Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

INSTRUKCJA WDROŻENIA MODELU RESKILLINGU

„ReSKILL – metoda przygotowania MŚP na zmiany rynkowe poprzez reskilling", współfinansowany przez Unię Europejską ze Środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Biuro Projektu:
Psychological Solutions Group
Agencja Analiz i Doradztwa Personalnego
ul. Gdańska 105/4 85-022 Bydgoszcz
Tel: 601 832 653, mail: info@psg.edu.pl

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Spis treści

Wprowadzenie 3
1. Schemat modelu ReSKILL 4A 6
1.1. Identyfikacja potrzeb kadry zarządzającej i pracowników MŚP z branży meblarskiej 6
1.2. ReSKILL 4A - czteroetapowy model procesu reskillingu 7
1.3. Kalkulator Kosztów i Korzyści (KiK) 9
2. Przebieg procesu reskillingu 11
3. Określanie trendów 15
4. Diagnoza kompetencji 16
4.1. Obszary kompetencyjne podlegające badaniu 17
4.2. Diagnoza jakościowa 20
4.3. Diagnoza ilościowa 21
5. Działania rozwojowe 22
5.1. Informacje podstawowe 23
5.2. Rodzaje działań rozwojowych w modelu ReSKILL 4A 23
6. Korzyści z wdrożenia modelu ReSKILL 4A 25
7. Pytania i odpowiedzi 27
8. Test wiedzy dla osób odpowiedzialnych za wdrożenie modelu 4A 29

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wprowadzenie

- ✓ Czym jest reskilling?
- ✓ Jaki jest zasięg działań reskillingowych?
- ✓ Jak powstał model ReSKILL 4A?
- ✓ Do jakiej grupy docelowej skierowane jest rozwiązanie ReSKILL 4A?

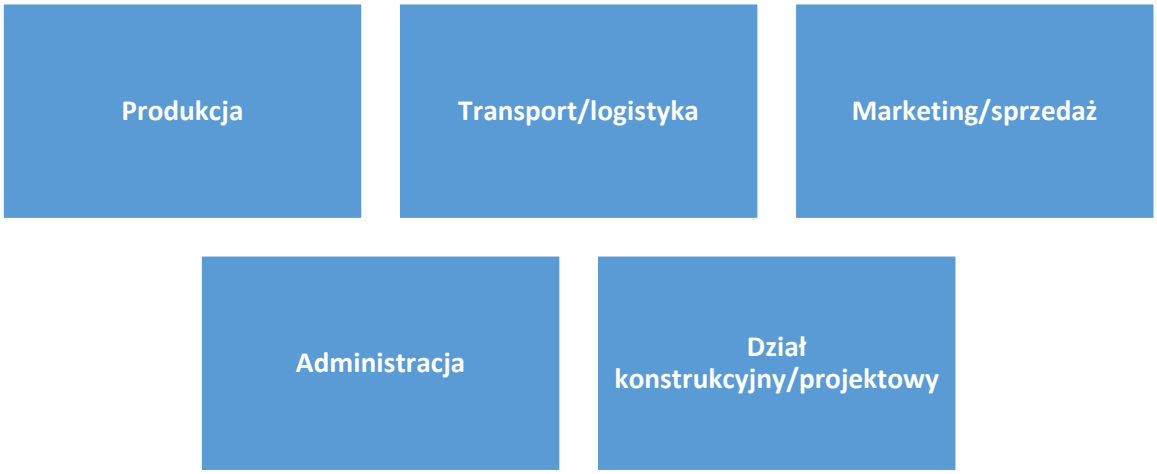
W ramach prac przewidzianych w projekcie przyjęto, że przez reskilling należy rozumieć działania mające na celu przygotowanie kadry małych lub średnich przedsiębiorstw do zmian wynikających z pojawienia się m.in. nowych technologii/automatyzacji, z uwzględnieniem ich dotychczasowego potencjału kadrowego[1]. Pod pojęciem kryje się „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 pracownikom 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"[2].

Problematyka reskillingu jest poruszana przez specjalistów HR i badaczy z całego świata. Dowodzą tego liczne publikacje omawiające reskilling zarówno w perspektywie globalnej[3] jak i krajowej (np. w Stanach Zjednoczonych[4], Chinach[5], czy Indiach[6]). Zdaniem ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego, rosnąca świadomość na temat zmian technologicznych powiązanych z tzw. Czwartą Rewolucją Przemysłową, tworzy nowe możliwości rozwijania

[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 na projekty realizowane poza Common Framework.* Warszawa, s. 23.
[2] 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 na projekty realizowane poza Common Framework.* Warszawa, s. 16.
[3] World Economic Forum (2017). *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva.
[4] Escobari, M., Seyal, I., Meaney, M. (2019). *Realism About Reskilling. Upgrading the career prospects of America's low-wage workers*. Brookings Institution.
[5] IBM Institute for Business Value (2018). Reskilling China. *Three steps to navigate the global skills storm*. Armonk (NY): IBM Corporation.
[6] Raizada, S. (2017). *Skilling and Reskilling Young India – Initiatives and Challenges*. Proceedings of 87th IASTEM International Conference, Berlin, 3rd-4rd November 2017.

potencjału pracowników niezależnie od ich wieku. Wiąże się to ze wzrostem znaczenia kształcenia ustawicznego[7] i zmniejszeniem roli tradycyjnej (formalnej) edukacji. Korzystanie z alternatywnych sposobów zdobywania wiedzy i umiejętności, możliwych do przyswojenia w stosunkowo krótkim czasie, pozwala na szybsze dostosowywanie się do zmiennych wymagań otoczenia. Rozwiązaniem doskonale wpisującym się we wspomniane uwarunkowania, jest właśnie reskilling.

Choć praktyka reskillingu powinna uwzględniać przed wszystkim uwarunkowania krajowe i lokalne (tj. odpowiadać na potrzeby przedsiębiorców funkcjonujących w określonym kontekście rynkowym), to szczególnie wartościowe modele mogą powstać dzięki współpracy ponadnarodowej. Właśnie w taki sposób powstał model ReSKILL 4A, będący przedmiotem niniejszego opracowania. **Grupą docelową wypracowanego rozwiązania jest kadra zarządzająca oraz pracownicy MŚP z sektora meblarskiego.** W celu stworzenia możliwości realizacji precyzyjnej diagnozy potrzeb oraz dostosowania oddziaływań do realnych potrzeb użytkowników, w modelu wyodrębniono pięć grup stanowiskowych (ryc. 1).



Ryc. 1. Grupy stanowiskowe w modelu ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

[7] World Economic Forum (2017). *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution*. Cologny/Geneva.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Funkcjonalności platformy zostały dostosowane do specyfiki pracowników zakwalifikowanych do każdej z wyróżnionych kategorii. Dotyczy to zarówno diagnozy potencjalnych luk kompetencyjnych, jak i rekomendowanych działań reskillingowych.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Schemat modelu ReSKILL 4A

- ✓ Jakie są główne założenia reskillingu w modelu ReSKILL 4A?
- ✓ Jakie możliwości daje platforma ReSKILL 4A?
- ✓ Jakie działania musi zrealizować Twoja firma, aby skutecznie wdrożyć działania reskillingowe w modelu ReSKILL 4A?
- ✓ W jaki sposób wykonać analizę kosztów i korzyści z wykorzystaniem funkcjonalności platformy?

Podrozdział pierwszy dotyczy metodyki identyfikacji potrzeb kadry zarządzającej oraz pracowników MŚP w branży meblarskiej. Zawiera opis elementów pozwalających na syntezę trendów rynkowych z analizą profili kompetencyjnych pracowników. Podrozdział drugi odnosi się do charakterystyki czterech etapów procesu reskillingu w modelu 4A. Podrozdział trzeci dotyczy kalkulacji kosztów i korzyści z wykorzystaniem narzędzia KiK.

1.1. Identyfikacja potrzeb kadry zarządzającej i pracowników MŚP z branży meblarskiej

Punktem wyjścia do wdrożenia polityki reskillingowej, powinno być udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- ✓ Jakiego rodzaju trendy w branży meblarskiej występują w Polsce i na świecie?
- ✓ Jakiego rodzaju luki kompetencyjne wśród naszych pracowników musimy zniwelować, aby skutecznie wdrażać działania powiązane z trendami?
- ✓ W jaki sposób zrealizować pomiar luk kompetencyjnych i uzyskać w jego ramach mierzalne dane?

