

Wstępna wersja instrukcji narzędzia i założeń merytorycznych platformy RESKILLING



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
Oddział w Bydgoszczy

Biuro projektu:

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



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

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Model RESKILLING	6
1.1. Diagnoza i obserwacja postępów	6
1.2. Zalecenia	8
1.3. Analiza finansowa	9
1.4. Model RESKILLING - podsumowanie	9
2. Przebieg procesu reskillingu	10
3. Trendy – analiza i wybór	12
4. Diagnoza luk kompetencyjnych – poziom indywidualny	13
4.1. Diagnozowane obszary kompetencyjne	13
4.2. Zogniskowane wywiady grupowe	17
4.3. Interaktywne arkusze diagnostyczne	19
4.4. Dostępne warianty diagnostyczne	20
5. Diagnoza luk kompetencyjnych – poziom organizacyjny	22
6. Zalecenia – ich wybór i wdrożenie	24
6.1. Część szkoleniowa	24
6.2. Część doradczo-instruktażowa	24
6.3. Część praktyczna	25
6.4. Część warsztatowa	25
7. Korzyści z wdrożenia modelu RESKILLING	26
Podsumowanie	27
Załącznik. Test weryfikacyjny dla osób odpowiedzialnych za wdrożenie modelu	28



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

Wprowadzenie

Autorzy prezentowanego modelu przyjęli, iż „reskilling to zespół metod, programów szkoleniowych pozwalających na adaptację pracowników do zmieniających się wymagań związanych z ich stanowiskiem pracy/wykonywaną pracą/zawodem. Ma to być zatem proces odświeżania i/lub zdobywania przez kadry MŚP nowych, pożądanych z punktu widzenia MŚP oraz sektora gospodarki umiejętności, które w lepszy sposób pozwolą kadrom na adaptację do zmieniających się wymogów rynkowych (wymiar horyzontalny). Oznacza zdobycie dodatkowych umiejętności w ramach dotychczas wykonywanej pracy oraz zajmowanej pozycji w strukturze MŚP, np. umiejętności miękkich, które będą pozwalały na dostosowanie się do warunków pracy. Reskilling odnosi się do systemów tzw. *talent management*”¹.

Niniejsze opracowanie dotyczy konkretnego rozwiązania, które pozwala na wdrożenie reskillingu w firmie. **Jest ono przeznaczone dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży usług opiekuńczych.** Rozwiązanie to jest odpowiedzią na dwa kluczowe zjawiska wpływające na sposób funkcjonowania wspomnianych podmiotów. Są to:

- a) wzrost liczby rozwiązań technologicznych pozwalających na świadczenie innowacyjnych form terapii dla osób starszych i niesamodzielnych (takich jak: nowoczesne programy do treningu funkcji poznawczych, narzędzia wykorzystujące technologie okulograficzne czy VR);
- b) wydłużenie średniej długości życia oraz powiązany z tym wzrost zapotrzebowania na *usługi senioralne*.

Elementem spajającym wspomniane zjawiska jest dynamiczny rozwój tzw. *srebrnej gospodarki* (ang. *silver economy*). Pojęcie to odnosi się do wszelkiego rodzaju działań, które wiążą się z dostosowywaniem produktów i usług do potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Jednym ze wskaźników ukazujących wspomniane tendencje, jest wzrastająca liczba usług dla seniorów, które świadczone są przez podmioty z sektora prywatnego. Badania pokazują jednak, że wzrost liczby podmiotów nie idzie w parze z ich innowacyjnością.

¹ Centrum Projektów Europejskich (2019). Regulamin konkursu. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój. Oś Priorytetowa IV Innowacje Społeczne i współpraca ponadnarodowa. Działanie 4.3. Współpraca ponadnarodowa. Konkurs nr POWR.04.03.00-IP.07-00-002/19, s. 16.



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

Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny², wynika, iż:

- a) w 2016 roku jedynie około 7% placówek opiekuńczych wprowadziło do swojej oferty produkty lub usługi o charakterze innowacyjnym;
- b) przedstawiciele blisko sześciu na dziesięć badanych instytucji (59%) stwierdzili, iż nie istnieją czynniki, które mogłyby ich skłonić do podjęcia lub zlecenia prac B+R³;
- c) czynnikiem sprzyjającym innowacyjności, który został wskazany przez przedstawicieli największego odsetka przedsiębiorstw, był system preferencji podatkowych (18,8%). Znaczenie miały także działania pozwalające na wykorzystanie środków publicznych, tj. „wsparcie środkami publicznymi zakupu wyrobów i usług senioralnych” (16,9%) oraz „dofinansowanie ze środków publicznych prac badawczo-rozwojowych” (16,0%). Co ciekawe, jedynie 4,6% przedstawicieli placówek dla seniorów wskazało nasilającą się konkurencję na rynku jako czynnik zachęcający do podejmowania działań B+R.

Choć prezentowane dane obrazują diagnozę postaw przedsiębiorstw wobec innowacji zgodnie ze stanem na rok 2016, trudno przypuszczać, aby sytuacja uległa radykalnej zmianie w okresie ostatnich pięciu lat. Takie wyniki mogą sugerować, iż placówki świadczące usługi dla seniorów w Polsce:

- a) nie dostrzegają potencjalnych korzyści związanych z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań;
- b) są przywiązane do sprawdzonych zasad funkcjonowania, które nie uwzględniają zmieniających się potrzeb seniorów-konsumentów (ang. *silver customers*);
- c) mają prawdopodobnie przesadnie optymistyczny obraz swojego położenia w kontekście rywalizacji rynkowej z innymi podmiotami (pomimo świadomości rosnącej komercjalizacji usług senioralnych);
- d) mogą posiadać niewystarczający kapitał do wdrażania trendów wymagających określonych kompetencji na poziomie indywidualnym (pracowniczym) i organizacyjnym.

² Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS (2018). *Gospodarka senioralna w Polsce – stan i metody pomiaru. Raport metodologiczny końcowy*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

³ Docelowo służących wprowadzeniu innowacji produktowych lub usługowych dla seniorów.



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

- e) w nawiązaniu do podpunktu d) – mają prawdopodobnie niewielką wiedzę na temat wspomnianych trendów oraz innowacji w branży usług opiekuńczych.

Tymczasem, zarówno w Polsce jak i we Włoszech, profil konsumencki osób w wieku senioralnym ulega dynamicznym zmianom⁴. Na przykład, coraz większa liczba seniorów deklaruje chęć nauki umiejętności związanych z samodzielnym korzystaniem z nowoczesnych technologii. W badaniach przeprowadzonych przed blisko dziesięć laty, aż 44% seniorów deklarowało posiadanie aspiracji związanych z umiejętnością obsługi komputera⁵. Uzasadnione jest ostrożne przypuszczenie, iż w 2021 roku odsetek ten jest znacznie większy. Aspiracje technologiczne seniorów nakładają nowe wyzwania na pracowników placówek opiekuńczych. Rozwijanie przez nich nowych kompetencji (w tym także technologicznych) staje się koniecznością wynikającą z zapotrzebowania rynkowego.

Kadra posiadająca wysoko rozwinięte kompetencje technologiczne może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej dla podmiotów z branży usług opiekuńczych. Tacy pracownicy mogą skutecznie przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu seniorów i osób niesamodzielnych. **Pracownicy wykazujący się biegłością w obsłudze nowych technologii, mogą wykraczać poza swoje tradycyjne role zawodowe** i wcielać się w rolę nauczycieli przekazujących podopiecznym wiedzę i umiejętności z zakresu obsługi urządzeń elektronicznych oraz korzystania z zasobów internetowych. Dzięki temu, możliwa będzie redukcja zjawiska **pokoleniowej luki kompetencyjnej**, związanej z niewielkim stopniem znajomości języków obcych oraz brakiem umiejętności związanych z użytkowaniem komputera i Internetu, występującymi wśród osób w wieku senioralnym⁶. **Przygotowanie kadr i placówek do skutecznego poradzenia sobie z opisywanymi wyzwaniami, będzie możliwe dzięki wdrożeniu narzędzia RESKILLING.**

⁴ Informacja na podstawie wiedzy uzyskanej od Partnera Ponadnarodowego z Włoch.

