności: 720,00 zł

W ramach podsumowania korzyści stanowiskowych wdrożenia procesu reskillingu następuje prezentacja korzyści w podziale na lojalność / rotację i motywację / wydajność – dla poszczególnych pracowników oraz dla całego podmiotu.



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

Rysunek 21 – Prezentacja korzyści stanowiskowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne



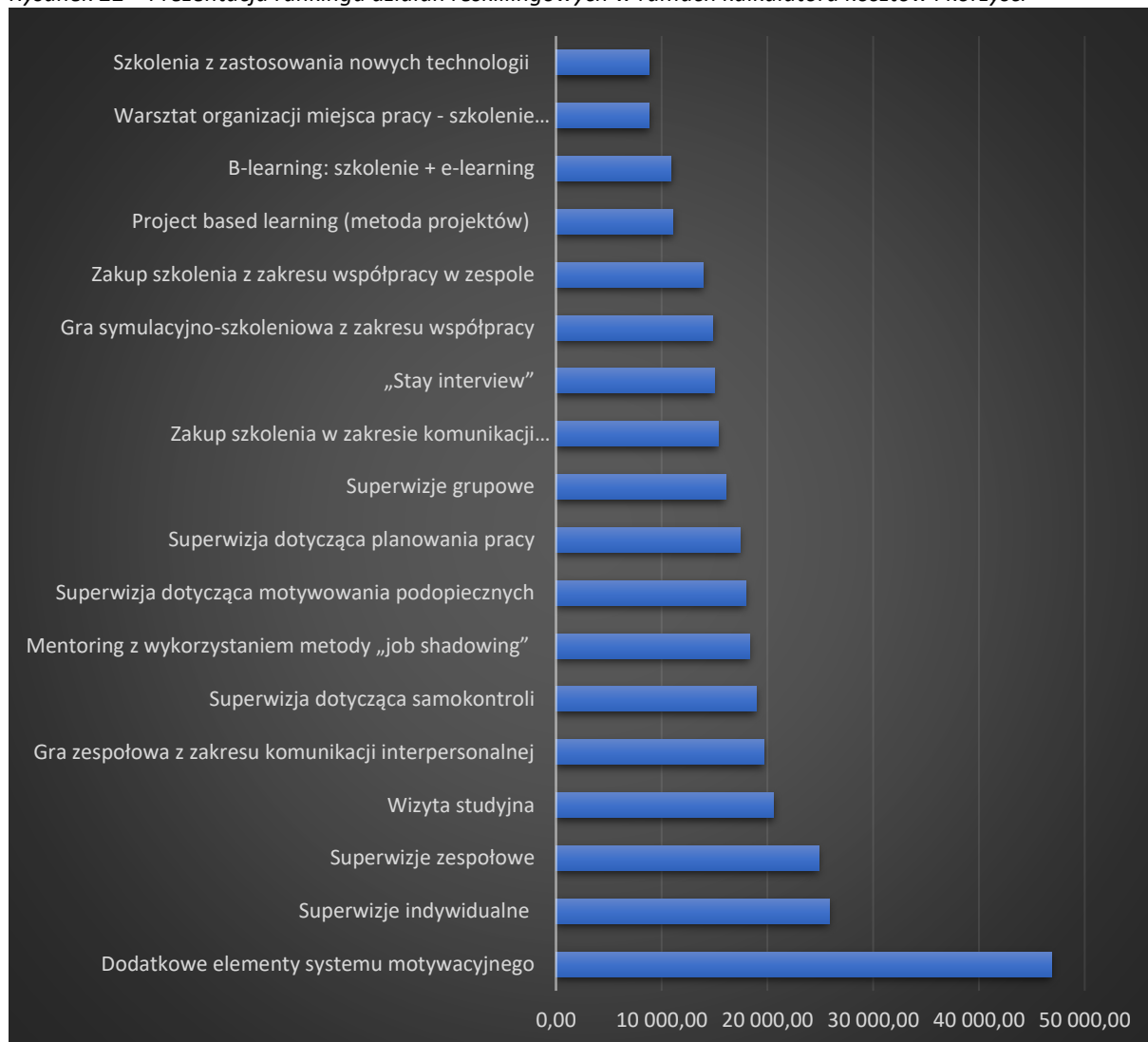
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

USTALENIE RANKINGU DZIAŁAŃ Z PUNKTU WIDZENIA ICH EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ

Po dokonaniu wyceny kosztów wdrożenia procesu reskillingu oraz możliwych do osiągnięcia korzyści, w podziale na poszczególne zaplanowane działania reskillingowe, narzędzie dokonuje wyznaczenia wyniku / efektu każdego z działań z osobna. Wynik szacowany jest jako różnica pomiędzy korzyściami i kosztami. Ze względu na fakt, że koszty i korzyści organizacyjne kalkulowane są dla całego podmiotu, a nie osobno dla poszczególnych pracowników, wynik prezentowany jest jako suma uzyskana dla wszystkich pracowników objętych daną formą reskillingu. Wynik może przyjąć wartość dodatnią, co oznacza, że korzyści przewyższają koszty, bądź też ujemną – w sytuacji, gdy możliwe do uzyskania efekty (w wybranej perspektywie czasowej) są niższe od koniecznych do poniesienia nakładów.