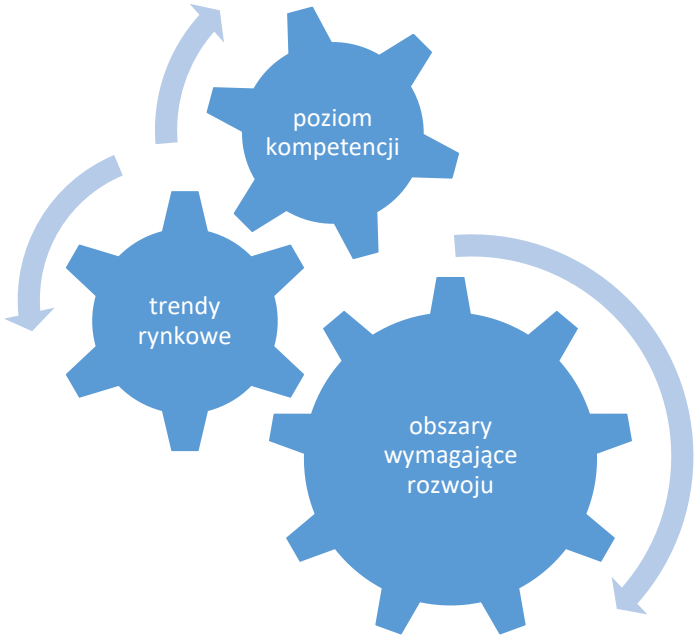
Będzie to możliwe dzięki wykorzystaniu trzech funkcjonalności platformy, pozwalających na diagnozę sytuacji na poziomie mikro (diagnoza przedsiębiorstwa) i makro (diagnoza sektora). Funkcjonalności te wynikają bezpośrednio z założeń projektu i koncepcji opracowanej łącznie z partnerem ponadnarodowym z Włoch (ryc. 2). Do wspomnianych funkcjonalności należą:

CZĘŚĆ A – zawierająca zestaw pięciu ramowych scenariuszy indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *In-Depth Interviews; IDI*), określających poziom kompetencji. Każdy z nich

odpowiada właściwej grupie stanowiskowej (ryc. 1). Szerszą charakterystykę IDI zaprezentowano w rozdziale czwartym

CZĘŚĆ B – baza zawierająca informacje na temat trendów w branży meblarskiej. Dane wchodzące w jej skład pochodzą z zastanych i inicjowanych danych zewnętrznych. Treści dostępne w bazie będą na bieżąco aktualizowane, częściowo w sposób zautomatyzowany. Szerszą charakterystykę Części B zawarto w rozdziale trzecim.

CZĘŚĆ C – macierze określające obszary wymagające rozwoju w toku procesu reskillingu (tzw. luki kompetencyjne). Macierz opiera się na ilościowym pomiarze kompetencji pracowników. Więcej informacji na temat pomiaru ilościowego zawarto w rozdziale czwartym, zaś na temat samej macierzy (odnoszącej się do ścieżki reskillingu) – w rozdziale drugim.

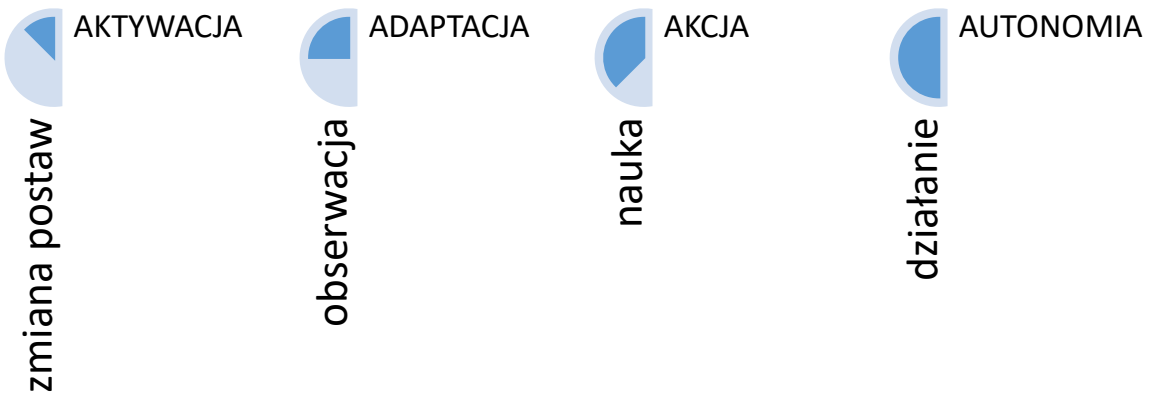


Ryc. 2. Elementy identyfikacji diagnozy potrzeb kadry zarządzającej i MŚP z branży meblarskiej w modelu ReSKILL 4A
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

1.2. ReSKILL 4A - czteroetapowy model procesu reskillingu

Po uzyskaniu wyników diagnozy, możliwa będzie właściwa realizacja ścieżki reskillingu. Wyszczególniono w niej cztery etapy, określane jako 4A (ryc. 3). Na podstawie uzyskanego wyniku w zakresie danej kompetencji, pracownik może zostać zakwalifikowany do jednego z nich.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 3. Cztery etapy ścieżki reskillingu w modelu ReSKILL 4A
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Etap I (Aktywacja) – w jego ramach podejmowane będą działania ukierunkowane na zmianę postaw pracownika. Zmiany te mogą być realizowane poprzez wykorzystanie rekomendowanych działań rozwojowych, które bezpośrednio opierają się na wynikach diagnostycznych. Do przykładowych, korzystnych zmian na tym etapie procesu reskillingu, zaliczyć można:

- uświadomienie korzyści wynikających z podejmowania działań rozwojowych dostosowanych do wyników diagnozy;
- zrozumienie związku pomiędzy aktywnym udziałem w procesie reskillingu, a wzmacnianiem własnej konkurencyjności na rynku pracy;
- wzrost poczucia bezpieczeństwa w obliczu nadchodzących zmian oraz związana z nim redukcja lęku przed oceną.

Do przykładowych działań realizowanych na tym etapie, należą coaching i mentoring.

Etap 2 (Adaptacja) – związany ze stworzeniem możliwości obserwowania pracy osób przejawiających wysoki poziom w zakresie określonych kompetencji. Kompetencje te muszą wykazywać zbieżność z tymi, które będzie rozwijał pracownik uczestniczący w procesie reskillingu.

Do przykładowych działań rozwojowych na etapie drugim należą: praktyki, staże oraz wizyty studyjne.

Etap 3 (Akcja) – związany z realizacją różnorodnych oddziaływań szkoleniowo-rozwojowych o charakterze indywidualnym i grupowym.

Przykładowymi działaniami rozwojowymi na tym etapie są m.in. szkolenia i gry symulacyjne.

Etap 4 (Autonomia) – związany z wdrażaniem pracownika do realizacji nowych zadań, wymagających aktywnego wykorzystywania rozwiniętych kompetencji. Na tym etapie, ważną rolę może odegrać Reskill Manager (RM), czyli osoba mogąca wchodzić w rolę wewnętrznego i nieformalnego mentora[8]. Na etapie Autonomii potrzebna jest także weryfikacja dotychczasowych efektów szkoleniowych oraz określenie dalszych działań rozwojowych. **Etap czwarty kończy się przygotowaniem zaktualizowanej macierzy profilu kompetencyjnego.**

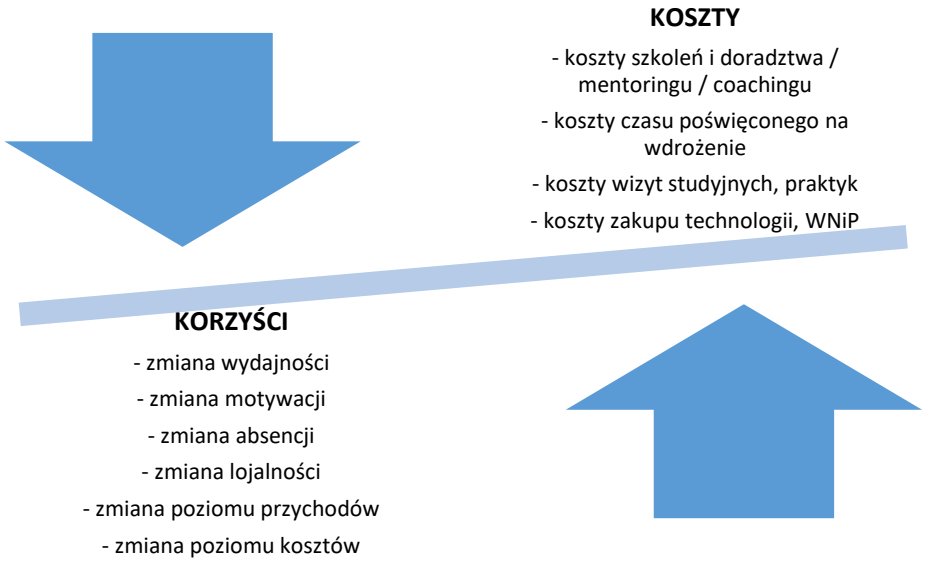
1.3. Kalkulator Kosztów i Korzyści (KiK)