⁵ Marcinkiewicz, A., Mazur, K. (2013). Seniorzy w społeczeństwie wiedzy w świetle badań własnych. *Biblioteka Gerontologii Społecznej. Seniorzy w świecie nowych technologii. Implikacje dla praktyki edukacyjnej oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, 1-2, s. 82-100

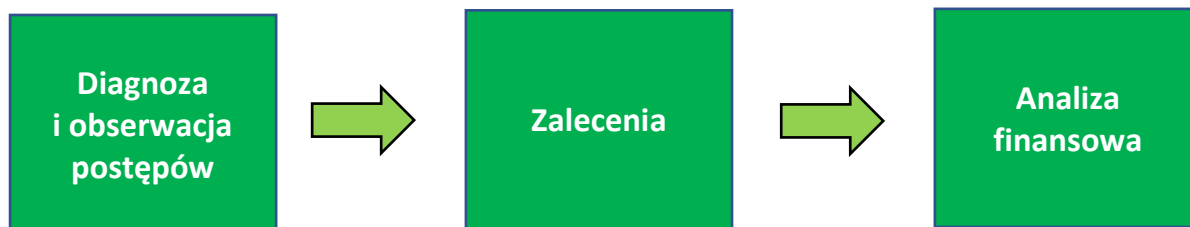
⁶ Klimczuk, A. (2013). Medialaby w kontekście solidarności pokoleń i wykluczenia robotycznego. [W:] A. Wąsiński, Ł. Tomczyk (red.). *Seniorzy w świecie nowych technologii. Implikacje dla praktyki edukacyjnej oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego* (s. 184-215). Katowice: Wydawnictwo Śląsk.



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

1. Model RESKILLING⁷

Prezentowany model reskillingu składa się z trzech modułów (ryc. 1).



Ryc. 1. Trzy elementy modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Pierwszy moduł służy analizie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie reskillingu. Drugi odnosi się do zaleceń wdrożeniowych, które generuje inteligentny algorytm platformy w oparciu o wyniki diagnozy. Z kolei trzeci moduł pozwala na dokonanie precyzyjnej analizy kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem rekomendowanych działań. Dzięki takiej konstrukcji, możliwe jest dostosowanie polityki reskillingowej do realnych potrzeb i luk kompetencyjnych występujących w konkretnym przedsiębiorstwie.

1.1. Diagnoza i obserwacja postępów

Moduł ten pozwala na dokonanie diagnozy sytuacji w przedsiębiorstwie przed podjęciem działań reskillingowych. **Według ekspertów odpowiedzialnych za stworzenie modelu RESKILLING, skuteczna diagnoza odpowiada za około 70% jakości efektów całego procesu.** Z tego powodu, w module udostępniono zróżnicowaną metodologię służącą zbadaniu potrzeb przedsiębiorstwa, umożliwiającą pozyskanie szczegółowych danych o charakterze ilościowym i jakościowym. Zastosowanie dostępnych narzędzi diagnostycznych w określonej kolejności pozwala na uzyskanie następujących efektów:

- a) identyfikację trendów rynkowych związanych ze wzrostem jakości świadczenia usług w placówkach opiekuńczych w Polsce i na świecie;

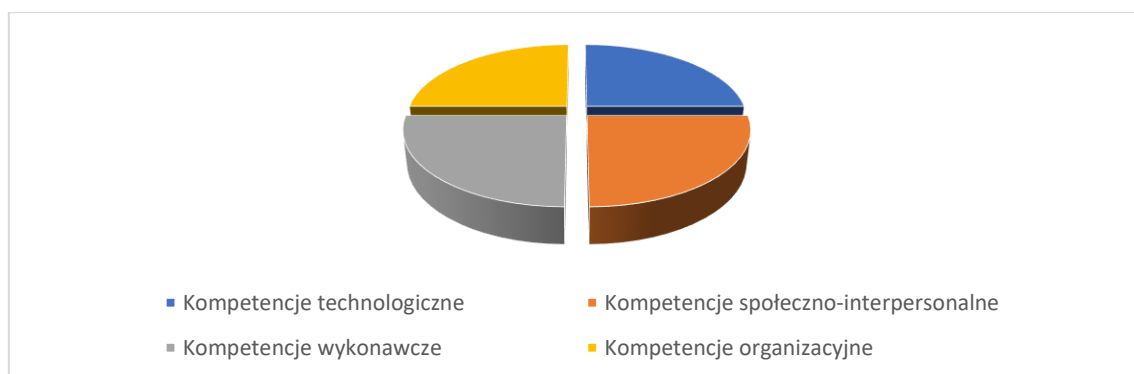
⁷ Pisownia drukowanymi literami odnosi się zawsze do nazwy konkretnego **modelu reskillingu** (tj. RESKILLING). Pisownia standardowa (tj. reskilling lub Reskilling) odnosi się do **procesu reskillingu**, który może być realizowany w różnych modelach. Przyjęta w opracowaniu pisownia określa więc zakres pojęciowy, który jest węższy w przypadku RESKILLINGU.



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

- b) wybór kompetencji podlegających diagnozie ze względu na trend wytypowany do wdrożenia⁸;
- c) uzyskanie profili kompetencyjnych zatrudnionych pracowników wraz z określeniem obszarów wymagających rozwoju na potrzeby reskillingu (tzw. luk kompetencyjnych).

Narzędziem służącym identyfikacji i wyborowi trendów rynkowych, są **indywidualne wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą**. Wybór kompetencji podlegających diagnozie następuje w toku realizacji **zogniskowanych wywiadów grupowych** w interdyscyplinarnych zespołach specjalistów. Dane ilościowe pozyskiwane są z wykorzystaniem **interaktywnych arkuszy diagnostycznych**, czyli narzędzi kwestionariuszowych, które pozwalają na pomiar poziomu umiejętności zawodowych, wchodzących w skład czterech grup kompetencyjnych, które zaprezentowano na ryc. 2.



Ryc. 2. Grupy kompetencji podlegające badaniu z wykorzystaniem interaktywnych arkuszy diagnostycznych na platformie RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Wspomniane narzędzia pozwalają na dokonanie diagnozy na poziomie indywidualnym (pracowniczym). Dodatkowo, na platformie będą dostępne arkusze pozwalające na dokonanie diagnozy na poziomie organizacyjnym w pięciu obszarach (patrz: rozdział piąty).

⁸ Należy jednak podkreślić, iż funkcjonalności platformy zapewniają placówkom możliwość wdrożenia kilku trendów równocześnie.



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

Funkcjonalności omawianego modułu nie ograniczają się wyłącznie do działań diagnostycznych. **Możliwa będzie systematyczna obserwacja postępów związanych z realizacją ścieżki reskillingu przez pracowników zatrudnionych w danej placówce.**

Zaprezentowane w podrozdziale 1.1. informacje na temat modułu „Diagnoza i obserwacja postępów” zostały przedstawione w sposób skrócony i syntetyczny. Wyczerpujący opis tego modułu zaprezentowano w opracowaniu pt. „Instrukcja dot. analizy i diagnozy potencjału pracowników”.

1.2. Zalecenia

Pozyskane dane diagnostyczne podlegają inteligentnej interpretacji przez algorytm zaprojektowany na platformie. Dzięki temu, placówki opiekuńcze wdrażające model RESKILLING mają pewność, iż zaproponowane rozwiązania będą odnosiły się do ich realnego potencjału i planów rozwojowych. Autorzy rozwiązania – bazując na wymianie doświadczeń z Partnerem Ponadnarodowym – skonstruowali ten moduł w sposób zapewniający zgodność z psychologicznymi uwarunkowaniami skuteczności uczenia się przez osoby dorosłe. Efektem tego jest różnorodność i innowacyjność zaleceń, które zostały zaprojektowane w aż czterech częściach, zaprezentowanych na ryc. 3. **Ich nieco szerszą charakterystykę przedstawiono w rozdziale szóstym.** Realizacja zaleceń pozwala pracownikom placówki na pokonywanie kolejnych szczebli na ścieżce reskillingu. Służą one niwelacji luk kompetencyjnych, które ograniczają możliwości placówki w zakresie wdrożenia określonego trendu.