Narzędzie prezentuje wyniki w postaci rankingu działań reskillingowych, posortowanych malejąco od najwyższych wartości dodatnich do najniższych ujemnych (jeśli dotyczy).

Rysunek 22 – Prezentacja rankingu działań reskillingowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne



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

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI KORZYSTANIA Z KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Kalkulator kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu ma zadanie zniwelować obawy przed brakiem zasadności działań reskillingowych, a żeby było to możliwe (przy jednej z głównych zidentyfikowanych obaw związanej z pracochłonnością działań z obszaru reskillingu) korzystanie z niego musi być możliwie jak najprostsze i najmniej czasochłonne. Aby usprawnić korzystanie z kalkulatora zalecamy wzięcie pod uwagę poniższych praktycznych wskazówek.

- ✓ przed rozpoczęciem pracy z kalkulatorem zapoznaj się z instrukcją
- ✓ w przypadku niedoboru czasu możliwego do przeznaczenia na pracę z narzędziem bądź chęci oszczędzenia czasu skorzystaj z danych statystycznych zakodowanych w bazie kalkulatora – pozwoli to oszczędzić czas, ale jednocześnie należy liczyć się z mniej dokładnym wynikiem
- ✓ notuj faktyczne koszty wdrożenia działań reskillingowych i porównuj z wynikami wskazanymi przez kalkulator – pozwoli to na bieżąco na zidentyfikowanie rozbieżności i wprowadzenie korekt w przypadku przekroczenia budżetu
- ✓ obserwuj efekty wdrożenia procesu reskillingu na bieżąco i porównuj z wynikami wskazanymi przez kalkulator – pozwoli to na bieżąco na zidentyfikowanie rozbieżności i wprowadzenie korekt w przypadku uzyskiwania efektów niższych od założonych



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

WERYFIKACJA ZMIAN NA SKUTEK WDROŻENIA PROCESU RESKILLINGU

Funkcjonalności kalkulatora kosztów i korzyści pozwalają na bieżące monitorowanie efektów wdrożenia procesu reskillingu. Z wykorzystaniem narzędzia superwizji możliwe jest śledzenie postępu poszczególnych pracowników na ścieżce reskillingu. Po zrealizowaniu poszczególnych zalecanych działań należy oznaczyć je jako zrealizowane – w narzędziu istnieje możliwość grupowego zaznaczenia realizacji dla wszystkich pracowników, dla których dane działanie było zalecane, bądź dla wybranych z listy – a następnie zadeklarować ich efektywność. Można skorzystać z zapisanej w kalkulatorze szacunkowej / przeciętnej efektywności, bądź też w ramach superwizji ustalić dokładny poziom efektywności. Zaleca się realizację superwizji zgodnie z instrukcjami RESKILLING-u.

W wyniku procesu superwizji można ocenić efektywność wdrożenia działań w skali zgodnej z poniższą metodologią.