Jest to narzędzie działające w oparciu o inteligentny algorytm, pozwalający na wykonanie wyceny kosztów i korzyści związanych z realizacją działań rekomendowanych przez platformę ReSKILL 4A. Wspomniana wycena ma charakter zindywidualizowany, uwzględniając opcjonalność wyboru działań rekomendowanych przez platformę. **KiK pozwala na dokonanie wycen indywidualnych i grupowych. Pierwsze z nich dotyczą kosztów i korzyści z wdrożenia reskillingu w przypadku konkretnego pracownika. Z kolei drugie pozwalają na dokonanie kalkulacji dla całego działu lub – całej firmy (zależnie od zasięgu wdrożenia modelu 4A).**

KiK jest elementem wbudowanym w platformę ReSKILL 4A. Został zaprojektowany w oparciu o najlepsze praktyki w zakresie tzw. *user experience* (UX). Dzięki temu, wykonywanie analiz kosztów i korzyści z wykorzystaniem KiK ma charakter intuicyjny.

[8] Wśród działań rozwojowych, które zostaną omówione na dalszym etapie niniejszej instrukcji, pojawia się także mentoring. Działanie to niekoniecznie musi być realizowane przez RM. Decyzja powinna należeć do osób zarządzających polityką reskillingową w konkretnej firmie.

Algorytm uwzględnia wiele szczegółowych zmiennych związanych z szacowaniem kosztów zewnętrznych i wewnętrznych (ryc. 4). Do elementów uwzględnionych przy zakupie usług zewnętrznych, należą: liczba godzin na organizację, liczba godzin na realizację, zakup usługi szkoleniowej, zakup usługi doradczej, koszty zewnętrzne organizacji szkolenia (catering, materiały, najem sali), zakup technologii, sprzętu, WNiP, przejazdy i noclegi. Dodatkowo, dodano także kategorię: „inne". Z kolei w szacowaniu wewnętrznych kosztów organizacji wdrożenia, uwzględniono: czas pracy pracownika związanego z organizacją wsparcia, czas pracy pracownika, którego dotyczy rekomendacja, koszt zmian w systemie motywacyjnym oraz „inne". Bardzo istotnym elementem KIK jest strona korzyści – to z ich zidentyfikowaniem pracodawcy mają najczęściej problem. Po stronie korzyści identyfikowane są te ogólnozakładowe, jak poprawa wyników finansowych (wzrost przychodów bądź ograniczenie kosztów), jak również stanowiskowe bezpośrednio przypisane do danego pracownika, jak np. wzrost lojalności, czy ograniczenie absencji.



Ryc. 4. Koszty i korzyści w KiK.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Ważne!

Bardziej szczegółowe informacje na temat kalkulacji kosztów i korzyści w modelu ReSKILL 4A, znajdują się w dokumencie pt. „Instrukcja kalkulacji kosztów i korzyści ReSKILL 4A".

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Przebieg procesu reskillingu

- ✓ Jak wygląda przebieg procesu reskillingu w oparciu o model 4A?
- ✓ W jaki sposób powiązano kolejne etapy procesu reskillingu?

Przebieg wdrożenia modelu ReSKILL 4A przedstawiono w formie graficznej na poniższej rycinie (ryc. 5).

Ryc. 5. Przebieg procesu reskillingu w modelu ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Zaprezentowany schemat obrazuje ideę procesu reskillingu oraz porządkuje rolę jego poszczególnych składowych. Poczynając od określenia trendu, poprzez diagnozę gotowości pracowników i organizacji do jego wdrożenia oraz realizację działań pozwalających na niwelowanie luk kompetencyjnych, pracownicy mają możliwość osiągania coraz wyższych poziomów zaawansowania w zakresie konkretnych kompetencji, przesuwając się po ścieżce reskillingu.

W tabeli nr 1 przedstawiono poziomy zaawansowania w zakresie badanych kompetencji, które są powiązane z ulokowaniem na jednym z czterech etapów procesu reskillingu. Do poziomów tych zalicza się: debiutanta, asystenta, specjalistę i profesjonalistę.

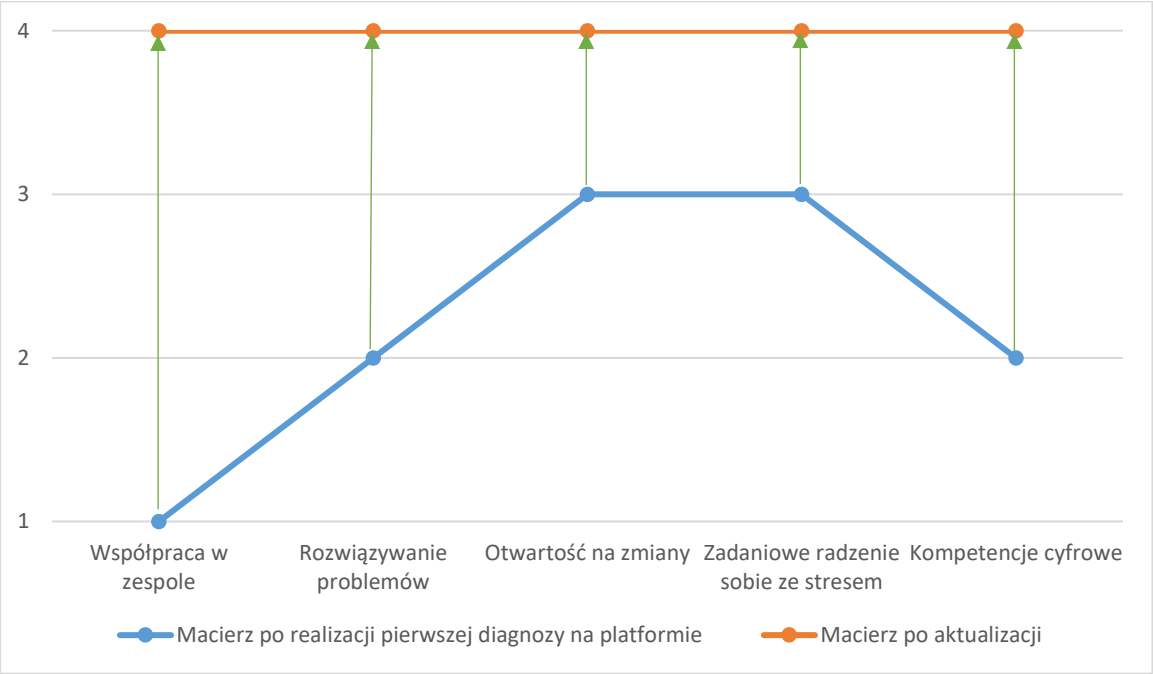
Tabela 1. Etapy ścieżki reskillingu oraz przypisane im poziomy zaawansowania wraz z charakterystykami.