Ryc. 3. Cztery części zaleceń w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Zaprezentowane w podrozdziale 1.2. informacje na temat modułu „Zalecenia” zostały przedstawione w sposób skrócony i syntetyczny. Wyczerpujący opis tego modułu zaprezentowano w opracowaniu pt. „Instrukcja dot. sposobu wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu”.



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

1.3. Analiza finansowa

Moduł ten pozwala na dokonanie kalkulacji kosztów i korzyści wynikających z wdrożenia zaleceń w placówce. Opracowane narzędzie w postaci Kalkulatora Kosztów i Korzyści (KiK), pozwoli kadrze zarządzającej na formułowanie precyzyjnych prognoz dotyczących zasadności wdrożenia określonych działań. Wysoki stopień precyzji kalkulacji będzie bezpośrednio wynikał z możliwości uwzględnienia w niej bardzo wielu zmiennych. Narzędzie pozwoli kadrze zarządzającej na monitoring i weryfikację skuteczności działań reskillingowych w oparciu o twarde dane.

Zaprezentowane w podrozdziale 1.3. informacje na temat modułu „Analiza finansowa” zostały przedstawione w sposób skrócony i syntetyczny. Wyczerpujący opis tego modułu zaprezentowano w opracowaniu pt. „Instrukcja sposobu wyceny kosztów i korzyści wdrożenia rekomendacji z zakresu reskillingu”.

1.4. Model RESKILLING - podsumowanie

Model składa się z trzech elementów: diagnoza i obserwacja postępów, zalecenia oraz analiza finansowa.

Diagnoza realizowana jest na poziomie indywidualnym (pracowniczym), jak i organizacyjnym.

Metodyka diagnostyczna pozwala na zebranie danych ilościowych i jakościowych. Na ich podstawie platforma rekomenduje zalecenia.

Dzięki modułowi „Analiza finansowa”, placówka może monitorować skuteczność procesu reskillingu w oparciu o twarde dane.

Zalecenia składają się z czterech części: szkoleniowej, doradczo-instruktażowej, praktycznej i warsztatowej.

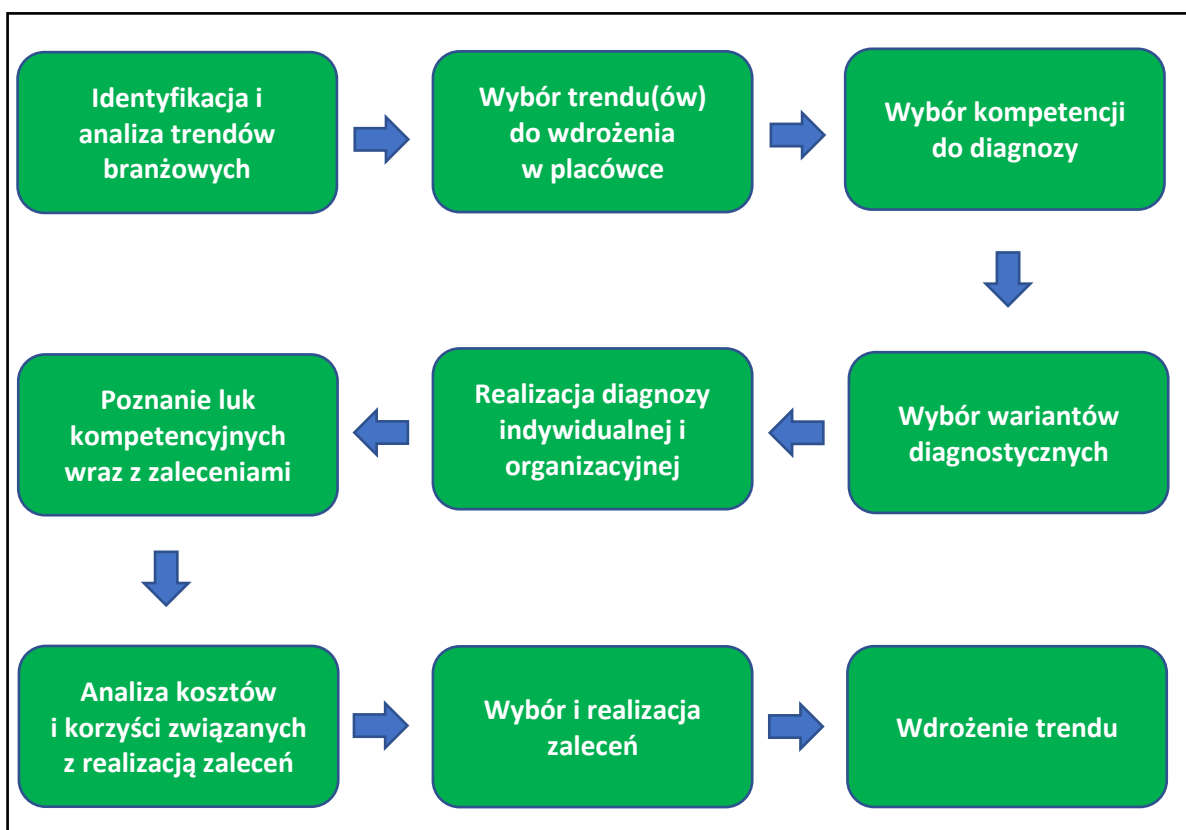
Ryc. 4. Podsumowanie rozdziału pierwszego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

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

2. Przebieg procesu reskillingu

Schematyczny przebieg procesu reskillingu w prezentowanym modelu przedstawiono poniżej (ryc. 5). Składa się na niego ciąg logicznie powiązanych ze sobą etapów, warunkujących dostosowanie oddziaływań rozwojowych do potrzeb i potencjału konkretnej placówki.



Ryc. 5. Przebieg procesu reskillingu w modelu RESKILLING.

