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

INSTRUKCJA DIAGNOZY LUK KOMPETENCYJNYCH

„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. Rola diagnozy w zarządzaniu kompetencjami 3
1. Diagnoza luk kompetencyjnych a reskilling 6
1.1. Czy reskilling dotyczy wyłącznie kompetencji technicznych? 6
1.2. Perspektywa systemowa. Miejsce diagnozy luk kompetencyjnych w ReSKILL 4A 6
1.3. Dla jakich grup stanowiskowych można realizować diagnozę luk kompetencyjnych w modelu ReSKILL 4A? 8
1.4. W jaki sposób wyłoniono kompetencje do diagnozy luk? 9
1.5. Jakie kompetencje można diagnozować dzięki platformie ReSKILL 4A? 10
2. Diagnoza ilościowa 17
2.1. Najważniejsze informacje o diagnozie ilościowej w ReSKILL 4A 17
2.2. Warianty diagnostyczne 17
2.3. Praktyka diagnozy ilościowej 22
3. Diagnoza jakościowa 25
3.1. Podstawowe informacje na temat diagnozy jakościowej w modelu ReSKILL 4A 25
3.2. Praktyka diagnozy jakościowej w modelu ReSKILL 4A. 26
3.2.1. IDI jako narzędzie diagnozy luk kompetencyjnych 26
3.2.3. Organizacja IDI krok po kroku 28
3.2.3. Wytyczne interpretacyjne 29
3.2.4. Case studies (studia przypadków) 32
3.2.5. Zwroty zachęcające do rozbudowanych odpowiedzi 35
4. Diagnoza komplementarna 36
4.1. Podstawowe informacje na temat diagnozy komplementarnej w modelu 4A 36
4.2. Szczegółowy schemat diagnozy komplementarnej w modelu ReSKILL 4A 38
5. Podsumowanie – kluczowe zagadnienia 40

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

Wprowadzenie. Rola diagnozy w zarządzaniu kompetencjami

Systemy zarządzania rozwojem pracowników zazwyczaj uwzględniają cztery następujące po sobie etapy, tj.: **identyfikację potrzeb**, **planowanie**, **wykonanie** oraz **ewaluację**[1]. Zgodnie z zaprezentowanym podejściem, diagnoza potrzeb stanowi podstawę rzetelnej polityki szkoleniowej. Wskazuje na to także stosowana w HR **zasada 3D**, opisująca kryteria, jakie powinien spełniać dobry system rozwoju pracowników[2]. Są to:

- **dostępność** – możliwości rozwoju powinny być dostępne dla wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, płci, stanu zdrowia etc.;
- **dopasowanie** – działania rozwojowe powinny odpowiadać na realne potrzeby pracodawcy i pracowników;
- **doskonalenie** – realizowane działania muszą przekładać się na wzrostu poziomu pożądanych kompetencji.

Na kluczową rolę działań diagnostycznych w procesie zarządzania kompetencjami wskazują badania przeprowadzone przez firmę doradczą McKinsey[3]. Wynika z nich, że **87%** reprezentantów kadry kierowniczej dostrzega luki kompetencyjne (ang. *skill gaps*) u zatrudnionej siły roboczej lub spodziewa się ich wystąpienia w ciągu najbliższych kilku lat. Jednocześnie, **jedynie 28%** z nich deklaruje, że ich firmy podjęły skuteczne działania mające na celu ich zniwelowanie.

Istnieją solidne przesłanki pozwalające uznać, że podobnych trudności doświadczają także polscy przedsiębiorcy z sektora MŚP. Według raportu zrealizowanego w ramach współpracy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z Uniwersytetem Jagiellońskim[4], w roku 2017 **jedynie co dwudziesta polska firma posiadała dział lub stanowisko związane z rozwojem zasobów ludzkich w organizacji**. Aż **93%** przedsiębiorstw nie posiadało budżetu szkoleniowego, zaś tylko **w co trzecim** dokonywana była okresowa ocena deficytów kompetencyjnych u pracowników.

[1] Drzewiecki, A. (2002). System rozwoju pracowników ukierunkowany na cel. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, s. 31-41.
[2] Marciniak, J. (2013). *Meritum HR. Human Resources*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
[3] McKinsey & Company (2020). *The future of work: Reskilling and remote working to recover in the „next normal"*.
[4] Prokopowicz, P., Kocór, M., Szczucka, A., Antosz, P. (2018). Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Warszawa: PARP/UJ.

Poprawna interpretacja wspomnianych statystyk powinna uwzględniać strukturę sektora przedsiębiorstw w Polsce (ryc. 1). Widoczna jest w niej zdecydowana przewaga najmniejszych podmiotów[5].

Ryc. 1. Struktura sektora przedsiębiorstw w Polsce. Stan na 2018 rok.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2020). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Warszawa: PARP.

Najmniejsze firmy mają ograniczone możliwości profesjonalizacji procesów HR-owych, związanych m.in. z wdrożeniem realnej polityki zarządzania kompetencjami. W efekcie, podejmowane przez nie działania rozwojowe mają często charakter przypadkowy i incydentalny, co wynika z braku możliwości realizacji rzetelnych badań diagnostycznych. Skutkiem tego są nietrafione inwestycje szkoleniowe, które prowadzą do negatywnych zjawisk, takich jak:

- straty finansowe;
- utrwalenie negatywnego stosunku wobec inwestycji w rozwój pracowników;
- niechęć do wdrażania zmian i innowacji w odpowiedzi na obserwowane trendy rynkowe.

Wychodząc naprzeciw opisywanym trudnościom, model ReSKILL 4A został zaprojektowany w sposób umożliwiający kompleksową diagnozę kompetencji pracowników także w najmniejszych podmiotach. Dzięki wdrożeniu go, MŚP z branży meblarskiej mają szansę na redukcję ryzyk związanych z niską trafnością działań służących rozwojowi kapitału ludzkiego. Innowacyjne narzędzie służące diagnozie luk kompetencyjnych pracowników pozwala na odkrycie realnych potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, bez konieczności zatrudniania specjalistów z zakresu HR/ZZL. **Co ważne, funkcjonalności diagnostyczne zostały powiązane z trendami rozwojowymi w branży meblarskiej.** Dzięki temu, diagnoza jest realizowana w kontekście wyzwań związanych z wdrażaniem innowacji branżowych.

[5] *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2020). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Warszawa: PARP.*

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

Diagnoza luk kompetencyjnych w modelu 4A pozwala na zebranie danych **ilościowych** i **jakościowych**[6]. **Wykorzystanie narzędzi do pomiaru ilościowego jest działaniem obowiązkowym**. Z kolei zastosowanie narzędzi służących pomiarowi jakościowemu ma charakter **uzupełniający** i **fakultatywny**. Realizacja **diagnozy komplementarnej** (tj. polegającej na formułowaniu wniosków na podstawie integracji danych ilościowych i jakościowych), pozwala w największym stopniu wykorzystać możliwości diagnostyczne, jakie stwarza model ReSKILL 4A.

Niezależnie od wybranego wariantu diagnostycznego, **każde MŚP wdrażające proces reskillingu oparty na założeniach modelu 4A, będzie miało możliwość uzyskania profili kompetencyjnych swoich pracowników. Profile te będą konkretnie wskazywały na luki kompetencyjne, które uniemożliwiają wdrożenie określonych trendów**[7]**, stanowiąc punkt wyjścia do realizacji rekomendowanych działań rozwojowych**[8].

[6] Dokładną charakterystykę obu rodzajów danych zawarto w rozdziałach o numerach 2 i 3.
[7] Więcej informacji na temat trendów i ich powiązań z diagnozą kompetencji, znajduje się w opracowaniu pt. „Instrukcja analizy trendów i wymaganego profilu kompetencyjnego".
[8] Więcej informacji na temat działań rozwojowych znajduje się w opracowaniu pt. „Instrukcja modelu reskillingu".