Etap ścieżki reskillingu	Poziom zaawansowania	Charakterystyka poziomu kompetencyjnego
1A	Debiutant	Pracownik znajduje się na najniższym poziomie rozwoju w zakresie badanej kompetencji. Potrzebuje wsparcia w zakresie wykorzystywania jej podczas realizacji większości obowiązków zawodowych. Zaleca mu się korzystanie z doświadczeń współpracowników znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju w badanym obszarze. Działania reskillingowe powinny koncentrować się na likwidacji wewnętrznych barier związanych z rozwojem wskazanej umiejętności.
2A	Asystent	Pracownik jest na dobrej drodze do stopniowego osiągania samodzielności w zakresie badanej kompetencji. Niekiedy potrafi skutecznie wykorzystywać ją podczas realizacji zadań. Potrzebuje możliwości obserwowania pracy współpracowników znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju. Stwarzanie okazji do wymiany doświadczeń jest dla niego niezbędne do pomyślnego przejścia przez proces reskillingu. Pracownik potrzebuje także wsparcia w zakresie wzmacniania motywacji do rozwoju.
3A	Specjalista	Pracownik przejawia wysoki poziom w zakresie badanej kompetencji. Zwykle potrafi skutecznie wykorzystywać ją w ramach wykonywania obowiązków zawodowych. Niekiedy może potrzebować wsparcia ze strony najbardziej doświadczonych współpracowników. Stwarzanie okazji do uczestnictwa w indywidualnych i grupowych działaniach rozwojowych, może pozwolić mu na osiągnięcie pełnej biegłości w posługiwaniu się badaną umiejętnością, a tym samym – przybliżyć go do pomyślnego przejścia przez proces reskillingu.
4A	Profesjonalista	Pracownik znajduje się na najwyższym poziomie rozwoju w zakresie badanej kompetencji. Potrafi biegle wykorzystywać ją podczas realizowania obowiązków zawodowych. Prawdopodobnie z powodzeniem wykorzysta ją podczas wdrażania procesu reskillingu w organizacji (np. wcielając się w rolę Reskill Managera). Kluczowe dla dalszego rozwoju badanej umiejętności jest dla niego utrwalenie posiadanych zasobów oraz wzbogacanie ich w oparciu o najnowsze trendy branżowe i rozwojowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Zasadniczo, **celem uczestnictwa w procesie reskillingu, jest osiągnięcie statusu profesjonalisty w każdej z kompetencji właściwych dla działu**. Pracownicy realizują wybrane działania rozwojowe, pozwalające na niwelację luk kompetencyjnych, a następnie potwierdzają ten fakt

na platformie. Ta z kolei – posługując się odpowiednim algorytmem statystycznym – dokonuje automatycznych przesunięć na ścieżce reskillingu, uwzględniając wagi i poziom trudności określonych działań. Wspomniana aktualizacja macierzy dokonuje się na etapie 4, czyli Autonomii. **Na rycinie nr 6 zobrazowano przykładową aktualizację macierzy profilu kompetencyjnego, która pokazuje przebieg ścieżki reskillingu u pewnego pracownika produkcji. Rycina ta ma charakter wyłącznie poglądowy i nie jest zgodna z oprawą graficzną, która będzie dostępna na platformie ReSKILL 4A.**

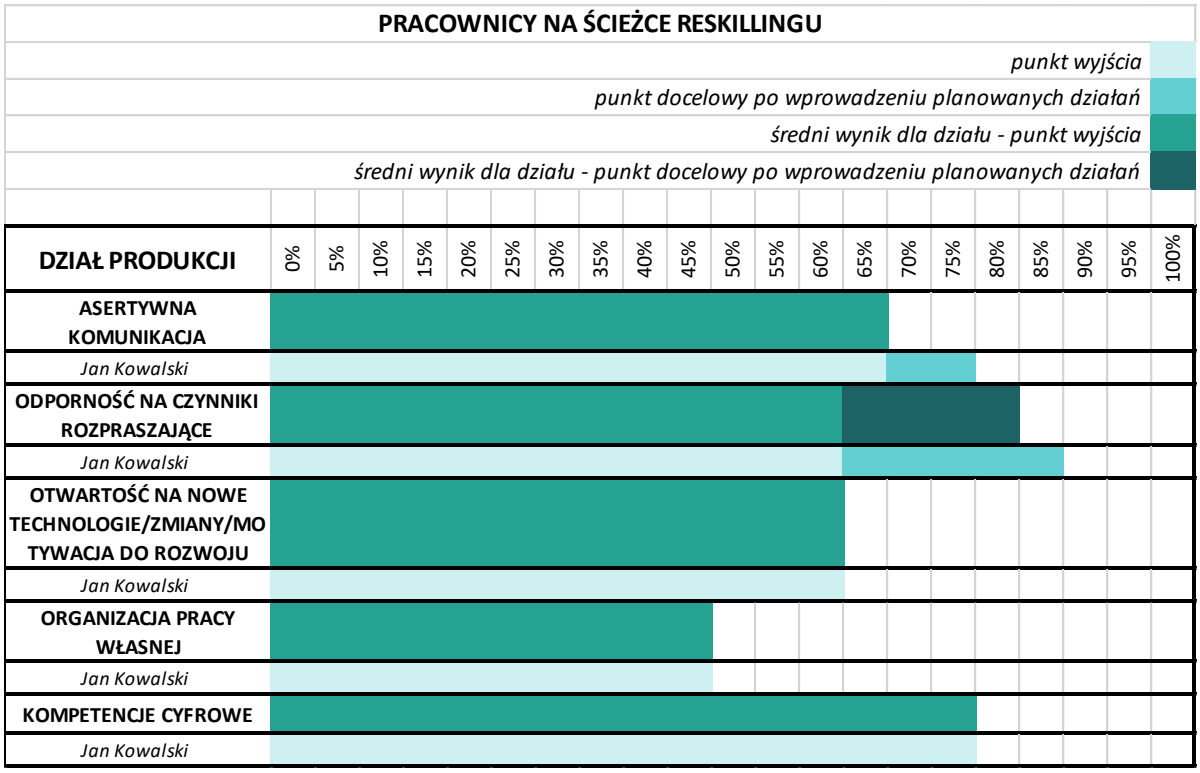


Ryc. 6. Graficzne zobrazowanie przesunięć na ścieżce reskillingu. Aktualizacja macierzy profilu kompetencyjnego pracownika produkcji[9].
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Widoczne na osi pionowej cyfry 1, 2, 3 i 4 odnoszą się do kolejnych etapów ścieżki reskillingu, tj. 1A, 2A, 3A oraz 4A. Zielone linie wskazują na rozmiary luk kompetencyjnych oraz – w tym przypadku[10] – na przyrosty wynikające z uczestnictwa w działaniach rozwojowych. Jak wynika z zaprezentowanych danych, pracownik osiągnął etap 4A w zakresie wszystkich badanych kompetencji. Bardziej szczegółowe przedstawienie wyników zaprezentowano na ryc. 7.

[9] Cyfry 1,2,3,4 na osi wartości odnoszą się do kolejnych etapów ścieżki reskillingu, tj. 1A, 2A, 3A oraz 4A. Zielone linie wskazują na przyrost w zakresie danej kompetencji.
[10] Wynika to z całkowitego zniwelowania zdiagnozowanych luk przez tego pracownika.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 7. Szczegółowe zestawienie wyników pracownika działu administracji
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Podsumowując, przebieg działań związanych z wdrożeniem modelu ReSKILL 4A prezentuje się następująco:

1. Firma poszukuje trendów branżowych w bazie dostępnej na platformie.
2. Po dokonaniu wyboru określonego trendu, sprawdzana jest gotowość pracowników do jego wdrożenia (diagnoza profili kompetencyjnych).
3. Platforma wskazuje na luki kompetencyjne, które uniemożliwiają wdrożenie trendu.
4. Platforma rekomenduje działania rozwojowe pozwalające na zniwelowanie określonych luk kompetencyjnych.
5. Pracownicy realizują działania określone w punkcie czwartym, co pozwala im na przesuwanie się na czteroetapowej ścieżce reskillingu (posiadającej zakres od 1A do 4A).
6. Osiąganie coraz wyższych etapów jest równoznaczne z niwelowaniem luk kompetencyjnych, które utrudniają wdrożenie określonego trendu.
7. Po osiągnięciu przez pracowników odpowiedniego poziomu rozwoju w zakresie badanych kompetencji, firma jest gotowa do wdrożenia trendu wybranego na początku procesu.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3. Określanie trendów

- ✓ W jaki sposób poszukiwać trendów na platformie?
- ✓ Jakie dane dostępne są w wyszukiwarce trendów?
- ✓ Na czym polega powiązanie pomiędzy wyszukiwaniem trendów, a diagnozą kompetencji?

Platforma będzie wyposażona w innowacyjną bazę wiedzy na temat aktualnych trendów branżowych. Dostępne w niej materiały będą inspiracją do wdrażania nowoczesnych rozwiązań stosowanych w polskich i zagranicznych podmiotach z sektora meblarskiego. Materiały te będą na bieżąco aktualizowane, częściowo w sposób automatyczny.

Wyszukiwarka trendów będzie opierała się na dwóch rodzajach danych:

- ✓ Zastane dane zewnętrzne – odnoszące się do branżowych opracowań dostępnych w bazach internetowych;
- ✓ Inicjowane dane zewnętrzne – pozyskiwane w ramach działań diagnostycznych, które będą dostępne na platformie .