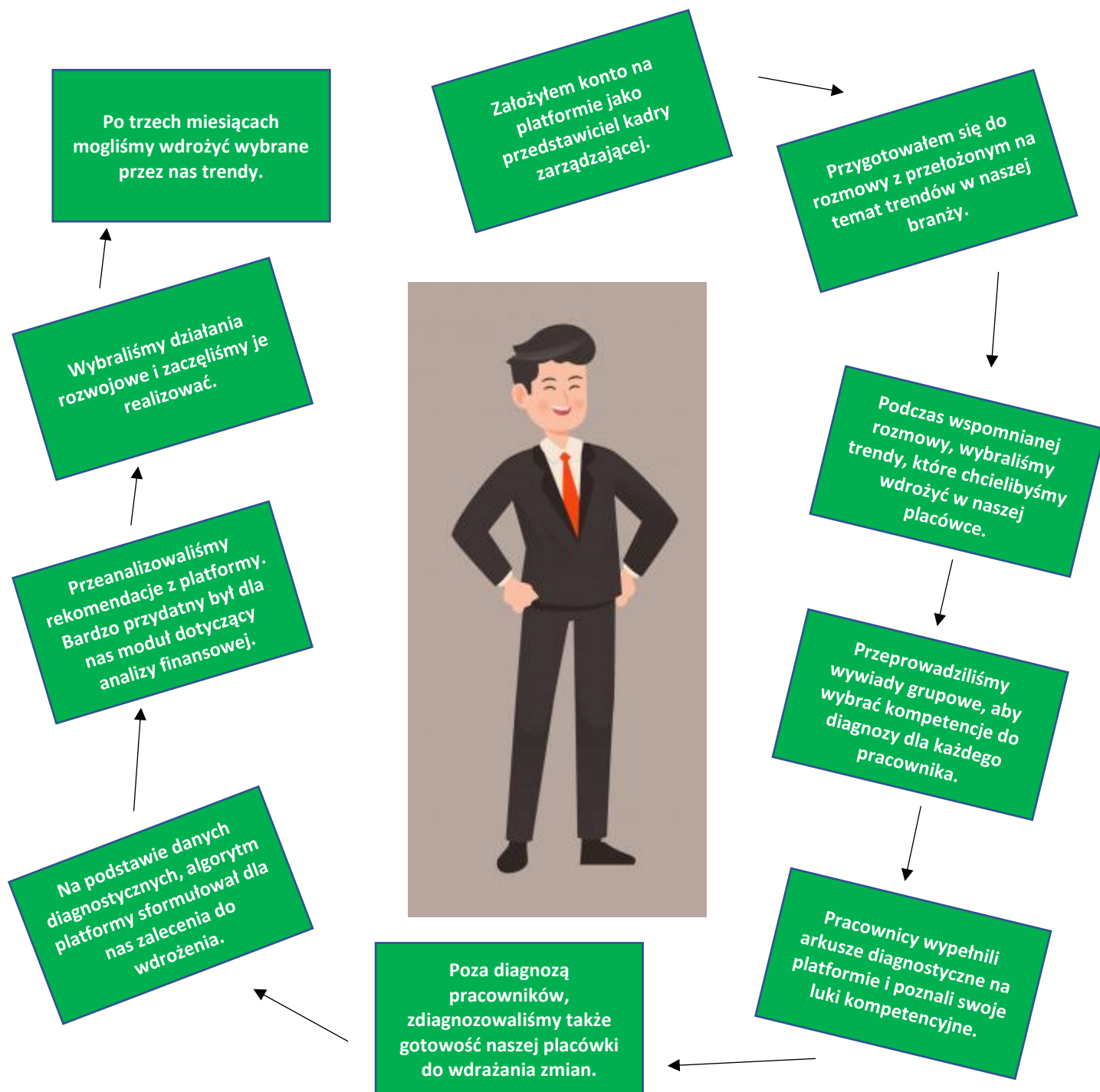
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Elementem spajającym początek i koniec procesu reskillingu, są trendy branżowe. Cały proces rozpoczyna się od ich identyfikacji oraz wyboru trendów do wdrożenia w placówce. Ich wdrożenie jest ostatnim etapem procesu reskillingu. Ma ono miejsce po osiągnięciu przez placówkę gotowości na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Zrozumieniu powyższego schematu może posłużyć przykład pana Mateusza (ryc. 6).



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

Pan Mateusz jest kierownikiem w Dziennym Domu Pobytu. Obserwując rosnące wyzwania w branży usług opiekuńczych, zdecydował się na wdrożenie modelu RESKILLING. Do swojego pomysłu przekonał właściciela firmy, a następnie wcielił swój plan w życie. Poniżej opisał przebieg całego procesu.



Ryc. 6. Skrócony przebieg procesu reskillingu w Dziennym Domu Pobytu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych. Grafika przedstawiająca mężczyznę pochodzi ze strony www.freepik.com



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

3. Trendy – analiza i wybór

Trafna identyfikacja trendów rynkowych ma kluczowe znaczenie w początkowej fazie procesu reskillingu. Ich dokładna analiza pozwala na wskazanie trendów możliwych do wdrożenia w danej placówce. **Narzędziem pozwalającym na realizację tych celów, są indywidualne wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą.** W zależności od struktury organizacyjnej, można wyróżnić co najmniej trzy warianty ich przeprowadzenia:

- właściciel firmy realizuje wywiad z kierownikiem placówki (w przypadku, gdy placówka wchodzi w skład większego przedsiębiorstwa);
- wybrany pracownik placówki realizuje wywiad z kierownikiem (w przypadku placówek, w których kierownik jest jednocześnie właścicielem);
- dyrektor realizuje wywiady z kierownikami poszczególnych wydziałów (w przypadku instytucji takich jak DDPS).

W każdym z wymienionych wariantów, kierownik placówki (lub wydziału) powinien być przygotowany do uczestnictwa w wywiadzie w charakterze osoby odpowiadającej. Osoba realizująca wywiad nie potrzebuje wcześniejszego przygotowania, ponieważ korzysta z gotowegoscenariusza, który będzie dostępny do pobrania na platformie.

Efektem realizacji indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielem kadry zarządzającej jest wybór trendu lub trendów, które zostaną wdrożone w danej placówce. **Przykładem takiego trendu w branży usług opiekuńczych są wewnętrzne programy służące walce z wykluczeniem cyfrowym u osób w wieku senioralnym.** Placówki wdrażające ten trend chcą wspierać seniorów w poruszaniu się po świecie nowoczesnych technologii, zwiększając ich możliwości komunikowania się z innymi (poprzez aplikacje i platformy społecznościowe), przygotowując do korzystania z rosnącego rynku e-usług i ucząc odpowiedzialnych zasad korzystania z Internetu. Wdrożenie takiego trendu stawia nowe wyzwania przez zatrudnioną kadrą. Zadaniem pracowników jest rozszerzenie własnych profili kompetencyjnych o takie elementy jak: umiejętność szybkiego uczenia się, kompetencje cyfrowe, dzielenie się wiedzą czy otwartość na nowe technologie.

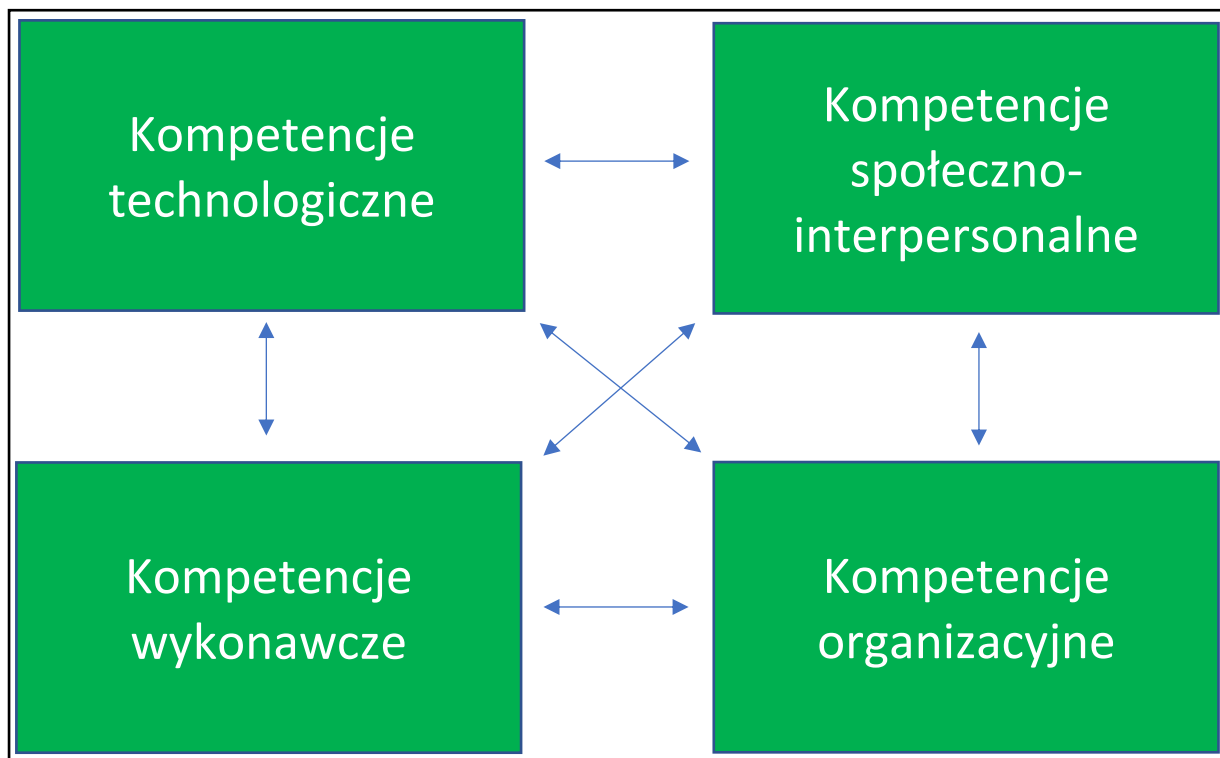
Wyczerpujący opis kwestii analizy i wyboru trendów, został opisany w dokumencie pt. „Instrukcja dot. analizy i diagnozy zapotrzebowania na zmiany potencjału pracowników pod kątem dynamiki wymogów funkcjonowania w gospodarce”.