1. Diagnoza luk kompetencyjnych a reskilling

1.1. Czy reskilling dotyczy wyłącznie kompetencji technicznych?

Wyzwania przed jakimi stają przedsiębiorcy w obliczu szybkiego rozwoju technologicznego, wymagają profesjonalizacji procesów zarządzania kompetencjami. Choć naturalną konsekwencją obserwowanych przemian jest rosnące znaczenie kompetencji technologicznych, to prognozy ekspertów wskazują na coraz większą rolę kompetencji społecznych i emocjonalnych[9]. Już w 2016 roku, eksperci Światowego Forum Ekonomicznego prognozowali wzrost znaczenia takich umiejętności, jak: wywieranie wpływu (ang. *persuasion*), inteligencja emocjonalna (ang. *emotional intelligence*) oraz nauczanie innych (ang. *teaching others*)[10]. Jednocześnie podkreślili, iż przewaga kompetencji psychospołecznych nad kompetencjami technicznymi, polega na ich większej uniwersalności. Innymi słowy – będą one pożądane w przypadku większej liczby stanowisk i branż, aniżeli wąskie kompetencje techniczne. Podobne stanowisko przyjmują eksperci Learning Technologies Group wskazując, iż w nowoczesnych systemach L&D (ang. *Learning & Development*), kompetencje cyfrowe muszą być uzupełniane odpowiednimi kompetencjami społecznymi[11]. **Profesjonalne modele reskillingu powinny zatem umożliwiać diagnozę i rozwój kompetencji technicznych i psychospołecznych. Na takim założeniu opiera się model ReSKILL 4A, jak i realizowana w jego ramach diagnoza luk kompetencyjnych.**

1.2. Perspektywa systemowa. Miejsce diagnozy luk kompetencyjnych w ReSKILL 4A

Instrukcja diagnozy luk kompetencyjnych nie może pomijać szerszego kontekstu, związanego z jej rolą w całościowym procesie reskillingu. Schemat modelu składa się z trzech części, tj.:

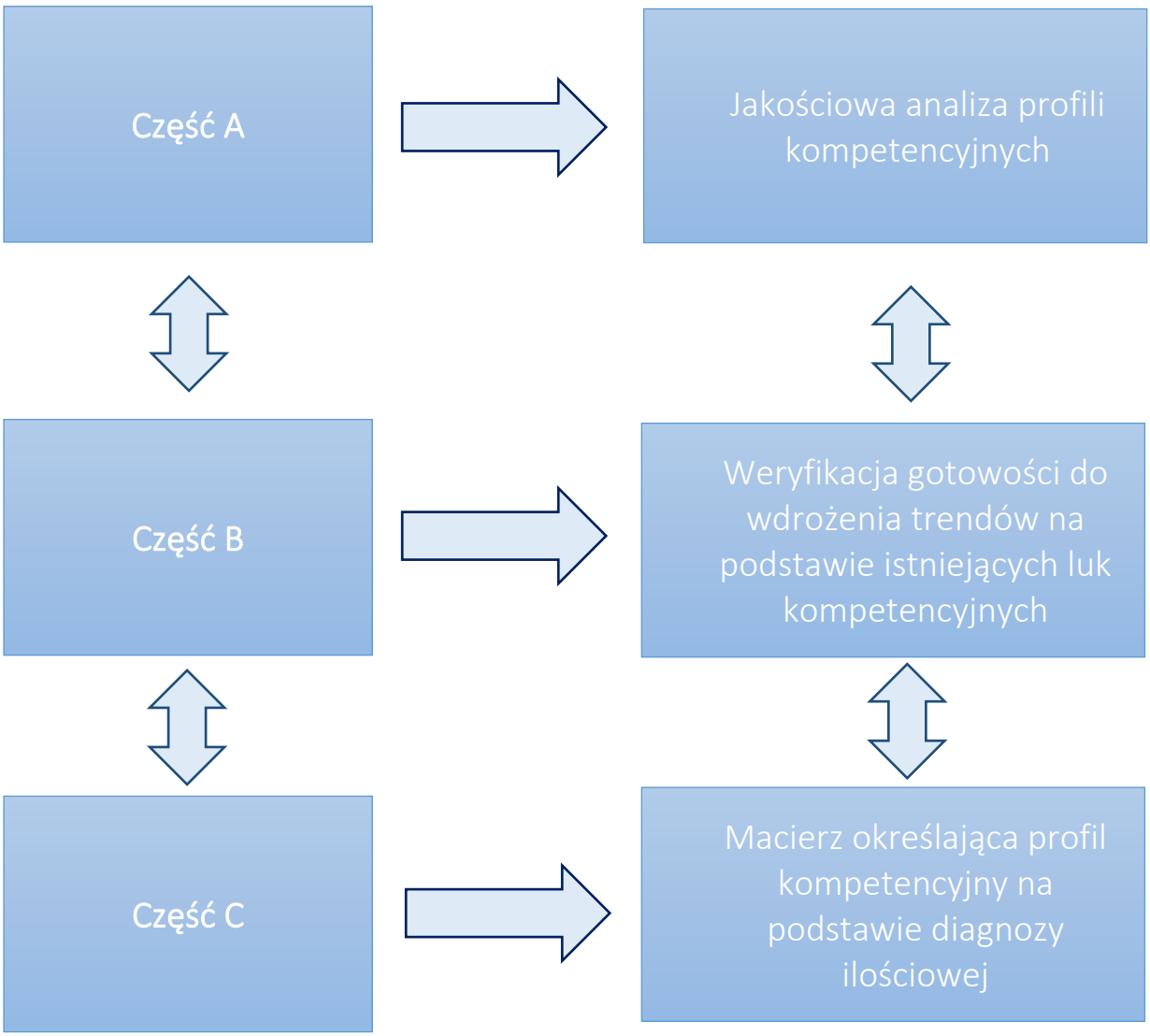
- identyfikacji potrzeb kadry zarządzającej i MŚP z branży meblarskiej;
- czteroetapowego procesu reskillingu (4A);
- analizy kosztów i korzyści.

Diagnoza luk kompetencyjnych odnosi się przede wszystkim do pierwszego z wymienionych elementów. A ściślej – do każdej z trzech jego składowych, tj.:

[9] McKinsey & Company (2020). *The future of work: Reskilling and remote working to recover in the „next normal"*.
[10] World Economic Forum (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Cologny/Geneva: WEF.
[11] Learning Technologies Group (2020). A Human Framework for Reskilling. How 5 Seismic Forces Are Driving the Reinvention of Learning & Talent.

- **części A** – zawierającej zestaw pięciu ramowych scenariuszy prowadzenia Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (ang. *In-Depth Interviews*; IDI), diagnozujących luk kompetencyjne w pięciu wyodrębnionych grupach stanowiskowych;
- **części B** – zawierającej bazę danych dotyczącą aktualnych trendów w branży;
- **części C** - zawierającej macierze określające profile kompetencyjne pracowników oraz występujące w nich luki.

Związki pomiędzy diagnozą luk kompetencyjnych, a każdą z wymienionych części, przedstawiono na poniższej rycinie (ryc. 2).