Pierwsze z nich będą pozyskiwane są m.in. za pomocą inteligentnego algorytmu, który weryfikuje częstość pojawiania się określonych fraz na stronach, portalach i bazach branżowych. Wskazanie konkretnych stron, portali i baz, będzie zadaniem Reskill Managera. Z kolei źródłem inicjowanych danych zewnętrznych są m.in. wyniki badań realizowanych za pomocą automatycznie wysyłanych ankiet do określonych podmiotów związanych z sektorem meblarskim.

Rozwiązanie to pozwoli zniwelować nierówności w dostępie do wiedzy wśród podmiotów z branży meblarskiej. Mniejsze firmy mają ograniczone możliwości uczestnictwa w targach, konferencjach i imprezach branżowych. Dzięki wykorzystaniu wyszukiwarki trendów, uzyskają one dostęp do najnowszej i rzetelnej wiedzy branżowej. **Wyodrębnione trendy stanowią warunek wstępny do realizacji diagnozy luk kompetencyjnych, która pozwala określić gotowość do wprowadzenia określonego trendu w organizacji.**

Ważne!

Bardziej szczegółowe informacje na temat określania trendów w modelu ReSKILL 4A znajdują się w dokumencie pt. „Instrukcja analizy trendów i wymaganego profilu kompetencyjnego".

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Diagnoza kompetencji

- ✓ Jakie kompetencje można zbadać w ramach platformy ReSKILL 4A?
- ✓ Na czym polega diagnoza jakościowa i jak ją zastosować?
- ✓ Na czym polega diagnoza ilościowa i jak ją zastosować?

Diagnoza kompetencji w modelu ReSKILL 4A, odbywa się z wykorzystaniem technik ilościowych i jakościowych. Pierwsze z nich stosowane są z wykorzystaniem narzędzi kwestionariuszowych w wersji online, zaś drugie – z realizacją Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych. Oba rodzaje pomiaru dotyczą tych samych katalogów kompetencji, właściwych dla danego działu. **Zgodnie z rekomendacjami autorów modelu 4A, wykorzystanie technik ilościowych uznaje się za konieczne, zaś jakościowych – za fakultatywne. W ramach realizowanej diagnozy, pracownik może dokonywać samooceny, jak również być oceniany przez przełożonych i/lub współpracowników.** Wybór wariantu (oceny jedno-, dwu- lub trójstronnej) zależy od preferencji kierownictwa firmy. W tabeli nr 2 przedstawiono rekomendacje dla różnych wariantów diagnozy ilościowej w modelu ReSKILL 4A.

Tabela 2. Rekomendacje dla wariantów diagnozy ilościowej w modelu ReSKILL 4A.

Wariant	Samoocena	Ocena współpracownika	Ocena przełożonego	Rekomendacje
Nr 1	X	X	X	Warto stosować, gdy: - wyniki mają mieć charakter kompleksowy; - przełożony i współpracownik posiadają wiedzę na temat osoby badanej, jej zadań i jakości działania; - wiedza z każdego z trzech źródeł może być obarczona pewnymi błędami, ale mimo wszystko istotna.
Nr 2	X	X		Warto stosować, gdy: - występuje obawa co do rzetelności samooceny; - współpracownik ma dużą wiedzę na temat osoby ocenianej, specyfiki jej pracy oraz jakości wykonywanych zadań.
Nr 3	X		X	Warto stosować, gdy: - występuje obawa co do rzetelności samooceny; - przełożony ma dużą wiedzę na temat osoby ocenianej, specyfiki jej pracy oraz jakości wykonywanych zadań.

Nr 4	X			Warto stosować w przypadku pracowników, którzy: - mają wysoki poziom samoświadomości i łatwo wskazują swoje mocne i słabe strony; - przejawiają niewielki poziom obaw związanych z oceną.
Nr 5		X	X	Warto stosować, gdy: - pracownik przejawia niski poziom samoświadomości, a jego opinia na temat własnych kompetencji znacznie odbiega od ocen innych osób; - współpracownik i przełożony mają dużą wiedzę na temat osoby ocenianej, specyfiki jej pracy oraz jakości wykonywanych zadań.
Nr 6		X		Warto stosować, gdy: - istnieje obawa co do rzetelności samooceny; - współpracownik doskonale zna osobę badaną, specyfikę jej pracy oraz jakość wykonywanych zadań.
Nr 7			X	Warto stosować, gdy: - istnieje obawa co do rzetelności samooceny; - przełożony doskonale zna osobę badaną, specyfikę jej pracy oraz jakość wykonywanych zadań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

4.1. Obszary kompetencyjne podlegające badaniu

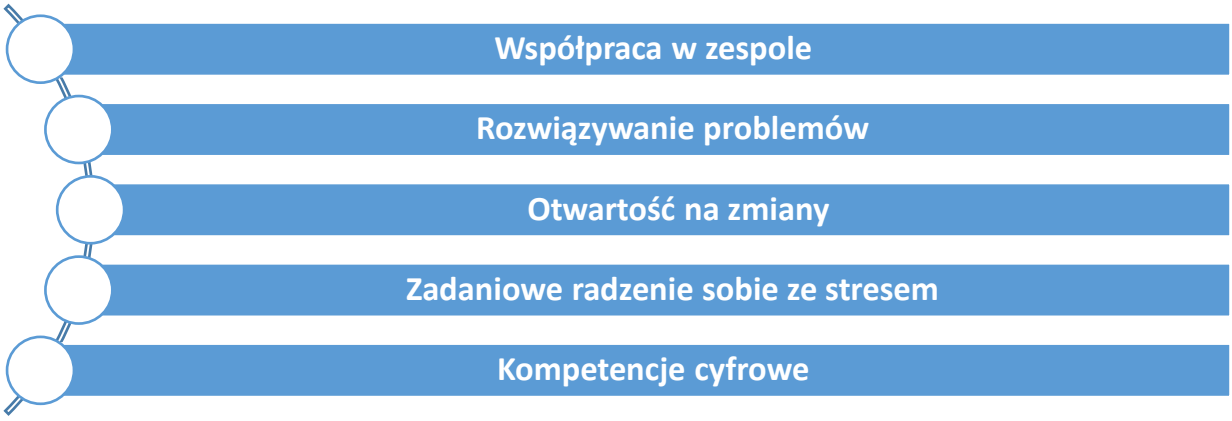
Każda z wyodrębnionych grup stanowiskowych będzie posiadała inny zestaw obszarów kompetencyjnych, które będą poddawane diagnozie. **Elementami wspólnymi będą jednak otwartość na zmiany i kompetencje cyfrowe**, uznane przez autorów modelu 4A za kluczowe we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w przypadku każdego działu ujętego w klasyfikacji. Na poniższych rycinach (ryc. 8, ryc. 9, ryc. 10, ryc. 11, ryc. 12), zaprezentowano kolejno kompetencje przypisane do każdego działu. **Ich lista została opracowana na podstawie eksperckiej analizy pracy stanowisk występujących w strukturze MŚP z sektora meblarskiego**. Analiza ta uwzględniała takie elementy, jak:

a) identyfikacja kluczowych procesów w funkcjonowaniu MŚP z branży meblarskiej;
b) identyfikacja najczęstszych trudności;
c) stworzenie listy stanowisk niezbędnych do prawidłowej realizacji procesów na ich poszczególnych etapach;

d) identyfikacja kluczowych zadań związanych z wykonywaniem pracy na każdym z wyodrębnionych stanowisk;
e) identyfikacja kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji zadań na wskazanych stanowiskach.

Dodatkowo, analizę pracy wzbogacono o kontekst wprowadzania innowacji zgodnych z aktualnymi trendami w branży meblarskiej (uwzględniono m.in.: przykładowe rozwiązania, najczęstsze bariery, zasoby wspomagające wprowadzanie zmian). W oparciu o wnioski płynące z analizy, stworzono katalog kilkudziesięciu kompetencji dla pięciu grup stanowiskowych. Następnie, katalog ten zawężono do kompetencji najbardziej istotnych z perspektywy bieżącej działalności oraz wprowadzania zmian w obrębie pięciu wyodrębnionych działów.