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

4. Diagnoza luk kompetencyjnych – poziom indywidualny

4.1. Diagnozowane obszary kompetencyjne

Platforma RESKILLING będzie oferowała możliwość realizacji diagnozy luk występujących w czterech kategoriach kompetencji (ryc. 7).



Ryc. 7. Grupy kompetencji podlegające diagnozie na platformie RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Kompetencje technologiczne odnoszą się do wykorzystywania najnowszych rozwiązań technologicznych w świadczeniu wsparcia dla osób starszych i niesamodzielnych. **Kompetencje społeczno-interpersonalne** obejmują spektrum umiejętności miękkich, pozwalających na budowanie kontaktu z podopiecznymi, łagodzenie konfliktów i efektywne funkcjonowanie w zespole specjalistów. **Kompetencje wykonawcze** dotyczą realizacji bieżących zadań wynikających ze specyfiki zajmowanego stanowiska. Z kolei **kompetencje organizacyjne** wiążą się ze skutecznym wzmacnianiem potencjału całej placówki, poprzez kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, rozwijanie przywiązania organizacyjnego oraz podejmowanie działań komplementarnych wobec innych form terapii (ryc. 8).

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



Ryc. 8. Cztery grupy kompetencji z perspektywy pracownika placówki świadczącej usługi opiekuńcze dla osób starszych i niesamodzielnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych oraz grafiki udostępnionej na stronie www.freepik.com

Wyodrębnienie czterech jakościowo różnych grup kompetencyjnych wynika z przyjęcia holistycznego obrazu pracownika. Jest on zgodny z ideą reskillingu, jak i nowoczesnymi trendami w obszarze *human resources*. Jeszcze kilkanaście lat temu, ścieżki rozwoju pracowników koncentrowały się niemal wyłącznie na rozwoju **kompetencji wykonawczych**, ściśle związanych ze specyfiką zadań przypisanych do określonych stanowisk. Choć ich znaczenie jest nadal wysokie, to współczesne placówki opiekuńcze potrzebują pracowników, którzy:

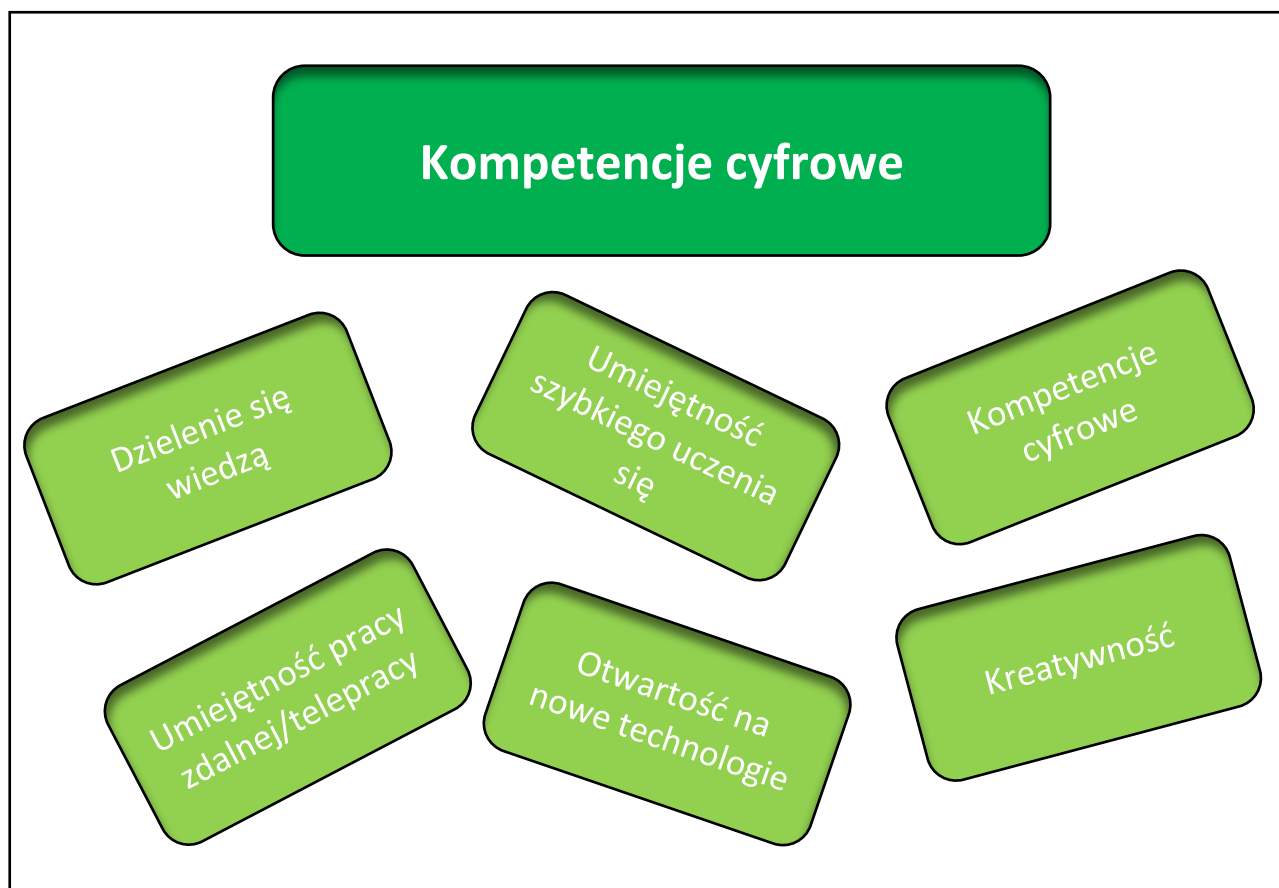
- posiadają wysoko rozwinięte kompetencje miękkie, umożliwiające budowanie satysfakcjonujących relacji z podopiecznymi i współpracownikami (**kompetencje społeczno-interpersonalne** w modelu RESKILLING);



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

- posiadają umiejętności i predyspozycje pozwalające na wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w pracy opiekuńczej i terapeutycznej (**kompetencje technologiczne** w modelu RESKILLING);
- przejawiają umiejętności i postawy sprzyjające budowaniu pozytywnej atmosfery w placówce oraz wzajemnemu uzupełnianiu się w ramach działań podejmowanych przez interdyscyplinarne zespoły specjalistów (**kompetencje organizacyjne**).

Jakie kompetencje wchodzi w skład poszczególnych grup? Zaprezentowano je na poniższych rycinach (ryc. 9, ryc. 10, ryc. 11 i ryc. 12).