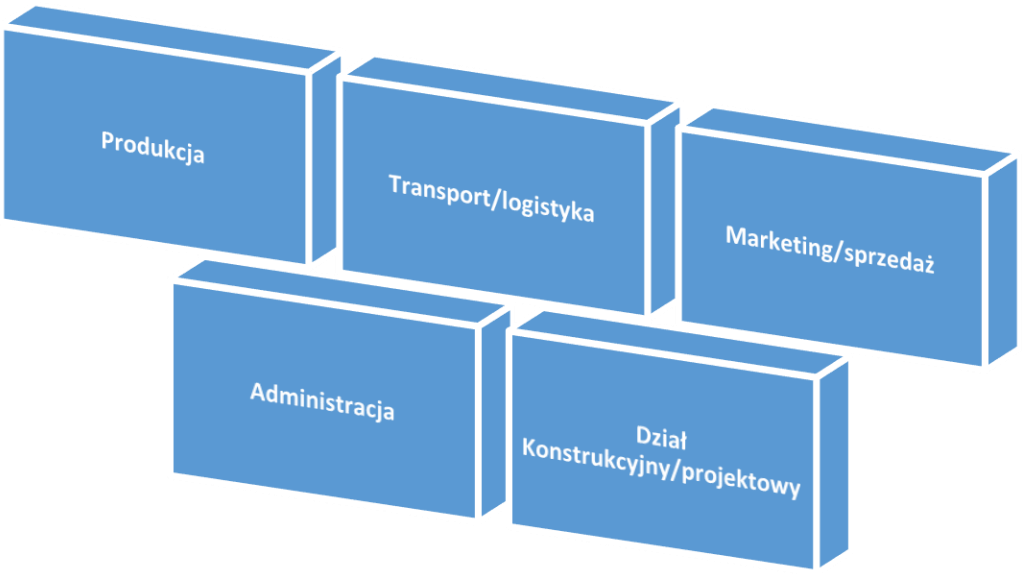


Ryc. 2. Systemowe ujęcie diagnozy luk kompetencyjnych w modelu ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Jak wynika z informacji przedstawionych na rycinie nr 2, powiązanie kwestii diagnozy luk kompetencyjnych z częścią A polega na realizacji jakościowej analizy profili kompetencyjnych. Związek z częścią B polega na weryfikacji gotowości do wdrożenia określonych trendów na podstawie wyników diagnostycznych. Z kolei powiązanie z częścią C dotyczy diagnozy w oparciu o dane ilościowe, które będą prezentowane na inteligentnych macierzach profili kompetencyjnych, jasno określających niezbędne do niwelacji luki. Istnienie sieci wzajemnych powiązań pomiędzy częściami A,B i C, zapewnia kompleksowość i profesjonalizm procesu diagnostycznego.

1.3. Dla jakich grup stanowiskowych można realizować diagnozę luk kompetencyjnych w modelu ReSKILL 4A?

Realizacja diagnozy luk kompetencyjnych jest możliwa do realizacji w pięciu różnych grupach stanowiskowych, które przedstawiono na rycinie nr 3.



Ryc. 3. Grupy stanowiskowe w modelu ReSKILL4A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Do działów tych zaliczono: produkcję, transport/logistykę, marketing/sprzedaż, administrację oraz dział konstrukcyjny/projektowy. Dzięki przyjęciu takiej klasyfikacji, możliwa jest wielotorowa

realizacja procesu reskillingu, uwzględniającego specyfikę zróżnicowanych komórek organizacyjnych. Zapewnia to kompleksowość działania modelu 4A i odpowiada realnym procesom zmian organizacyjnych, które rzadko mają charakter wyizolowany (tj. odnoszący się wyłącznie do jednego działu). Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań niesie skutki dla całości systemu, jakim jest przedsiębiorstwo.

1.4. W jaki sposób wyłoniono kompetencje do diagnozy luk?

Każda z wyodrębnionych grup stanowiskowych posiada inny zestaw diagnozowanych kompetencji, choć niektóre z nich są wspólne dla dwóch lub większej liczby grup. **Przykładem są otwartość na zmiany i kompetencje cyfrowe**, uznane przez autorów modelu 4A za kluczowe we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w przypadku każdego działu ujętego w klasyfikacji.

Lista kompetencji została opracowana na podstawie eksperckiej analizy pracy stanowisk występujących w strukturze MŚP z sektora meblarskiego. Metoda ta jest najczęściej stosowana na potrzeby procesów rekrutacji i selekcji pracowników. Polega ona na dokonaniu charakterystyk stanowisk pracy, uwzględniających szczegółowe zestawienia i opisy zadań dla nich typowych. Na tej podstawie, tworzony jest profil kompetencyjny odpowiedniego kandydata[12]. Analiza przeprowadzona na potrzeby wyodrębnienia obszarów kompetencyjnych do modelu ReSKILL 4A służyła m.in. stworzeniu profili „idealnych pracowników" w każdych z pięciu wyodrębnionych grup stanowiskowych z uwzględnieniem kontekstu reskilllingu. Na poziomie bardziej szczegółowym, uwzględniała ona m.in. takie elementy, jak:

a) identyfikację kluczowych procesów w funkcjonowaniu MŚP z branży meblarskiej;
b) identyfikację najczęstszych trudności związanych z realizacją konkretnych procesów;
c) określenie granic odpowiedzialności stanowiskowej na różnych etapach realizacji procesów;
d) identyfikację kluczowych zadań związanych z wykonywaniem pracy na każdym z wyodrębnionych stanowisk;
e) identyfikacja kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji zadań na wskazanych stanowiskach.

[12] Baczyńska, A.K., Kosy, K. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji.* Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy. Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego nr 45.

Dodatkowo, analizę pracy wzbogacono o kontekst wprowadzania innowacji zgodnych z aktualnymi trendami w branży meblarskiej (uwzględniono m.in.: przykładowe rozwiązania, najczęstsze bariery oraz 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. W efekcie, pracownicy z każdej z pięciu grup stanowiskowych mogą być poddani diagnozie w zakresie pięciu kompetencji szczegółowych.

Redukcja początkowej listy kilkudziesięciu kompetencji do jedynie dwudziestu pięciu[13], wynikała z chęci stworzenia narzędzia, które będzie uwzględniało realia biznesowe, w jakich funkcjonują MŚP z sektora meblarskiego. Ostateczna liczba stanowi efekt kompromisu pomiędzy dokładnością procesu diagnostycznego, a możliwościami skutecznego stosowania modelu na potrzeby reskillingu. Zbyt duża liczba kompetencji – pomimo ewentualnie wyższego stopnia precyzji diagnozy – niosłaby bowiem zbyt poważne zagrożenia dla skutecznego wprowadzenia polityki reskillingowej. Wiązałyby się one z przesadną czasochłonnością, odnoszącą się zarówno do procesu diagnostycznego (wydłużenie czasu wypełniania interaktywnych kwestionariuszy oraz realizacji IDI), jak i działań rozwojowych rekomendowanych przez platformę (większa liczba kompetencji wiązałaby się z koniecznością wdrożenia jeszcze większej liczby działań rozwojowych). Takie rozwiązanie w sposób znaczny ograniczyłoby możliwości realnego wykorzystywania modelu.

1.5. Jakie kompetencje można diagnozować dzięki platformie ReSKILL 4A?

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano ryciny przedstawiające listy kompetencji właściwe dla każdej z grup stanowiskowych (ryc. 4, ryc. 5, ryc. 6, ryc. 7., ryc. 8). Ponadto, pod każdą z rycin przedstawiono sposób rozumienia każdej z wymienionych kompetencji. Dzięki temu, firmy korzystające z modelu ReSKILL 4A mogą w łatwy sposób ustalić, co dokładnie jest przedmiotem diagnozy.

[13] Wśród 25 kompetencji są takie, które powtarzają się w przypadku różnych grup stanowiskowych. Liczba kompetencji bez tzw. kompetencji powtórzonych wynosi 13.