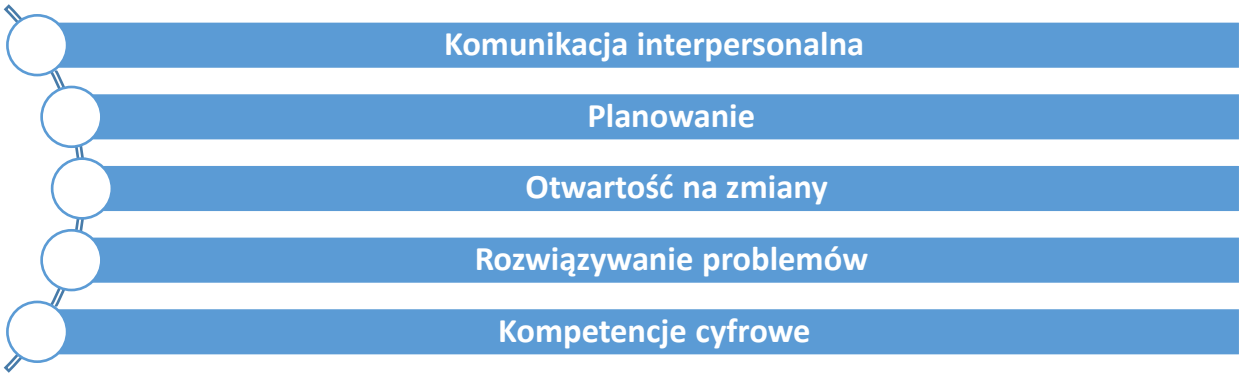
Produkcja



Ryc. 8. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu produkcji.
Źródło: opracowanie na podstawie materiałów własnych

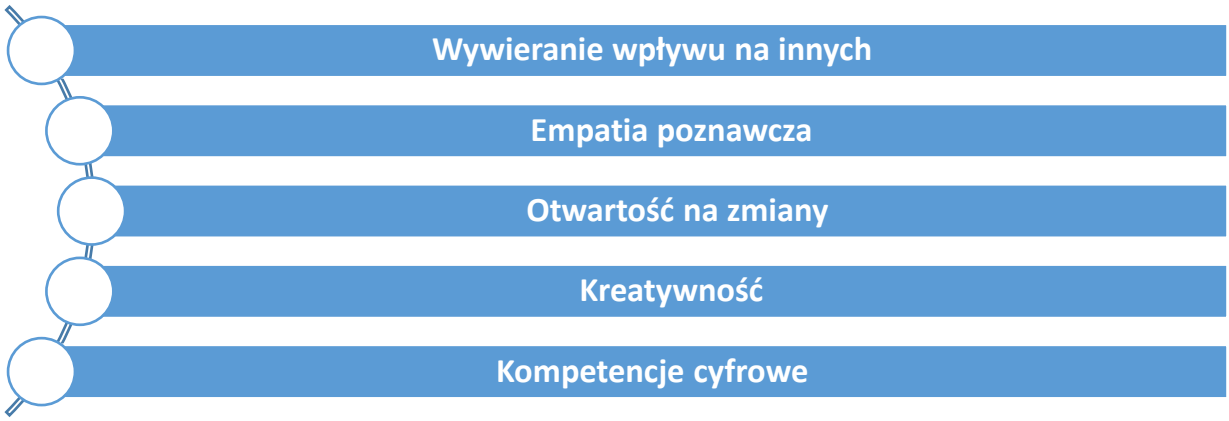
Transport/Logistyka

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



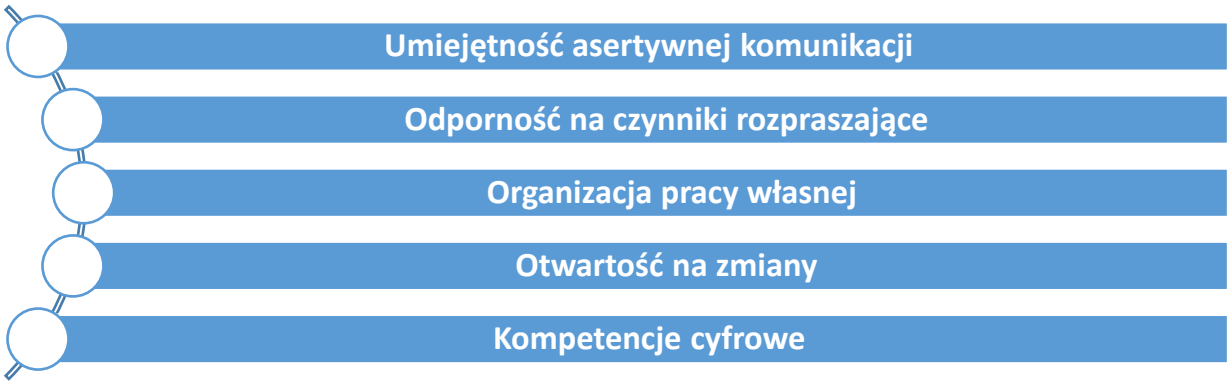
Ryc. 9. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu transportu/logistyki
Źródło: opracowanie na podstawie materiałów własnych

Marketing/Sprzedaż



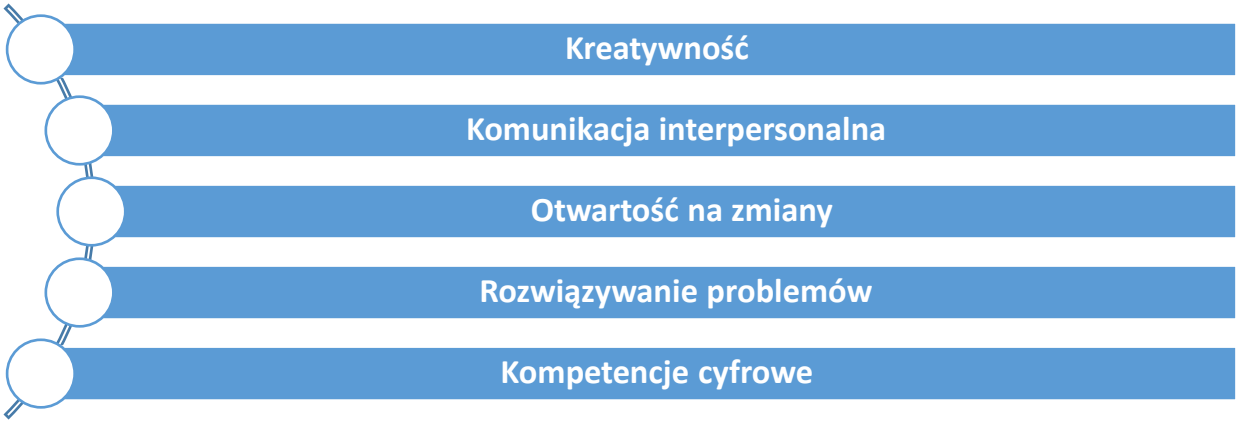
Ryc. 10. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu marketingu/sprzedaży
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Administracja



Ryc. 11. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu administracji
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Dział Konstrukcyjny/projektowy



Ryc. 12. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu konstrukcyjnego/projektowego.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

4.2. Diagnoza jakościowa

Diagnoza jakościowa w modelu ReSKILL 4A, będzie realizowana z wykorzystaniem pięciu ramowych scenariuszy Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych. Zostały one zaprojektowane w sposób pozwalający na pogłębienie wiedzy na temat istniejących luk kompetencyjnych, (m.in.: ich przyczyn oraz potencjalnych barier rozwojowych). Przebieg IDI opiera się na kompleksowej liście pytań otwartych, prezentowanych pracownikowi w określonej kolejności. **Ponadto, w scenariuszu uwzględniono pytania i zadania o charakterze quasi-projekcyjnym, pozwalające na obniżenie lęku przed oceną.** Precyzyjne wytyczne dotyczące realizacji IDI, zostały opisane w przygotowanych scenariuszach. **Wysoki poziom szczegółowości przygotowanych materiałów pozwala na realizację IDI przez osoby, które nie mają doświadczenia w tym zakresie.**

Dla każdego z działów ujętych w klasyfikacji, przygotowano jeden, bardzo szczegółowy scenariusz realizacji IDI. **Jego orientacyjny czas trwania jest szacowany na około 90 minut.** Informacje pozyskane w ramach IDI należy odnieść do wyników ilościowych, które są zaprezentowane na macierzy kompetencyjnej. **Autorzy zalecają podejście integracyjne w analizie danych. Oznacza to podejmowanie prób zrozumienia uzyskanych wyników ilościowych za pomocą wiedzy o charakterze jakościowym.** Poniżej zamieszczono przykład takiej integracji.