Ryc. 9. Zestaw kompetencji cyfrowych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



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



Ryc. 10. Zestaw kompetencji społeczno-interpersonalnych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Ryc. 11. Zestaw kompetencji wykonawczych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

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



Ryc. 12. Zestaw kompetencji organizacyjnych w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Platforma umożliwi dokonanie interaktywnej diagnozy w zakresie łącznie **dwudziestu kompetencji**. Lista kompetencji do diagnozy w przypadku każdego pracownika powinna zostać ustalona w ramach wspólnej decyzji pracowników i decydentów placówki. W tym celu realizowane są zogniskowane wywiady grupowe, które krótko scharakteryzowano w podrozdziale 4.2. **Szerszą charakterystykę wymienionych kompetencji zaprezentowano w dokumencie pt. „Instrukcja dot. analizy i diagnozy potencjału pracowników”.**

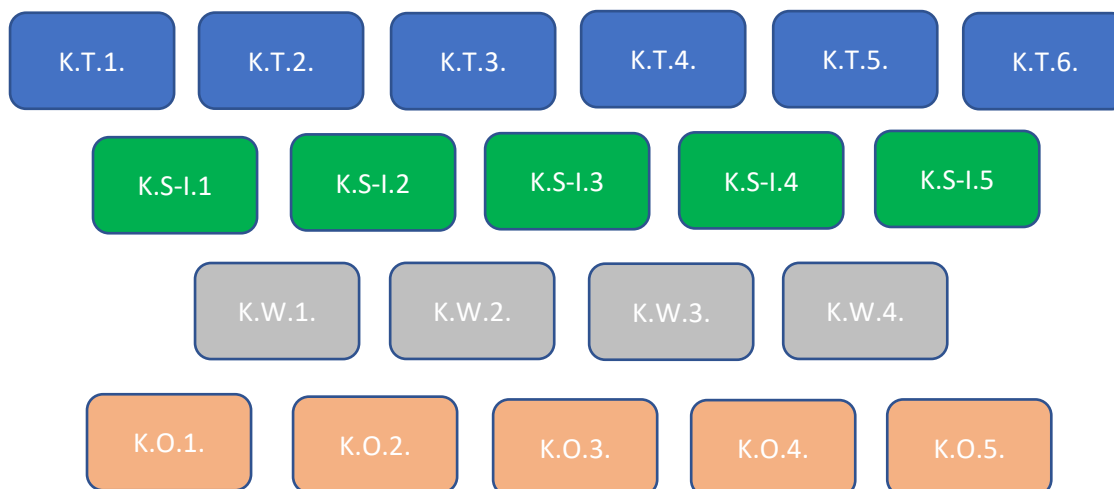
4.2. Zogniskowane wywiady grupowe

Jak wcześniej wspomniano, w ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych z kadrami zarządzającą, identyfikowane są trendy rynkowe w branży usług opiekuńczych, spośród których decydenci wybierają te, które są warte wdrożenia w reprezentowanej przez nich placówce. Kolejnym krokiem jest dobór kompetencji, których rozwój jest niezbędny do



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

wdrożenia zmian lub innowacji. Wyboru tego dokonują osoby decyzyjne we współpracy z zatrudnioną kadrą. Dokonywany jest on podczas **zogniskowanych wywiadów grupowych**, których scenariusze będą gotowe do pobrania na platformie RESKILLING. Osobą moderującą wspomniane wywiady, powinien być przedstawiciel kadry zarządzającej (opcjonalnie także właściciel lub odpowiednio wykwalifikowany pracownik). **Celem tych spotkań jest wyodrębnienie katalogu kompetencji podlegających diagnozie w przypadku każdego pracownika.** Elastyczność wynikająca z innowacyjnego sposobu zaprojektowania platformy, pozwala na dokonanie zindywidualizowanego wyboru dla poszczególnych pracowników. Wybór ten nie jest w żaden sposób ograniczony; finalna lista kompetencji wchodzących w skład zestawu diagnostycznego dla danego pracownika, może być dowolną kombinacją dwudziestu kompetencji sklasyfikowanych w czterech grupach (ryc. 13).



Ryc. 13. Wybór kompetencji⁹ do diagnozy pracowników w modelu RESKILLING – wersja uproszczona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

⁹ Wskazówka do odczytu zaprezentowanych na rycinie symboli. Kod kompetencji składa się z litery K, litery (lub liter) identyfikujących grupę kompetencyjną oraz kolejnych numerów. Identyfikatory poszczególnych grup prezentują się następująco: T – technologiczne, S-I – społeczno-interpersonalne, W – wykonawcze oraz O – organizacyjne. Na przykład: K.T.4. oznacza czwartą kompetencję z grupy kompetencji technologicznych.



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

Poniżej zamieszczono ważne informacje, które pozwolą Czytelnikowi lepiej zrozumieć dowolność kombinacji diagnostycznych:

- a) możliwe jest wybranie kompetencji przynależnych do jednej, dwóch, trzech oraz czterech grup kompetencji;
- b) możliwe jest wybranie jedynie niektórych kompetencji wchodzących w skład określonej grupy (np. K.W.1, K.W.2 oraz K.W.4 w przypadku kompetencji wykonawczych);
- c) liczba wytypowanych kompetencji nie musi być identyczna dla czterech grup (np. mogą to być dwie kompetencje przynależne do K.T., trzy do K.S-I, cztery do K.W. i jedna do K.O.);
- d) minimalna liczba kompetencji podlegających diagnozie wynosi 1, choć Autorzy rozwiązania zalecają wybór większej liczby w celu wykorzystania pełni potencjału platformy RESKILLING.

4.3. Interaktywne arkusze diagnostyczne

Diagnoza kompetencji odbywa się za pośrednictwem interaktywnych arkuszy diagnostycznych. Ich interaktywność wiąże się z wykorzystaniem inteligentnego algorytmu platformy RESKILLING, który w sposób automatyczny przeformułowuje uzyskane przez pracownika wyniki na konkretne zalecenia do wdrożenia.

Dostępne na platformie kwestionariusze składają się ze stwierdzeń o wysokim potencjale diagnostycznym. Ich treść została dostosowana do specyfiki zadań realizowanych w placówkach opiekuńczych.

Procedura wypełniania kwestionariuszy cechuje się niskim stopniem skomplikowania. Zadaniem pracowników jest określenie stopnia zgody z określonymi stwierdzeniami. Kafeteria odpowiedzi prezentuje się następująco:



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

Zdecydowanie zgadzam się

Raczej się zgadzam

Trudno powiedzieć

Raczej się nie zgadzam

Zdecydowanie się nie zgadzam

W arkuszach uwzględniono również stwierdzenia z punktacją odwróconą. Dzięki temu, uzyskane wyniki będą cechowały się wysokim poziomem wiarygodności. Wiarygodność tę można dodatkowo zwiększyć poprzez zastosowanie różnych wariantów diagnostycznych, które zostały opisane w podrozdziale 4.4.

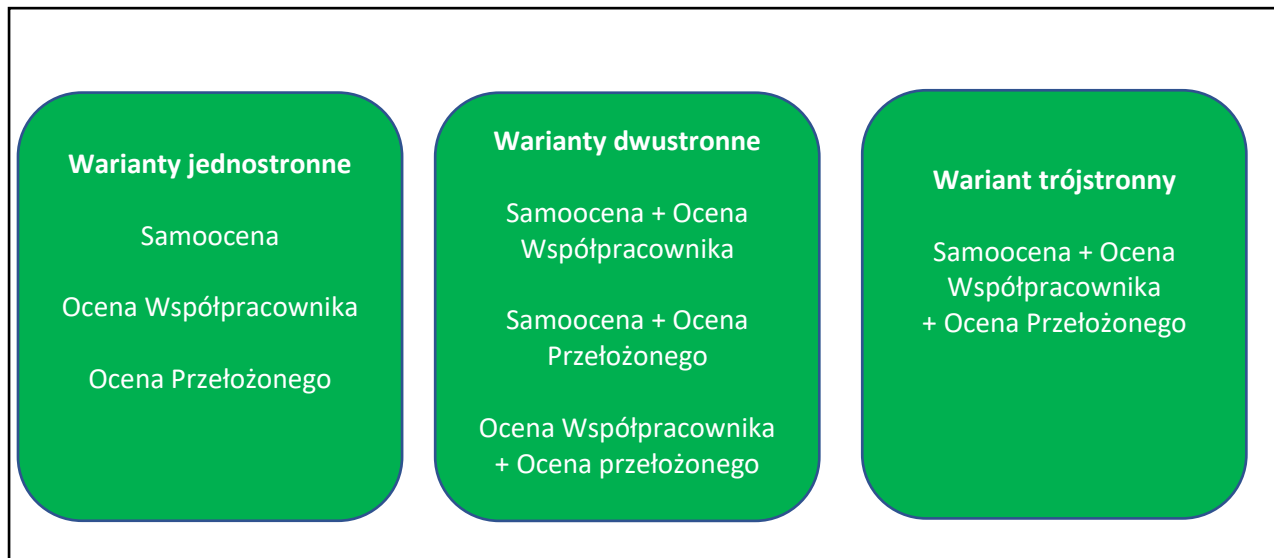
4.4. Dostępne warianty diagnostyczne

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

W efekcie, diagnoza kompetencji pracownika na platformie RESKILLING, może odbywać się w trzech wariantach – jednostronnym, dwustronnym oraz trójstronnym. Każdy z nich zaprezentowano na ryc. 14. Zgodnie z przedstawionymi informacjami, w ramach dostępnych wariantów możliwe są różne kombinacje diagnostyczne (trzy w przypadku oceny jednostronnej, trzy w przypadku oceny dwustronnej oraz jedna w przypadku oceny trójstronnej).