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

Produkcja

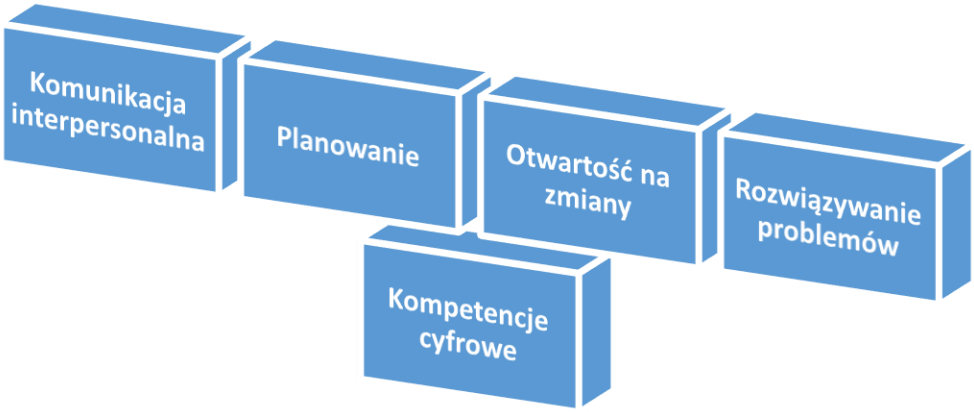
Ryc. 4. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu produkcji.
Źródło: opracowanie na podstawie materiałów własnych

Definicje kompetencji badanych u pracowników produkcji, prezentują się następująco:

- **Współpraca w zespole** – określa poziom kompetencji niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w zespole produkcyjnym. Odnosi się do stopnia zaangażowania w realizację celów zespołowych. Pozwala określić postawy wobec współpracowników w kategoriach współpracy i rywalizacji.
- **Rozwiązywanie problemów –** określa poziom kompetencji związanych z pokonywaniem nieprzewidzianych trudności w środowisku pracy. Odnosi się do przyjmowania postawy analitycznej oraz wykorzystywania wiedzy technicznej w rozwiązywaniu problemów.
- **Otwartość na zmiany –** określa poziom zainteresowania wprowadzaniem nowych rozwiązań w miejscu pracy. Odnosi się do chęci aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu pomysłów usprawniających procesy produkcyjne. Wskazuje na stopień gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji w kontekście stosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.
- **Zadaniowe radzenie sobie ze stresem –** określa stopień skłonności do obniżania poziomu doświadczanego stresu poprzez podejmowanie działań zorientowanych na rozwiązywanie problemów. Odnosi się do przejmowania inicjatywy i interpretowania trudności jako wyzwań zawodowych.
- **Kompetencje cyfrowe** – określa poziom umiejętności związanych ze stosowaniem nowych technologii w środowisku produkcyjnym. Odnosi się do znajomości podstawowych

programów i środowisk komputerowych, obsługi nowoczesnych maszyn i narzędzi pracy oraz umiejętności wyszukiwania informacji.

Transport/Logistyka



Ryc. 5. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu transportu/logistyki
Źródło: opracowanie na podstawie materiałów własnych

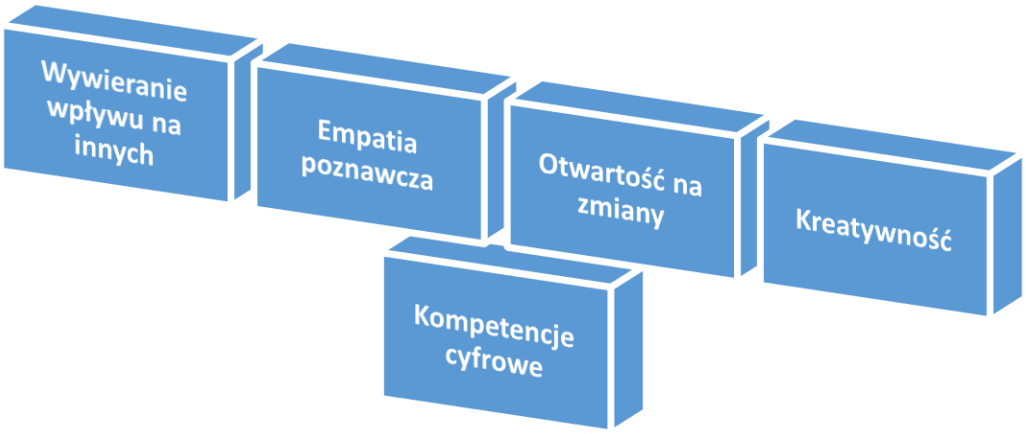
Definicje kompetencji badanych u pracowników działu transportu/logistyki, prezentują się następująco:

- Komunikacja interpersonalna – określająca stopień umiejętności związanych ze skutecznym komunikowaniem się z innymi. Odnosi się do praktycznej znajomości reguł i technik komunikacji.
- Planowanie – związane ze skutecznym doborem rozwiązań logistycznych, opartym na dokładnej analizie wielu zmiennych, takich jak m.in.: odpowiedni czas dostawy do klienta, optymalne wykorzystanie ładowności pojazdów, zachowanie zgodności z przepisami regulującymi czas pracy kierowców etc.
- Rozwiązywanie problemów – określa poziom kompetencji związanych z pokonywaniem nieprzewidzianych trudności w środowisku pracy. Odnosi się do umiejętności reagowania w sytuacjach kryzysowych, elastyczności myślenia, przerzutności uwagi oraz analitycznego podejścia do rozwiązywania problemów.
- Otwartość na zmiany – określa poziom zainteresowania wprowadzaniem nowych rozwiązań w miejscu pracy. Odnosi się do chęci aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu pomysłów

usprawniających procesy logistyczne. Wskazuje na stopień gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji w kontekście stosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

- **Kompetencje cyfrowe** – określa poziom umiejętności związanych ze stosowaniem nowych technologii w dziale logistycznym. Odnosi się do znajomości podstawowych programów i środowisk komputerowych, obsługi nowoczesnych narzędzi pracy oraz umiejętności wyszukiwania informacji.

Marketing/Sprzedaż



Ryc. 6. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu marketingu/sprzedaży
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

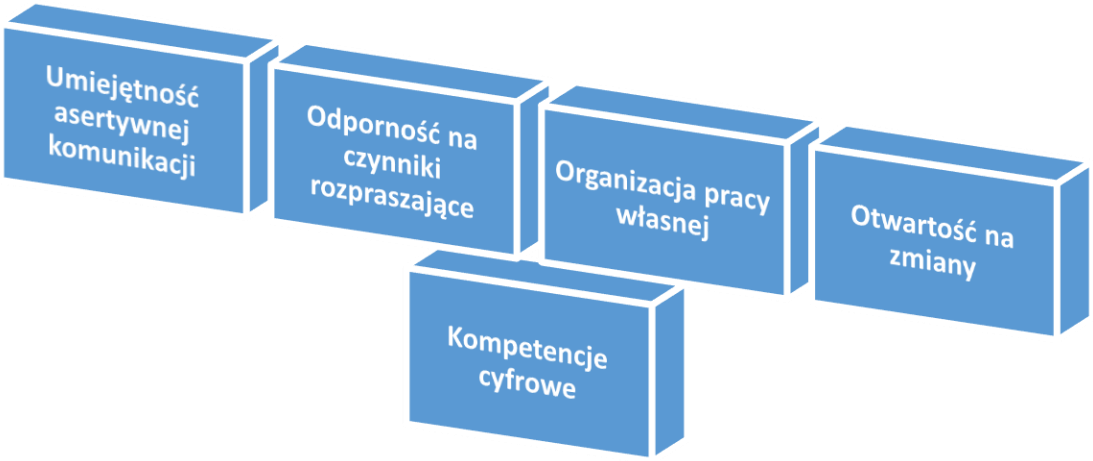
Definicje poszczególnych kompetencji przypisanych do tej grupy stanowiskowej, prezentują się następująco:

- **Wywieranie wpływu na innych –** określające poziom umiejętności związanych ze skutecznym oddziaływaniem na postawy i preferencje konsumentów. Odnosi się do praktycznego wykorzystywania reguł i technik perswazji, trafnego diagnozowania potrzeb oraz biegłe posługiwanie się językiem korzyści.
- **Empatia poznawcza** – określająca poziom umiejętności w zakresie przyjmowania punktu widzenia innych osób (współpracowników, klientów, kontrahentów). Odnosi się do trafnego przewidywania reakcji klientów na różnorodne działania marketingowe i sprzedażowe.
- **Otwartość na zmiany –** określa poziom zainteresowania wprowadzaniem nowych rozwiązań w miejscu pracy. Odnosi się do chęci aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu pomysłów

usprawniających procesy marketingowe i sprzedażowe. Wskazuje na stopień gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji w kontekście stosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

- **Kreatywność –** odnosząca się do myślenia wykraczającego poza utarte schematy. Określa potencjał pracownika do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.
- **Kompetencje cyfrowe** – określa poziom umiejętności związanych ze stosowaniem nowych technologii w dziale marketingu i sprzedaży. Odnosi się do znajomości podstawowych programów i środowisk komputerowych, obsługi nowoczesnych narzędzi pracy oraz umiejętności wyszukiwania informacji.