Tabela 21 – Metodologia kodowania superwizji

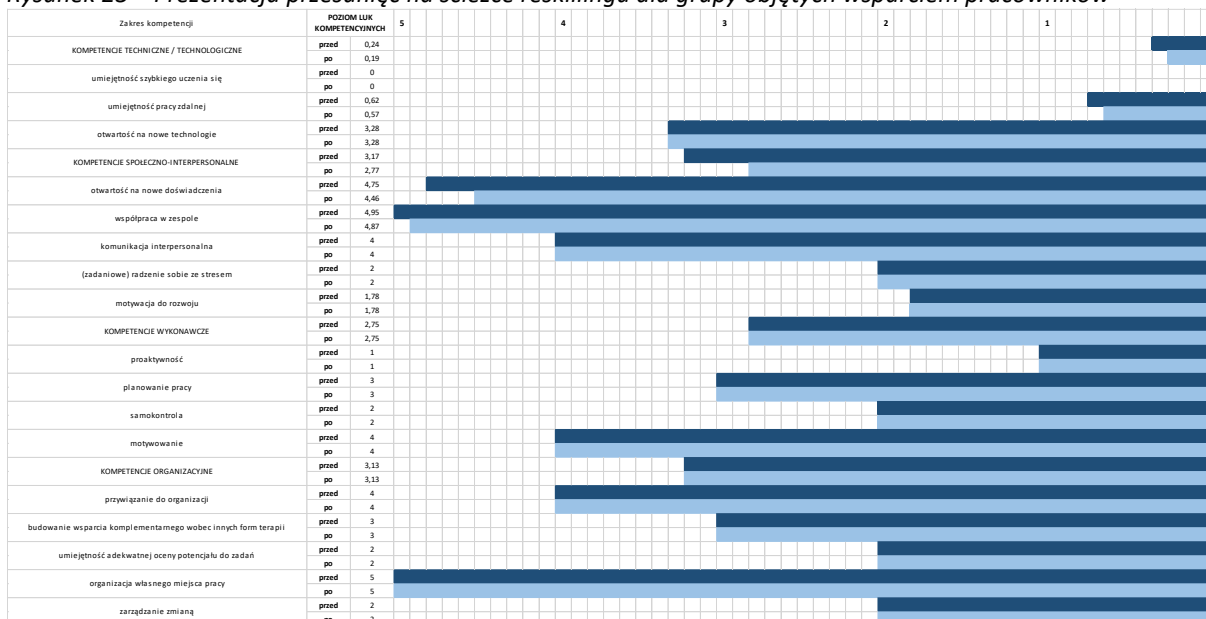
Wybrana wartość	Wynik superwizji odpowiadający wybranej wartości	Interpretacja wyniku
1	negatywny	0,5 – uzyskane w wyniku wdrożenia efekty dla danego pracownika są na poziomie 50% w stosunku do założonych w kalkulatorze, wdrożenie nie przyniosło zakładanych efektów
2	umiarkowanie negatywny	0,6 – uzyskane w wyniku wdrożenia efekty dla danego pracownika są na poziomie 60% w stosunku do założonych w kalkulatorze, wdrożenie przyniosło efekty na poziomie zdecydowanie niższym niż zakładany
3	przeciętny	0,75 – uzyskane w wyniku wdrożenia efekty dla danego pracownika są na poziomie 75% w stosunku do założonych w kalkulatorze, wdrożenie przyniosło efekty na poziomie odczuwalnie niższym niż zakładany
4	umiarkowanie pozytywny	0,9 – uzyskane w wyniku wdrożenia efekty dla danego pracownika są na poziomie 90% w stosunku do założonych w kalkulatorze, wdrożenie przyniosło niemal w pełni zakładane efekty
5	pozytywny	1 – uzyskane w wyniku wdrożenia efekty dla danego pracownika są na poziomie 100% w stosunku do założonych w kalkulatorze, wdrożenie w pełni przyniosło zakładane efekty

Źródło: opracowanie własne



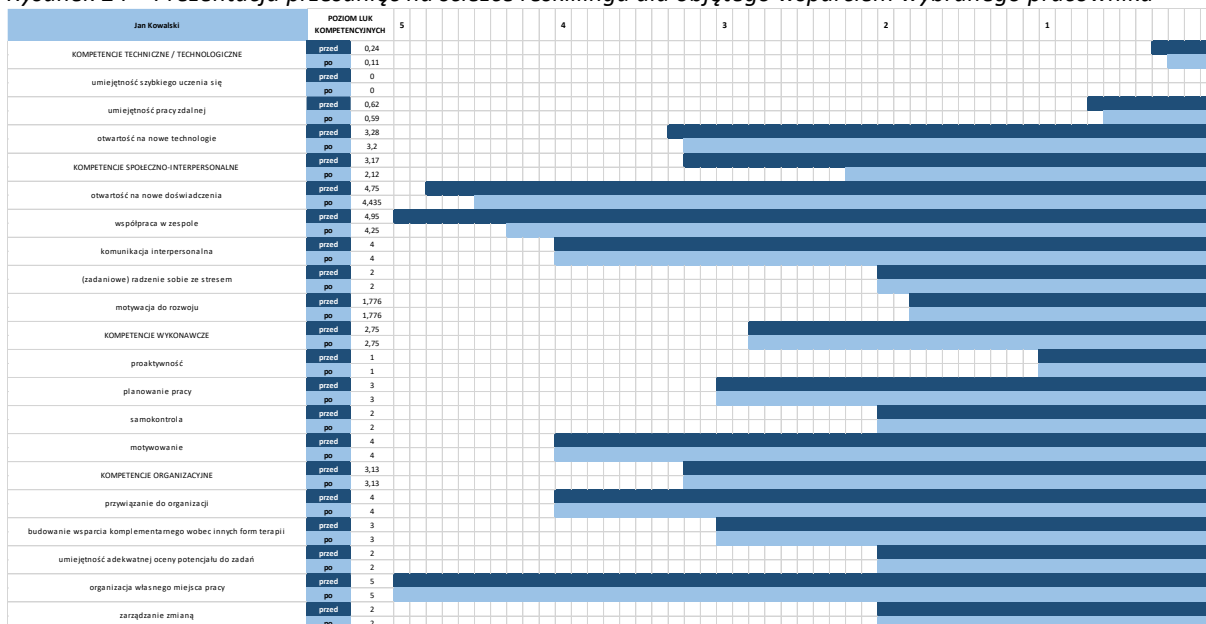
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rysunek 23 – Prezentacja przesunięć na ścieżce reskillingu dla grupy objętych wsparciem pracowników