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



Ryc. 14. Warianty diagnostyczne na platformie RESKILLING.

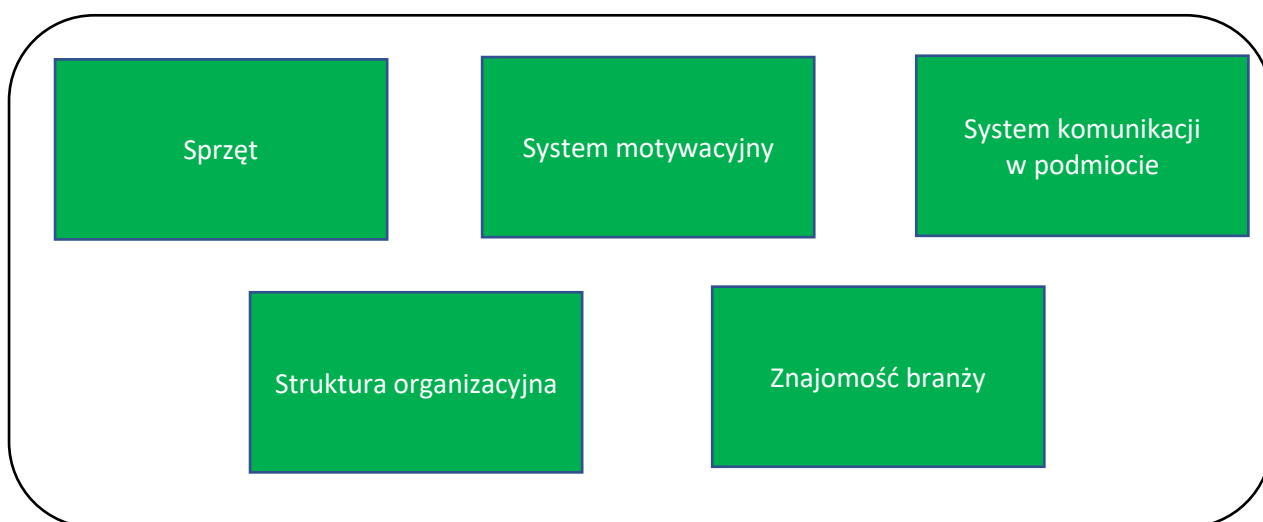
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Szczegółowe informacje na temat wariantów diagnostycznych oraz rekomendacje dotyczące wyboru określonych wariantów i kombinacji, zaprezentowano w dokumencie pt. „Instrukcja dot. analizy i diagnozy potencjału pracownika”.

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

5. Diagnoza luk kompetencyjnych – poziom organizacyjny

Poza rozwojem zasobów ludzkich, wdrożenie trendu może wymagać zmian na poziomie organizacyjnym, które pozwolą placówce rozwinąć swój potencjał innowacyjny. Podobnie jak w przypadku działań skierowanych do zatrudnionej kadry, precyzyjna diagnoza jest podstawą właściwego doboru zaleceń. Z tego powodu, kadra zarządzająca będzie dysponowała specjalistycznymi arkuszami, które pozwolą na dokonanie diagnozy w zakresie obszarów zaprezentowanych na ryc. 15. Obszary te wchodzą w skład tzw. diagnozy organizacyjnej.



Ryc. 15. Elementy wchodzące w skład diagnozy organizacyjnej w modelu RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Cele realizacji diagnozy w każdym z wymienionych obszarów, prezentują się następująco:

- sprzęt** – ustalenie deficytów w zakresie dostępnego oprogramowania, maszyn i urządzeń, w kontekście wymagań związanych z wdrożeniem trendu;
- system motywacyjny** – ustalenie obszarów wymagających poprawy w zakresie polityki motywowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem promowania zachowań proinnowacyjnych;
- system komunikacji w podmiocie** – ocena dotychczasowego modelu komunikowania się w placówce, uwzględniająca m.in. jakość przepływu informacji pomiędzy pracownikami i kadra zarządzającą;
- struktura organizacyjna** – weryfikacja dotychczasowej struktury organizacji i ustalenie potencjalnych obszarów wymagających zmian ze względu na nowe zadania wynikające



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

z wdrożenia polityki reskillingowej (np. likwidacja stanowiska kierowniczego, stworzenie zespołów projektowych, wyznaczenie nieformalnych kierowników odpowiadających za wdrożenie określonych działań);

- e) **znajomość branży** – ustalenie poziomu wiedzy organizacyjnej na temat nowoczesnych rozwiązań w branży usług opiekuńczych.



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

6. Zalecenia – ich wybór i wdrożenie

6.1. Część szkoleniowa

W procesie konstrukcji zaleceń do części szkoleniowej uwzględniono aspekt **partycypacyjny** i **superwizyjny**. Pierwszy z nich odnosi się do częściowego włączenia zatrudnionej kadry do realizacji działań w charakterze trenerów wspomagających. Z kolei drugi – do kompleksowego wykorzystania superwizji jako narzędzia służącego rozwojowi wybranych kompetencji.

W części szkoleniowej dostępne będą materiały dotyczące szczegółowych procedur doboru, organizacji i realizacji szkoleń. Z uwagi na fakt, iż zalecenia generowane są na podstawie wyników diagnostycznych, uwzględniają one zmienne podmiotowe (pracownicze) i organizacyjne, mające istotne znaczenie w kontekście jakości procesów uczenia się. Bardziej szczegółowy opis części szkoleniowej zaprezentowano w dokumencie pt. „Instrukcja dot. sposobów wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu”.

6.2. Część doradczo-instruktażowa

Głównym wyzwaniem wynikającym z wdrażania zmian w organizacji, jest skuteczne radzenie sobie z oporem ze strony pracowników. Siła przejawianego oporu jest zależna od wielu czynników, takich jak między innymi: poziom otwartości na zmiany zatrudnionej kadry, postawa kadry zarządzającej, spostrzegany wpływ zmiany na stabilność zatrudnienia oraz percepcja konsekwencji wprowadzanej zmiany w kontekście indywidualnym i organizacyjnym (czyli – koszty i korzyści wynikające z wdrażanych rozwiązań). Z perspektywy placówek wdrażających model RESKILLING, kluczowe znaczenie ma trafna identyfikacja barier tego typu oraz wypracowanie działań redukujących ich negatywny wpływ na przebieg całego procesu.

Jednym z rozwiązań służących redukcji oporu ze strony pracowników, jest wyłonienie **lidera zmiany**, czyli pracownika wchodzącego w rolę nieformalnego promotora zmian w placówce. Szczegółowe informacje na temat lidera zmiany (w tym: jego finansowania, mechanizmu wyboru, instruktażu działania oraz powiązania z platformą), znajdują się w dokumencie pt. „Instrukcja dot. sposobów wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu”.



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

6.3. Część praktyczna

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

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

Szczegółowe informacje na temat części praktycznej zaprezentowano w dokumencie pt. „Instrukcja dot. sposobów wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu”.