Administracja



Ryc. 7. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu administracji
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

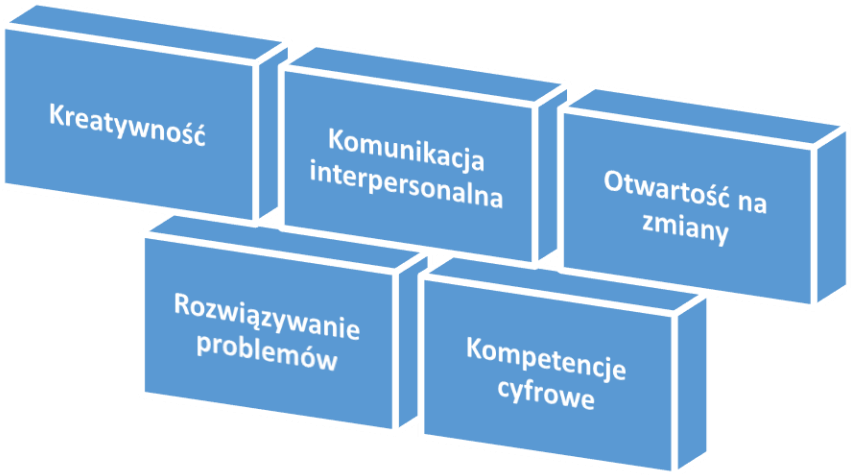
Przyjęty sposób definiowania kompetencji wchodzących w skład tej grupy stanowiskowej, prezentuje się następująco:

- **Umiejętność asertywnej komunikacji –** określająca umiejętność bezpośredniego i stanowczego komunikowania własnych potrzeb i oczekiwań. Odnosi się do umiejętności prowadzenia rozmów w sposób oparty na wzajemnym szacunku.

- **Odporność na czynniki rozpraszające** – związana z koncentrowaniem uwagi na elementach istotnych z perspektywy wykonywanych zadań oraz ignorowaniem czynników utrudniających ich realizację.
- **Organizacja pracy własnej** – związana z wykazywaniem dbałości o swoje środowisko pracy oraz skuteczne zarzadzanie własnymi zadaniami. Pozwala przewidywać rzetelna realizację obowiązków zawodowych przez pracownika.
- **Otwartość na zmiany –** określa poziom zainteresowania wprowadzaniem nowych rozwiązań w miejscu pracy. Odnosi się do chęci aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu pomysłów usprawniających procesy administracyjne. Wskazuje na stopień gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji w kontekście stosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

- **Kompetencje cyfrowe** – określa poziom umiejętności związanych ze stosowaniem nowych technologii w dziale administracyjnym. Odnosi się do znajomości podstawowych programów i środowisk komputerowych, obsługi nowoczesnych narzędzi pracy oraz umiejętności wyszukiwania informacji.

Dział konstrukcyjny/projektowy



Ryc. 8. Kompetencje podlegające diagnozie u pracowników działu konstrukcyjnego/projektowego.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Kompetencje przypisane do działu konstrukcyjnego/projektowego, zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- Kreatywność – związana ze zdolnością do myślenia wykraczającego poza utarte schematy, pozwalająca na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Pracownicy łączący wysoki poziom tej kompetencji z rozległą wiedza techniczną, są biegli w myśleniu koncepcyjnym i posiadają potencjał do projektowania oryginalnych produktów.
- Komunikacja interpersonalna – związana ze skuteczną prezentacją pomysłów współpracownikom, którzy nie posiadają kwalifikacji technicznych. Odnosi się do umiejętności dostosowania języka komunikacji do możliwości rozmówców.
- Otwartość na zmiany – określa poziom zainteresowania wprowadzaniem nowych rozwiązań w miejscu pracy. Odnosi się do chęci aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu pomysłów usprawniających pracę projektantów/konstruktorów. Wskazuje na stopień gotowości do podnoszenia własnych kwalifikacji w kontekście stosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.
- Rozwiązywanie problemów – określa poziom kompetencji związanych z pokonywaniem nieprzewidzianych trudności w środowisku pracy. Odnosi się do umiejętności reagowania w sytuacjach kryzysowych, elastyczności myślenia, przerzutności uwagi oraz analitycznego podejścia do rozwiązywania problemów.
- Kompetencje cyfrowe – określa poziom umiejętności związanych ze stosowaniem nowych technologii w dziale konstrukcyjnym/projektowym. Odnosi się do znajomości podstawowych programów i środowisk komputerowych, obsługi nowoczesnych narzędzi pracy oraz umiejętności wyszukiwania informacji.

Wymienione w niniejszym podrozdziale zestawy kompetencji podlegają pomiarom ilościowym i jakościowym. Precyzyjne informacje na temat obu rodzajów pomiarów zaprezentowano w rozdziale drugim i trzecim.

2. Diagnoza ilościowa

2.1. Najważniejsze informacje o diagnozie ilościowej w ReSKILL 4A

Diagnoza ilościowa pozwala na opisanie profili i luk kompetencyjnych za pomocą obiektywnych parametrów liczbowych. Są one pozyskiwane w wyniku zastosowania zestawów zawierających pięć interaktywnych skal diagnostycznych. Dla każdej z wyodrębnionych grup stanowiskowych przygotowano jeden taki zestaw. 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.

2.2. Warianty diagnostyczne

Wdrożenie modelu ReSKILL 4A pozwala na realizację diagnozy w trzech formach, które zaprezentowano na rycinie 9.

Ryc. 9. Formy diagnozy ilościowej w ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

W zależności od preferencji i potrzeb konkretnej firmy, każdy pracownik może być oceniony w jednym z siedmiu wariantów diagnostycznych (tabela 1). Formy diagnozy uwzględnione w określonym wariancie, zostały oznaczone literą „X".

Tabela 1. Warianty diagnozy ilościowej w modelu ReSKILL 4A.

Wariant	Samoocena	Ocena współpracownika	Ocena przełożonego
Nr 1	X	X	X
Nr 2	X	X	
Nr 3	X		X
Nr 4	X		
Nr 5		X	X
Nr 6		X	
Nr 7			X

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Wielowariantowość oceny luk kompetencyjnych w modelu 4A bazuje na dobrych praktykach z zakresu HR. Odnoszą się one do tzw. oceny wieloźródłowej, która najczęściej realizowana jest w czterech wariantach: 180, 270, 360 i 540 stopni (tabela 2).

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

Tabela 2. Rodzaje oceny wieloźródłowej w praktyce HR.

Rodzaj	Źródła oceny
180°	Pracownik (samoocena)
	Bezpośredni przełożony
270°	Pracownik (samoocena)
	Bezpośredni przełożony
	Podwładni lub współpracownicy
360°	Pracownik (samoocena)
	Bezpośredni przełożony
	Podwładni
	Współpracownicy
540°	Pracownik (samoocena)
	Bezpośredni przełożony
	Podwładni
	Współpracownicy
	Klienci

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McCarthy, A.M., Garavan, T.N. (2001). 360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development, Journal of European Industrial Training, 25(1), s. 5-32.