Wynik ilościowy pracownika działu konstrukcyjnego/projektowego wskazuje na istnienie umiarkowanej luki kompetencyjnej w zakresie komunikacji interpersonalnej. Na tym etapie nie

wiemy jednak, z czego dokładnie ta luka może wynikać. Podczas realizacji IDI, w wypowiedziach pracownika pojawiają się następujące stwierdzenia:

- „nie umiem rozmawiać z osobami nietechnicznymi";

- „czuję się lepiej, gdy posługuję się specjalistycznym słownictwem";

- „chcę pokazać innym, że znam się na tym, co robię na co dzień".

Wypowiedzi te wskazują na istnienie trudności związanych z przekazywaniem informacji o charakterze technicznym osobom, które zajmują stanowiska „nietechniczne". Skutkiem tego jest doświadczanie barier związanych z prezentowaniem własnych pomysłów. Jednocześnie, pracownik traktuje posługiwanie się skomplikowanym słownictwem jako swój atut w budowaniu profesjonalnego wizerunku. Nie zauważa jednak negatywnego wpływu takiej postawy na jakość wymiany informacji w przedsiębiorstwie.

Jakie są wnioski? Pracownik potrzebuje rozwoju kompetencji związanych z komunikacją interpersonalną, na co wskazuje uzyskany wynik ilościowy. Warto, aby działania stwarzały możliwość nabycia umiejętności związanych z prezentowaniem zagadnień technicznych w sposób zrozumiały dla specjalistów nietechnicznych. Ponadto, pracownik mógłby odnieść korzyści z modyfikacji przekonań dotyczących budowania autorytetu zawodowego przez posługiwanie się skomplikowanym słownictwem. Praca nad tymi przekonaniami może być realizowana w ramach działań rozwojowych zaproponowanych na platformie (np. coachingu i mentoringu).

4.3. Diagnoza ilościowa

Pomiar ilościowy w każdym dziale realizowany jest za pomocą zestawu pięciu interaktywnych skal. Każdy z nich jest dostosowany do odpowiedniej grupy stanowiskowej. Wypełnienie danego zestawu skal pozwala na uzyskanie wyników diagnostycznych dla wszystkich kompetencji przypisanych do określonego działu (np. produkcji). Wyświetlanie pytań w ramach każdego zestawu skal ma charakter losowy, co oznacza, że kolejne z nich mogą dotyczyć różnych kompetencji (różnych skal), **ale zawsze odnoszących się do jednej grupy stanowiskowej** (jednego zestawu skal).

Kwestionariusze zostały zaprojektowane w sposób spełniający metodologiczne standardy w zakresie etycznym i psychometrycznym. Uniwersalny język pytań zapewnia dostosowanie do

użytkowników o różnej płci, wieku i poziomie wykształcenia. W ramach diagnozy, pozyskiwane są wyłącznie informacje dotyczące sfery zawodowej. Narzędzia pozwalają na pozyskanie rzetelnych i trafnych danych. Poza standardowymi stwierdzeniami, kwestionariusze zawierają także tzw. pozycje odwrócone, pozwalające na minimalizację ryzyka związanego z udzielaniem odpowiedzi w sposób schematyczny.

Uzyskany wynik ilościowy w zakresie każdej z badanych kompetencji, kwalifikuje pracownika do odpowiedniego miejsca na ścieżce reskillingu. Miejsca te odpowiadają czterem etapom procesu reskillingu w modelu 4A, tj.: Aktywacji (1A), Adaptacji (2A), Akcji (3A) i Autonomii (4A). Im niższy jest poziom ulokowania pracownika, tym większa jest zdiagnozowana luka kompetencyjna. Innymi słowy, im bliżej etapu 1A znajduje się pracownik, tym większa jest jego luka kompetencyjna. Jednocześnie, im bliżej etapu 4A – tym wartość luki jest mniejsza. W zależności od stopnia zdiagnozowanych luk, platforma w sposób interaktywny rekomenduje użytkownikom optymalne działania rozwojowe. Optymalność odnosi się do dostosowania działań do poziomu zaawansowania pracowników oraz zapewnieniu im adekwatnych możliwości zniwelowania luk kompetencyjnych.

Ważne!

Bardziej szczegółowe informacje na temat diagnozy luk kompetencyjnych w modelu ReSKILL 4A, znajdują się w dokumencie pt. „Instrukcja diagnozy luk kompetencyjnych".

5. Działania rozwojowe

5.1. Informacje podstawowe

Na podstawie wyników diagnozy, inteligentny algorytm wskaże rekomendowane działania rozwojowe dla każdego pracownika. **Ostateczna decyzja dotycząca wyboru wspomnianych działań, należy jednak do kierownictwa firmy.**

5.2. Rodzaje działań rozwojowych w modelu ReSKILL 4A

Platforma umożliwia dostęp do różnorodnych narzędzi służących niwelowaniu luk kompetencyjnych. Należą one do następujących kategorii:

- ✓ **symulacyjne gry szkoleniowe** – polegające na rozwijaniu kompetencji poprzez aktywne odgrywanie ról i wykonywanie zadań w kontekście narzuconym przez scenariusz gry;
- ✓ **spotkania robocze** – ustrukturyzowane spotkania z pracownikami, służące omawianiu zagadnień kluczowych z perspektywy funkcjonowania określonego działu;
- ✓ **przewodniki i instrukcje dla pracodawców i przełożonych** – opracowania poświęcone praktycznym aspektom wprowadzania innowacji i zmian organizacyjnych;
- ✓ **burze mózgów** – czyli metody pozwalające na wypracowanie niestandardowych rozwiązań w warunkach współpracy grupowej;
- ✓ **coaching i mentoring** – indywidualne metody wspierania pracowników w budowaniu otwartości na zmiany i motywacji do rozwoju;
- ✓ **superwizje grupowe** – służące budowaniu atmosfery zrozumienia wobec korzyści z wprowadzanych zmian;
- ✓ **wizyty studyjne** – wyjazdy służące pozyskiwaniu innowacyjnych inspiracji od wiodących firm na rynku meblarskim;
- ✓ **praktyki** – służące rozwijaniu umiejętności poprzez wykonywanie pracy u liderów branżowych;
- ✓ **szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne** – tradycyjne metody służące wyposażeniu pracowników w wiedzę i umiejętności niezbędne podczas wdrażania zmian i innowacji;
- ✓ **treningi** – metody rozwijające umiejętności poprzez niemal wyłączne uczestnictwo w ćwiczeniach praktycznych;
- ✓ **e-learningi i b-learningi** (m.in. w formie szkoleń błyskawicznych, podcastów, microlearningów i webinarów) – działania realizowane z wykorzystaniem technologii informacyjnych w sposób całkowity (e-learningi) lub częściowy (b-learningi);

- ✓ Międzystanowiskowe Grupy Dyskusyjne (MGD) – spotkania rozwijające u pracowników systemowe spojrzenie na funkcjonowanie firmy (m.in. poprzez dokładne poznanie specyfiki funkcjonowania osób na innych stanowiskach);
- ✓ networking – określający całokształt działań służących budowaniu współpracy z innymi podmiotami związanymi z sektorem meblarskim;
- ✓ project-based learning – czyli metoda rozwijająca umiejętności z wykorzystaniem realizacji wartościowych dla firmy projektów przez interdyscyplinarne zespoły;
- ✓ training on the job – związany z rozwijaniem kompetencji podczas wykonywania obowiązków zawodowych pod nadzorem bardziej doświadczonej osoby.

Informacje na temat wykorzystania każdego ze wspomnianych narzędzi, zostały szczegółowo opisane w załącznikach do „Instrukcji modelu reskillingu". Wyjątkiem są te działania, które nie wymagały stworzenia szczegółowych wytycznych dotyczących ich wykorzystania (jak na przykład podcasty i microlearningi). Jak zasygnalizowano wcześniej, określone działania pojawiają się w sposób automatyczny, jako rekomendacje opierające się na wynikach diagnozy luk kompetencyjnych. Pewna część dostępnych działań ma charakter e-learningów i b-learningów. Pierwsze z nich wiążą się z wykorzystaniem działań rozwojowych bazujących na technologiach informacyjnych, zaś drugie – na łączeniu tradycyjnych form nauki z formami nowoczesnymi.

6. Korzyści z wdrożenia modelu ReSKILL 4A

Korzyści z wdrożenia procesu reskillingu należy rozpatrywać na płaszczyźnie organizacyjnej i indywidualnej. Pierwsza z nich odnosi się do perspektywy firmy wdrażającej model 4A, zaś druga – do pojedynczych pracowników uczestniczących w reskillingu.