6.4. Część warsztatowa

Poza rozwijaniem kompetencji związanych z realizacją zadań przypisanych do określonych stanowisk, istotne znaczenie ma także rozwój tych, które są bezpośrednio związane z efektywnością wdrażania modelu RESKILLING. Zalecenia z tego zakresu służą budowaniu u pracowników motywacji do rozwoju oraz rozwijaniu sprawności w zakresie szybkiego uczenia się. Przyjmują one postać szczegółowych wytycznych odnoszących się do warsztatów i szkoleń podnoszących poziom wspomnianych kompetencji. Szczegółowe informacje na temat części praktycznej zaprezentowano w dokumencie pt. „Instrukcja dot. sposobów wdrożenia poszczególnych ścieżek reskillingu”.



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

7. Korzyści z wdrożenia modelu RESKILLING

Celem wdrożenia modelu jest przygotowanie kadr małych i średnich przedsiębiorstw do wyzwań związanych rosnącymi możliwościami zastosowania nowych technologii w branży usług opiekuńczych. Realizacja kompleksowej diagnozy oraz zaleceń związanych ze ścieżką reskillingu, pozwala na osiągnięcie korzyści na dwóch poziomach: **organizacyjnym** i **stanowiskowym**. Część z nich stanowi zmienne uwzględniane w analizie kosztów i korzyści dostępnej na platformie.

Wśród korzyści pierwszego typu należy wymienić:

- zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr, czyli rotacji pracowników;
- wzrost lojalności i przywiązania organizacyjnego;
- zmniejszenie wskaźnika absencji w pracy;
- zwiększenie rentowności i konkurencyjności;
- zwiększenie potencjału innowacyjnego placówki;
- wzrost poziomu motywacji i zadowolenia z pracy u zatrudnionej kadry;
- zyskanie profesjonalnego systemu zarządzania kompetencjami pracowników;
- zwiększenie poziomu profesjonalizacji usług opiekuńczych z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań i technologii;

Z kolei na poziomie stanowiskowym, możliwe jest uzyskanie korzyści, takich jak:

- zwiększenie konkurencyjności na rynku pracy;
- wydłużenie aktywności zawodowej;
- wzrost umiejętności związanych ze stosowaniem nowoczesnych technologii w świadczeniu usług opiekuńczych;
- dynamiczny rozwój kompetencji miękkich, pozwalających na skuteczne budowanie kontaktu z osobami niesamodzielnymi;
- uzyskanie dostępu do nowoczesnych narzędzi terapeutycznych oraz nabycie umiejętności niezbędnych do posługiwania się nimi;
- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu poprzez zróżnicowanie ról i zadań w miejscu pracy.

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

Podsumowanie

Niniejsze opracowanie opisuje działanie narzędzia i założeń merytorycznych platformy RESKILLING, która jest przeznaczona dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży usług opiekuńczych. Jej funkcjonowanie opiera się na kompleksowym modelu reskillingu, który składa się z trzech części:

- a) Diagnoza i obserwacja postępów
- b) Zalecenia
- c) Analiza Finansowa

Moduł pierwszy koncentruje się wokół:

- a) identyfikacji trendów rynkowych w branży usług opiekuńczych;
- b) wyboru trendu lub trendów możliwych do wdrożenia w placówce;
- c) diagnozy luk kompetencyjnych na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.

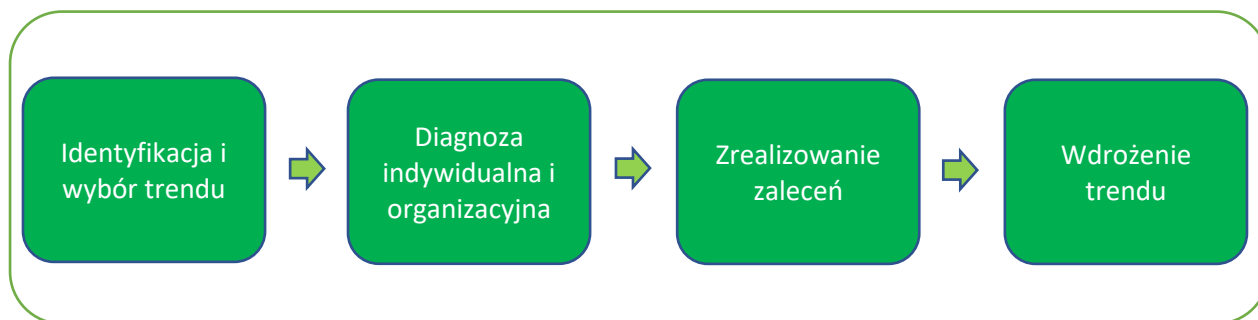
Moduł drugi odnosi się do zaleceń związanych z właściwą realizacją ścieżki reskillingu.

Zalecenia te zawarte są w czterech częściach:

- a) szkoleniowej,
- b) doradczo-instruktażowej,
- c) praktycznej,
- d) warsztatowej.

Moduł trzeci odnosi się do kalkulacji kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem zaleceń rekomendowanych przez platformę.

Skrótowy przebieg procesu reskillingu zgodnego z prezentowanym modelem, przedstawiono na poniższej rycinie (ryc. 16).



Ryc. 16. Skrótowy przebieg procesu reskillingu zgodnego z modelem RESKILLING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



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

Załącznik. Test weryfikacyjny dla osób odpowiedzialnych za wdrożenie modelu¹⁰

- 1. Identyfikacja i wybór trendów rynkowych odbywa się w ramach:**
 - a) zogniskowanych wywiadów grupowych z kadrą zarządzającą
 - b) indywidualnych wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą
 - c) zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualnych wywiadów pogłębionych, które realizowane są z kadrą zarządzającą
 - d) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest poprawna
- 2. Zgodnie z założeniami modelu RESKILLING, pracownicy mogą być włączani w realizację działań rozwojowych w charakterze trenerów wspomagających.**
 - a) prawda
 - b) fałsz
 - c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat
- 3. Platforma RESKILLING pozwala na dokonanie diagnozy na poziomie stanowiskowym i organizacyjnym.**
 - a) prawda
 - b) fałsz
 - c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat
- 4. Moduł „Zalecenia” składa się z pięciu części.**
 - a) prawda
 - b) fałsz
 - c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat
- 5. Jednym z elementów występujących w części warsztatowej, są praktyki i wizyty studyjne.**
 - a) prawda
 - b) fałsz
 - c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat

¹⁰ Osobami wypełniającymi test mogą być przedstawiciele kadry zarządzającej, liderzy zmiany oraz inne osoby wytypowane do monitorowania i koordynacji procesu reskillingu w placówce.



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

6. Platforma umożliwia realizację diagnozy w pięciu grupach kompetencyjnych.

- a) prawda
- b) fałsz

7. Diagnoza organizacyjna dotyczy pięciu obszarów funkcjonowania placówki.

- a) prawda
- b) fałsz
- c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat

8. Na platformie dostępny jest moduł umożliwiający analizę kosztów i korzyści wdrażanych zaleceń.

- a) prawda
- b) fałsz
- c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat

9. W ramach zogniskowanych wywiadów grupowych:

- a) następuje wybór kompetencji i wariantu diagnostycznego dla każdego pracownika
- b) następuje identyfikacja i wybór trendu przez kadrę zarządzającą
- c) obie powyższe odpowiedzi są niepoprawne

10. „Diagnoza postępów” jest jednym z trzech modułów modelu RESKILLING.

- a) prawda
- b) fałsz
- c) w instrukcji nie ma informacji na ten temat

Klucz odpowiedzi

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
B	A	A	B	B	B	A	A	A	B

Kryteria oceny

W celu zaliczenia testu, niezbędne jest udzielenie poprawnej odpowiedzi na co najmniej 9 pytań. W przypadku niespełnienia tego kryterium, zaleca się powtórne wykonanie testu w okresie co najmniej trzech dni od poprzedniej próby.