Ze względu na fakt, iż odbiorcami rozwiązania ReSKILL 4A będą głównie przedsiębiorstwa o niskim stopniu profesjonalizacji procesów HR-owych, zdecydowano się na ograniczenie działań diagnostycznych do wykorzystania maksymalnie trzech źródeł, tj.: samooceny, oceny przełożonego oraz oceny współpracowników. Większa liczba źródeł mogłaby komplikować płynność procesu diagnostycznego i utrudniać optymalne wykorzystanie funkcjonalności platformy. **W większości przypadków, wykorzystanie oceny trójstronnej, tj. samooceny, oceny współpracownika oraz oceny przełożonego, pozwoli na uzyskanie najbardziej trafnych efektów pomiaru.** Jest to możliwe dzięki korekcji błędów wynikających ze specyfiki każdej z trzech ocen. W przypadku samooceny, pracownicy mogą mieć tendencję do zawyżania poziomu własnych kompetencji. Nie zawsze będzie stanowiło to konsekwencję świadomego działania, co kontrastuje z faktem, iż 81% osób odpowiedzialnych za rekrutację zetknęło się z próbą oszustwa

w CV u kandydatów[14]. Jednak zawyżanie wyników w ramach samoopisu nie musi być działaniem świadomym. Może wiązać się z tzw. *efektem bycia lepszym, niż przeciętnie*, który polega na tym, że – cytując. B. Wojciszke – „przeciętny człowiek sądzi siebie za lepszego niż przeciętnie niemal pod każdym względem[15]". Efekt ten zobrazowano m.in. w badaniach, w których 94% profesorów akademickich uznało, że ma ponadprzeciętne umiejętności w przekazywaniu wiedzy. Ze statystycznego punktu widzenia jest to oczywiście niemożliwe. Tak samo jak sytuacja, w której 94% właścicieli firm meblarskich stwierdziłoby, że ich przedsiębiorstwa radzą sobie na rynku lepiej od pozostałych firm z tego samego sektora. Albo – że większość polskich kierowców płci męskiej ma ponadprzeciętne umiejętności w prowadzeniu pojazdów samochodowych. W kontekście diagnozy luk kompetencyjnych, *efekt bycia lepszym niż przeciętnie* może znacznie ograniczać rzetelność wyników wynikających z samooceny.

Oceny poziomu kompetencji przez współpracowników oraz przełożonych, także wiążą się z pewnymi ograniczeniami. Pierwszym z nich jest wpływ jakości relacji z osobą ocenianą na kształt oceny. Wpływ ten objawia się w przypisywaniu ocen bardziej pozytywnych (w przypadku sympatii) lub negatywnych (w przypadku niechęci). Drugie ograniczenie wiąże się z niewystarczającą wiedzą na temat sposobu funkcjonowania ocenianego pracownika. Jeżeli osoba oceniająca (przełożony lub współpracownik) posiada niewielką wiedzę na temat osoby ocenianej, specyfiki jej pracy i wykonywanych zadań, nie będzie ona mogła być źródłem rzetelnej oceny.

Biorąc pod uwagę omówione ograniczenia, zaproponowano rekomendacje do stosowania każdego z siedmiu wariantów (tabela 3).

[14] IBBC Group, Background Screening Service (2015). „Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy".
[15] Wojciszke, B. (2011). Psychologia społeczna. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar (s. 181).

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

Tabela 3. 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

2.3. Praktyka diagnozy ilościowej

Jak wcześniej wspomniano, diagnoza ilościowa dla pracowników każdej z wyodrębnionych grup stanowiskowych, odbywa się z wykorzystaniem **zestawu pięciu skal. Po wybraniu wariantu diagnostycznego** (*vide* podrozdział 2.2), możliwe jest przejście do właściwej realizacji badania. Osobie[16] prezentowana jest sekwencja stwierdzeń odnoszących się do skal wchodzących w skład danego zestawu. Stwierdzenia występujące w danym zestawie wyświetlane są w sposób losowy. **Oznacza to, że kolejne z nich najczęściej dotyczą różnych kompetencji, ale zawsze wchodzących w skład zestawu przeznaczonego dla określonej grupy stanowiskowej**. Osoba badana odnosi się do prezentowanych stwierdzeń **mając do dyspozycji kafeterię odpowiedzi zbudowaną na 5-stopniowej skali Likerta**, tj.:

Zdecydowanie się nie zgadzam

Raczej nie zgadzam się

Trudno powiedzieć

Raczej się zgadzam

Zdecydowanie się zgadzam

Za każdą z udzielonych odpowiedzi przysługuje odpowiednia liczba punktów, która będzie następnie sumowana przez inteligentny algorytm platformy (przykład 1).

Przykład 1.

Grupa stanowiskowa: Administracja

Kompetencja: Odporność na czynniki rozpraszające

Stwierdzenie: Kiedy coś odciągnie moją uwagę, potrafię szybko wrócić do przerwanego zadania.

W tym przypadku, największa liczba punktów przysługuje za odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam", zaś najmniejsza – za „zdecydowanie się nie zgadzam".

[16] Pracownik, przełożony lub współpracownik.

Skale zawierają także pozycje z tzw. punktacją odwróconą. Służy to ograniczeniu ryzyka związanego z udzielaniem odpowiedzi w sposób schematyczny. Poniżej zaprezentowano stwierdzenie punktowane w taki właśnie sposób (przykład 2).

Przykład 2.

Grupa stanowiskowa: Administracja

Kompetencja: Odporność na czynniki rozpraszające

Stwierdzenie: Inni ludzie łatwo rozpraszają moją uwagę

Największa liczba punktów przyznawana jest za odpowiedź „zdecydowanie się nie zgadzam", zaś najmniejsza – za „zdecydowanie zgadzam się".

Każda osoba badana (niezależnie od tego, czy jest to pracownik, przełożony, czy współpracownik) odnosi się łącznie do 50 stwierdzeń wchodzących w skład danego zestawu. Pomiar dokonywany jest jednokrotnie. Czas trwania badania jest zróżnicowany w zależności od tempa udzielania odpowiedzi przez konkretne osoby (nie będą występowały ograniczenia czasowe narzucane przez platformę). Niemniej, przyjmując, iż średni czas odniesienia się do jednej pozycji wyniesie około 12 sekund, przeciętnie badanie powinno potrwać około 10 minut. W przypadku, gdy diagnoza zostanie przerwana, będzie możliwy powrót do stanu, w którym została ona ukończona (tj. platforma zapamięta wcześniej udzielone odpowiedzi, dzięki czemu osoba badana nie będzie musiała wypełniać zestawu od początku).

Na podstawie uzyskanego wyniku ilościowego, algorytm platformy zakwalifikuje pracownika do jednego z czterech etapów reskillingu w przypadku każdej z pięciu badanych kompetencji. Dzieje się tak niezależnie od wybranego wariantu diagnostycznego. W przypadku wariantów uwzględniających ocenę wieloźródłową, platforma generuje jeden wynik sumaryczny (bez wyników cząstkowych[17]). Badanie może być realizowane w dowolnym miejscu i czasie. Do jego realizacji potrzebny jest komputer lub inne urządzenie mobilne z dostępem do Internetu. Po zakończeniu badania, platforma wygeneruje macierz przedstawiającą profil kompetencyjny

[17] Na przykład, jeżeli pracownik jest oceniany przez samego siebie, przełożonego oraz współpracownika, to otrzyma wyłącznie jeden wynik łączny. Platforma nie udostępni trzech wyników cząstkowych, uzyskanych w trzech pojedynczych pomiarach.

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

pracownika. Macierz określi luki kompetencyjne wymagające niwelacji w ramach procesu reskillingu.

3. Diagnoza jakościowa

3.1. Podstawowe informacje na temat diagnozy jakościowej w modelu ReSKILL 4A

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. Przykład takiego rozwiązania zaprezentowano poniżej (przykład 1).**

Przykład 1. Sekwencja zdań niedokończonych w scenariuszu indywidualnego wywiadu pogłębionego dla pracowników produkcji – zadanie quasi-projekcyjne.