Wśród potencjalnych korzyści na poziomie organizacyjnym, należy wymienić:

- ✓ zwiększenie możliwości wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych;
- ✓ zwiększenie stopnia dostosowania kompetencji pracowników do rosnących wymagań rynkowych;
- ✓ zwiększenie możliwości w zakresie wdrażania i kreowania trendów branżowych;
- ✓ zwiększenie konkurencyjności wynikające z rozwoju kapitału ludzkiego i jego partycypacji w działaniach przedsiębiorstwa. Zwłaszcza ten ostatni czynnik pozytywnie wpływa na skuteczność działań związanych z budowaniem przewagi konkurencyjnej[11];
- ✓ wzrost wydajności organizacyjnej;
- ✓ redukcja kosztów związanych z diagnozą i rozwojem kompetencji pracowników;
- ✓ profesjonalizacja procesów HR-owych bez konieczności zatrudniania specjalistycznej kadry;
- ✓ zwiększenie stopnia przywiązania do organizacji wśród pracowników. W tym miejscu warto dodać, że przywiązanie to ściśle wiąże się z motywacją do pracy, satysfakcją z pracy, wydajnością oraz wskaźnikami rotacji i absencji[12].

Do korzyści obserwowanych na poziomie indywidualnym, należą z kolei:

- ✓ wzrost spostrzeganego znaczenia w strukturze organizacyjnej;
- ✓ osiągnięcie większego stopnia dopasowania profilu kompetencyjnego do wymagań rynku pracy;
- ✓ wzrost zdolności do podejmowania działań innowacyjnych;
- ✓ rozwój proaktywnej postawy pracowniczej, dzięki ukształtowaniu sposobu myślenia opartego na otwartości na zmiany;

[11] Oikonomou, A. (2018). Assessing the impact of employee participation on team-work performance: A way to reinforce entrepreneurship, *SPOUDAI – Journal of Economics and Business, 68(2/3),* s. 48-61.
[12] Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organizational Theory and Behavior, 15(3),* s. 383-422.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ wzrost stabilności zatrudnienia oraz poczucia bezpieczeństwa w wymiarze ekonomicznym i psychologicznym;
- ✓ zbudowanie poczucia wpływu na działania organizacji oraz towarzyszący mu wzrost satysfakcji z pracy, poczucia sensu i zaangażowania.

Korzyści uwzględnione w KiK dzielą się na ogólnozakładowe i pracownicze. Pierwsze z nich to: pozyskanie nowych grup klientów/wejście na nowe rynki, obniżenie kosztów produkcji oraz zwiększenie wydajności produkcji. Natomiast do drugiej grupy zaliczono: motywację, absencję oraz lojalność, rozumianą jako stałość zatrudnienia.

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

7. Pytania i odpowiedzi

1. **Czy diagnoza pracownika musi dotyczyć wszystkich kompetencji właściwych dla jego działu?**

   Tak.

2. **Czy firma musi koniecznie wdrożyć wszystkie sugerowane działania rozwojowe?**

   Nie. Działania wskazane przez inteligentny algorytm platformy należy traktować wyłącznie jako rekomendacje. Ostateczna decyzja należy do konkretnego przedsiębiorstwa.

3. **Czym powinien charakteryzować się dobry Reskill Manager?**

   Dobry(a) kandydat(ka) na RM powinna charakteryzować się:

   a) wysokim poziomem otwartości na zmiany;
   b) zainteresowaniem innowacjami branżowymi;
   c) dobrymi relacjami ze współpracownikami;
   d) potencjałem liderskim lub mentorskim;
   e) wysokim poziomem empatii;
   f) wysokimi kompetencjami w zakresie komunikacji interpersonalnej.

4. **Nasza firma nie miała do czynienia z wieloma działaniami rozwojowymi, które oferuje platforma. Jak mamy je organizować?**

   Autorzy modelu przygotowali szczegółowe instrukcje określające sposób realizacji wszystkich działań rozwojowych, które wymagają działań organizacyjnych ze strony firmy. Są one dostępne w przygotowanych plikach PDF.

5. **Czy w ramach diagnozy ilościowej, pracownik ocenia wyłącznie sam siebie?**

   To zależy od decyzji kierownictwa. Platforma stwarza możliwość dokonania oceny przez samego pracownika, jak i przełożonego i współpracowników. W przypadku wyboru diagnozy uwzględniającej udział dodatkowych osób, platforma w sposób inteligentny łączy oceny wieloźródłowe w jeden wynik zagregowany.

6. **Jak optymalnie wykorzystać dane ilościowe i jakościowe?**

   Wymaga to przede wszystkim znajomości istoty danych ilościowych i jakościowych. Pierwsze z nich pozwalają na określenie poziomu luk kompetencyjnych za pomocą danych liczbowych. Dzięki temu, możliwe jest ulokowanie pracownika na jednym z czterech etapów procesu reskillingu. Z kolei dane jakościowe pozwalają na bardziej dokładne scharakteryzowanie wspomnianych luk, rozpoznanie ich źródeł oraz identyfikację potencjalnych barier

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

rozwojowych. **W modelu 4A, dane jakościowe należy traktować jako źródło wiedzy uzupełniającej dla wyników ilościowych.** Na przykład, jeżeli wynik ilościowy wskaże na istnienie dużej luki kompetencyjnej w zakresie radzenia sobie ze stresem, to wynik jakościowy powinien dostarczyć odpowiedzi na pytanie: „Z czego to wynika i na co warto zwrócić uwagę, jeżeli chcemy to zmienić?".

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

8. Test wiedzy dla osób odpowiedzialnych za wdrożenie modelu 4A

Pomyślne wdrożenie polityki reskillingowej w oparciu o model 4A, wymaga bardzo dobrej znajomości jego założeń. Wiedzę tę można zweryfikować z wykorzystaniem poniższego testu. Pod testem znajduje się także klucz odpowiedzi oraz kryteria interpretacyjne.

TEST

1. Model 4A dotyczy wdrożenia:
   a) upskillingu
   b) reskillingu
   c) deskillingu
2. Cztery etapy wyróżnione w modelu 4A, to:
   a) akceptacja, adaptacja, akcja, reakcja
   b) aktywacja, adaptacja, akcja, autonomia
   c) akceptacja, adaptacja, akcja, autonomia
   d) aktywacja, akceptacja, reakcja, autonomia
3. Realizacja analizy kosztów i korzyści, jest możliwa do realizacji z wykorzystaniem:
   a) KiK
   b) KiP
   c) PiK
   d) KuK
4. Do pięciu grup stanowiskowych w modelu 4A należą:
   a) produkcja, transport/logistyka, marketing/sprzedaż, administracja, dział konstrukcyjny/projektowy
   b) produkcja, transport, logistyka, administracja, konstrukcyjny/projektowy
   c) produkcja, transport, logistyka, sprzedaż, konstrukcyjny/projektowy
   d) produkcja, transport/logistyka, marketing/sprzedaż, konstrukcyjny, dział projektowy

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

5. Działania rozwojowe realizowane w oparciu o model 4A, uwzględniają m.in. e-learning i b-learning.
   a) prawda
   b) fałsz
   c) instrukcja nie zawiera tego rodzaju informacji
6. Podstawowym celem wdrożenia modelu 4A, jest wzrost kompetencji tych pracowników, w którzy zostaną zwolnieni w perspektywie 6-12 miesięcy.
   a) prawda
   b) fałsz
7. Wyszukiwarka trendów opiera się wyłącznie na inicjowanych danych zewnętrznych.
   a) prawda
   b) fałsz
   c) instrukcja nie zawiera informacji na ten temat
8. Jednym z narzędzi diagnostycznych w modelu 4A, są tzw. IDI. Orientacyjny czas trwania pojedynczego IDI, szacowany jest na:
   a) 50 minut
   b) 30 minut
   c) 90 minut
   d) instrukcja nie zawiera informacji na ten temat
9. Skrótowe określenie osoby, która może wejść w rolę nieformalnego mentora podczas wdrażania modelu 4A, to:
   a) DM
   b) RM
   c) PM
   d) RK
10. Narzędzia diagnostyczne w modelu 4A, pozwalają na pozyskanie danych ilościowych i jakościowych.
    a) prawda
    b) fałsz
    c) instrukcja nie zawiera informacji na ten temat

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling" jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Klucz odpowiedzi

Nr pyt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odp.	B	B	A	A	A	B	B	C	B	A

Kryterium zaliczenia jest udzielenie co najmniej dziewięciu poprawnych odpowiedzi. W przypadku niespełnienia tego kryterium, zalecane jest powtórzenie testu w okresie wynoszącym co najmniej trzy dni liczone od dnia poprzedniej próby.