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 24 – Prezentacja przesunięć na ścieżce reskillingu dla objętego wsparciem wybranego pracownika



Źródło: opracowanie własne



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

SPIS RYSUNKÓW / SCHEMATÓW

Rysunek 1 – Istota kalkulatora kosztów i korzyści.....	3
Rysunek 2 – Poziomy kalkulacji kosztów i korzyści	4
Rysunek 3 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca kosztów	5
Rysunek 4 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca korzyści.....	5
Rysunek 5 – Warianty pespektywy czasowej analizy kosztów i korzyści	6
Rysunek 6 – Kalkulacja poziomu wynagrodzeń na cele kalkulacji kosztów i korzyści	7
Rysunek 7 – Katalog standardowych stanowisk w podmiotach branży opiekuńczej.....	8
Rysunek 8 – Schemat określenia przeciętnych wynagrodzeń dla stanowisk w branży usług opiekuńczych na terenie poszczególnych województw	9
Rysunek 9 – Koszt działań szkoleniowo-warsztatowych wariant 1	15
Rysunek 10 – Koszt działań szkoleniowo-warsztatowych wariant 2	15
Rysunek 11 – Porównanie wyceny kosztów w przypadku realizacji wsparcia grupowego i wsparcia dla pojedynczych pracowników	19
Rysunek 12 – Koszt działań doradczo-instruktażowych i superwizji wariant 1.....	20
Rysunek 13 – Koszt działań doradczo-instruktażowych i superwizji wariant 2.....	20
Rysunek 14 – Typy działań praktycznych	23
Rysunek 15 – Koszt działań praktycznych	24
Rysunek 16 – Koszty organizacyjne działań praktycznych wyjazdowych	26
Rysunek 17 – Prezentacja kosztów stanowiskowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści.....	31
Rysunek 18 – Prezentacja kosztów organizacyjnych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści	32
Rysunek 19 – Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści – część dotycząca korzyści.....	33
Rysunek 20 – Prezentacja korzyści organizacyjnych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści.....	37
Rysunek 21 – Prezentacja korzyści stanowiskowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści	44
Rysunek 22 – Prezentacja rankingu działań reskillingowych w ramach kalkulatora kosztów i korzyści	45
Rysunek 23 – Prezentacja przesunięć na ścieżce reskillingu dla grupy objętych wsparciem pracowników	48
Rysunek 23 – Prezentacja przesunięć na ścieżce reskillingu dla objętego wsparciem wybranego pracownika ...	48

SPIS TABEL

Tabela 1 – Przeciętny poziom wynagrodzenia w branży usług opiekuńczych w województwie kujawsko-pomorskim	8
Tabela 2 – Współczynniki korygujące poziom wynagrodzeń dla poszczególnych województw	9
Tabela 3 – Czas pracy związany z wdrożeniem inwestycji sprzętowych	11
Tabela 4 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej	11
Tabela 5 – Pozostałe koszty zmian w strukturze organizacyjnej.....	12
Tabela 6 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w systemie motywacyjnym	12
Tabela 7 – Pozostałe koszty zmian w systemie motywacyjnym.....	13
Tabela 8 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej	13
Tabela 9 – Pozostałe koszty zmian w strukturze organizacyjnej.....	14
Tabela 10 – Czas pracy związany z wdrożeniem zmian w strukturze organizacyjnej	14
Tabela 11 – Koszty zakupu usług szkoleniowo-warsztatowych	15
Tabela 12 – Czas pracy związany z wdrożeniem działań szkoleniowo-warsztatowych	17
Tabela 13 – Czas pracy związany z wdrożeniem działań doradczo-instruktażowych i superwizji.....	21
Tabela 14 – Czas pracy związany z wdrożeniem działań praktycznych.....	24
Tabela 15 – Koszty transportu w ramach działań wyjazdowych.....	26
Tabela 16 – Koszty noclegu i wyżywienia w ramach działań wyjazdowych	27
Tabela 17 – Dane wejściowe do kalkulacji korzyści organizacyjnych.....	34
Tabela 18 – Założenia w zakresie uzupełnienia luk kompetencyjnych na skutek poszczególnych działań reskillingowych.....	38
Tabela 19 – Szacunkowy koszt rekrutacji na jedno stanowisko [jednorazowej, w skali roku]	42
Tabela 20 – Powiązanie pomiędzy uzupełnieniem luk kompetencyjnych a korzyściami stanowiskowymi	42
Tabela 21 – Metodologia kodowania superwizji.....	47





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.



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