Zadaniem osoby badanej jest dokończenie następujących zdań:

1. Nasz zespół powinien……
2. Bardzo nie lubię, gdy w pracy……
3. Współpraca z innymi jest jak lodowiec, bo……
4. Współpraca ze mną jest jak malarstwo, bo……
5. Pomaganie współpracownikom jest jak szafa, bo……
6. We współpracy ze mną brakuje……
7. Do współpracy z innymi potrzebuję……
8. Współpracował(a)bym lepiej, gdybym zmienił(a)……
9. W pracy docenialiby mnie bardziej, gdybym……
10. Współpraca ze mną bywa jak kolor czerwony, bo……

Większość powyższych treści została skonstruowana w sposób niejednoznaczny, dzięki czemu pracownicy mogą ujawnić nieuświadomione obawy, poglądy i motywy, związane z istniejącymi lukami kompetencyjnymi. Kontekst ich ujawniania ma charakter niebezpośredni, co w wyraźny sposób zmniejsza poziom obaw związanych z oceną osoby prowadzącej.

IDI powinny być realizowane przez pracodawcę, bezpośredniego przełożonego lub inną osobę wyznaczoną przez osobę(y) decyzyjne. Uczestnikiem wywiadu jest pracownik podlegający diagnozie jakościowej. IDI zawsze realizowane są w formie spotkań indywidualnych. Lista

kompetencji podlegających diagnozie jakościowej jest taka sama, jak w przypadku diagnozy ilościowej. Realizacja diagnozy jakościowej z wykorzystaniem IDI ma charakter fakultatywny. Decyzja o jej wykorzystaniu należy do przedsiębiorstwa korzystającego z rozwiązania ReSKILL 4A. Informacje pozyskane w ramach realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych mają charakter uzupełniający względem uzyskanych wyników ilościowych.

3.2. Praktyka diagnozy jakościowej w modelu ReSKILL 4A.

3.2.1. IDI jako narzędzie diagnozy luk kompetencyjnych

Indywidualny Wywiad Pogłębiony (IDI) jest techniką służącą pozyskiwaniu danych jakościowych. Przyjmuje on postać rozmowy opierającej się na określonym planie i założeniach. W odróżnieniu od technik ilościowych, IDI stwarza możliwość pozyskania informacji umykających wynikom liczbowym. Informacje te mogą dotyczyć na przykład postaw, emocji i motywacji pracownika. Techniki ilościowe mogą pozwolić na określenie poziomu luki kompetencyjnych. Natomiast dzięki technikom jakościowym (takim jak IDI), zyskujemy możliwość dokładnego scharakteryzowania tych luk, rozpoznania ich źródeł, odkrycia realnych barier oraz ustalenia charakteru wsparcia, który najpełniej odpowie na potrzeby konkretnego pracownika. Wiedza ta pozwala na odpowiedni dobór działań rozwojowych, pozytywnie wpływając na skuteczność procesu reskillingu.

W zależności od zakładanego stopnia swobody towarzyszącego rozmowie, możemy wyróżnić:

a) wywiad ustrukturyzowany – realizowany z wykorzystaniem przygotowanego zestawu pytań, które są zadawane przez osobę prowadzącą w ustalonej kolejności;
b) wywiad częściowo ustrukturyzowany – realizowany z wykorzystaniem przygotowanej puli zagadnień, które omawiane są w sposób względnie spontaniczny (szczegółowe pytania nie są wcześniej przygotowane);
c) wywiad nieustrukturyzowany – realizowane w formie swobodnej rozmowy na określony temat (bez wcześniej przygotowanej puli zagadnień i pytań).

Narzędzie proponowane w niniejszym opracowaniu ma charakter ustrukturyzowany. Jego celem jest identyfikacja luk kompetencyjnych pracowników produkcji, reprezentujących małe i średnie

przedsiębiorstwa z branży meblarskiej. Orientacyjny czas trwania IDI to 60-90 minut. Może on ulec wydłużeniu, jeżeli wywiad nie będzie mógł być nagrywany[18]. Pomimo ustrukturyzowanego charakteru wywiadu, można w nim wykorzystywać drobne zwroty zachęcające do uzupełnienia wypowiedzi. Przykłady takich zwrotów znajdują się w podrozdziale 3.2.5.

Przedsiębiorstwa realizujące diagnozę luk kompetencyjnych z wykorzystaniem IDI po raz pierwszy, najczęściej zmagają się z następującymi pytaniami:

a) o co dokładnie pytać?

b) jak przełożyć odpowiedzi pracownika na wnioski służące zaplanowaniu działań rozwojowych?

c) jak zachować balans pomiędzy sztywnością wyznaczaną przez ramy wywiadu, a spontanicznością rozmowy?

d) na co warto zwrócić szczególną uwagę?

e) kim powinna być osoba prowadząca wywiad?

Odpowiedzi na nie prezentują się następująco:

a) ze względu na ustrukturyzowany charakter IDI, należy korzystać z pytań zawartych w scenariuszu;

b) przełożenie treści na konkretne działania wymaga wyodrębnienia wskaźników pozwalających na stwierdzenie istnienia określonej luki kompetencyjnej. Konkretne przykłady wyłaniania wskaźników zawarto w tabeli nr 4, znajdującej się w dalszej części opracowania. Wskaźniki i luki powinny opisywać elementy deficytowe profilu kompetencyjnego pracownika. Na ich podstawie można dobierać działania rozwojowe;

c) stopień *sztywności* jest narzucany przez ustrukturyzowany charakter wywiadu. Poprzez sztywność nie rozumiemy tutaj oficjalnego i wyniosłego stylu prowadzenia rozmowy, lecz konieczność trzymania się agendy wyznaczonej przez konstrukcję scenariusza;

d) Do elementów, na które warto zwrócić uwagę, należą:

   - zapewnienie komfortu rozmówcy: lęk przed oceną jest naturalnym zjawiskiem występującym podczas realizacji IDI. Z tego powodu, warto w pozytywny sposób sformułować cel realizacji wywiadu. Przykładem tak sformułowanego celu jest „ustalenie ścieżki dalszego rozwoju zawodowego";

[18] Wydłużenie czasu wynika z konieczności jednoczesnego prowadzenia rozmowy i notowania odpowiedzi.

- **trzymanie się wyznaczonego toru rozmowy**: związane z kontrolowaniem jej przebiegu w taki sposób, aby dotyczyła wyłącznie kwestii związanych z diagnozą kompetencji pracownika;
- **zachęcanie pracownika do rozbudowanych wypowiedzi**: poprzez stosowanie uzupełniających pytań. Zestaw przydatnych zwrotów zaprezentowano w przedostatnim rozdziale niniejszego opracowania.
- **weryfikacja sprawności urządzenia do nagrywania:** jeżeli osoba prowadząca wywiad zamierza skorzystać z dyktafonu, powinna wcześniej upewnić się, że działa on prawidłowo. Choć wskazówka ta ma dosyć banalny charakter, pominięcie tego kroku może prowadzić do nieprzyjemnej konsekwencji w postaci konieczności powtórzenia wywiadu.

e) osobami rekomendowanymi do realizacji IDI są: właściciel firmy, bezpośredni przełożony, specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi lub zewnętrzny specjalista HR.

Wysoki poziom szczegółowości przygotowanych materiałów pozwala na realizację IDI przez osoby, które nie mają doświadczenia w tym zakresie. Informacje pozyskane w ramach IDI należy[19] 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.**

3.2.3. Organizacja IDI krok po kroku

Organizacja IDI wymaga realizacji czynności opisanych poniżej.

1. Wybierz termin odpowiadający obu stronom. Poinformuj pracownika o celu organizacji wywiadu. Uwzględnij około 90 minut na jego realizację. Zapytaj pracownika, czy wyraża zgodę na jego nagrywanie. Zapewnij mu poufność, wskazując na sposób wykorzystania i archiwizacji nagrania.
2. Określ sposób zbierania danych, wybierając jeden z dostępnych wariantów:
   a) nagranie rozmowy i przygotowanie transkrypcji[20];
   b) notowanie w arkuszach, których wzory są dostępne w niniejszej instrukcji;
   c) wariant łączący nagrywanie i notowanie.

[19] „Należy" wyłącznie w przypadku decyzji o wykorzystaniu narzędzi diagnozy jakościowej. Jak bowiem wcześniej wspomniano, diagnoza ta ma charakter nieobowiązkowy.
[20] Realizacja nagrania wymaga pisemnej zgody pracownika i zapoznaniu go z warunkami przetwarzania danych.

Wariantem zalecanym jest nagrywanie rozmowy i przygotowanie transkrypcji. Rekomendacja ta wynika z następujących założeń:

a) niezależnie od indywidualnych różnic w zakresie podzielności uwagi, jednoczesne wykonywanie dwóch lub większej liczby czynności, uniemożliwia pełne skupienie na każdej z nich. Konieczność równoległego prowadzenia rozmowy i notowania, może być źródłem stresu u osoby prowadzącej, w konsekwencji prowadząc do sporządzenia nieprecyzyjnych notatek ze spotkania. Nieprecyzyjne notatki mogą przełożyć się na sformułowanie niesłusznych wniosków, zaś niesłuszne wnioski – na wybór nieodpowiednich narzędzi rozwojowych;

b) nagranie rozmowy umożliwia późniejsze przygotowanie transkrypcji, która stanowi prawdopodobnie najbardziej dokładną relację przebiegu IDI[21];

c) nagranie chroni osobę prowadzącą przed pominięciem ważnych elementów z wypowiedzi rozmówcy, w wyniku chwilowego rozproszenia uwagi.

3. Zadbaj o realizację wywiadu w pomieszczeniu zapewniającym prywatność.
4. Na spotkanie przygotuj scenariusz rozmowy oraz inne elementy niezbędne do realizacji (np. dyktafon i długopis)[22].

3.2.3. Wytyczne interpretacyjne

Jednym z największych wyzwań związanych z realizacją IDI, jest przekładanie informacji przekazywanych przez pracownika na konkretne wskaźniki i luki kompetencyjne. Należy je wyodrębniać poprzez analizowanie odpowiedzi z wykorzystaniem trzech pytań:

- „O jakich brakach mówi mi to, o czym właśnie powiedział pracownik?"
- „Co dokładnie wskazuje na występowanie takich ograniczeń"?
- „Jakie są wnioski?"

Zaleca się realizację analizy wskaźnikowej w oparciu o przygotowaną transkrypcję wywiadu. Prawidłowe wykonanie takiej analizy ułatwi wcześniejsze zapoznanie się z tabelą nr 4.

[21] Rozwiązaniem dającym większe możliwości od transkrybowanego nagrania audio, może być wybór nagrania wideo. Przewaga takiego wariantu wiąże się z możliwością uchwycenia niewerbalnych wskaźników występujących u pracownika (np. jego mowy ciała). Niestety, jest to wariant mogący wzbudzać bardzo silny stres u rozmówcy. Z tego powodu, nie zaleca się jego stosowania.

[22] Odpowiedzi osoby badanej można także notować na urządzeniu elektronicznym. Wymaga to konwersji pliku PDF do formatu edytowalnego.

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

Przedstawiono w niej wyniki diagnozy luk kompetencyjnych pewnego pracownika produkcji. Przyjrzyjmy się wskaźnikowi dotyczącemu pierwszej luki kompetencyjnej w zakresie współpracy w zespole. Pracownik powiedział: „Nie lubię z nim pracować, bo zawsze musi pokazać, że wie lepiej. Nie da się z nim wytrzymać. Po prostu się nie da."

1. **O jakich brakach mówi mi to, o czym właśnie powiedział pracownik?** Mówi o tym, że przejawia on trudności związane ze współpracą z jednym z członków zespołu.
2. **Co dokładnie wskazuje na występowanie takich ograniczeń?** Osoba uważa, że wspomniany współpracownik postępuje w sposób mający pokazać swoją wyższość nad nim (i – być może – nad pozostałymi członkami zespołu).
3. **Jakie są wnioski?** Luką kompetencyjną jest brak umiejętności komunikacyjnych, pozwalających na wypracowanie lepszych warunków współpracy ze wskazanym pracownikiem.

Tabela 4. Przykład syntetycznego przedstawienia wniosków z analizy luk kompetencyjnych.

LP.	Obszar kompetencyjny	Zdiagnozowane luki		
1.	Współpraca w zespole	Nr 1	Treść	Trudność w przeprowadzeniu otwartej rozmowy z jednym z członków zespołu.
			Wskaźniki	„Nie lubię z nim pracować, bo zawsze musi pokazać, że wie lepiej. Nie da się z nim wytrzymać. Po prostu się nie da."
		Nr 2	Treść	Niski poziom otwartości na współpracę.
			Wskaźniki	„Wiem, że muszę wykonywać pracę zespołowo, ale wolałbym to wszystko robić sam"
		Nr 3	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 4	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 5	Treść	-
			Wskaźniki	-
2.	Rozwiązywanie problemów	Nr 1	Treść	Niechęć do samodzielnego rozwiązywania problemów występujących na linii produkcyjnej.
			Wskaźniki	„Wolałbym nie próbować sam, w kilku zawsze lepiej."
		Nr 2	Treść	Wysoki poziom obaw związanych z popełnieniem błędu.
			Wskaźniki	„Nie chcę myśleć, co by powiedział szef jeśli bym się pomylił…"
		Nr 3	Treść	Zbyt niski poziom wiedzy technicznej.
			Wskaźniki	„Nie chcę się tego podejmować, bo tak szczerze, to się po prostu na tym nie znam…Choć wiem, że powinienem."
		Nr 4	Treść	-
			Wskaźniki	-

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

		Nr 5	Treść	-
			Wskaźniki	-
3.	Otwartość na zmiany	Nr 1	Treść	Wysoki poziom przywiązania do utartych schematów działania.
			Wskaźniki	„Wolę sprawdzone sposoby, nie lubię wymyślania usprawnień na siłę."
		Nr 2	Treść	Niski poziom elastyczności myślenia.
			Wskaźniki	„Nie mam pojęcia w czym konkretnie miałoby to pomóc."
		Nr 3	Treść	Lęk przed zmianami w organizacji pracy.
			Wskaźniki	„Produkcja działa teraz dobrze, jest jak jest, po co cokolwiek zmieniać?"
		Nr 4	Treść	Spostrzeganie innowacji jako zagrożenia, skutkującego większą liczbą popełnianych błędów.
			Wskaźniki	„Już kiedyś wprowadzaliśmy coś podobnego i słabo to wspominam…Często się myliłem, aż nie chciało się przychodzić do pracy…"
		Nr 5	Treść	-
			Wskaźniki	-
4.	Zadaniowe radzenie sobie ze stresem	Nr 1	Treść	Reagowanie silnymi emocjami w trudnych sytuacjach.
			Wskaźniki	„Bardzo się denerwuję, kiedy mi nie idzie."
		Nr 2	Treść	Trudności z koncentracją na zadaniu w sytuacjach problemowych.
			Wskaźniki	„Jak pojawia się jakiś problem, to czuję się jakby zamroczony. A jak sytuacja się uspokoi, to rozwiązanie jest dla mnie oczywiste. Ale szkoda, że tak późno."
		Nr 3	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 4	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 5	Treść	-
			Wskaźniki	-
5.	Kompetencje cyfrowe	Nr 1	Treść	Trudności z obsługą drukarki.
			Wskaźniki	„No jak mam coś wydrukować, to szczerze nie wiem jak do tego podejść."
		Nr 2	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 3	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 4	Treść	-
			Wskaźniki	-
		Nr 5	Treść	-
			Wskaźniki	-

Źródło: opracowanie własne

Zaleca się opracowanie wyników w tabeli zgodnej z powyższym wzorem. Została ona zamieszczona w dokumentach opisujących szczegółowe scenariusze realizacji wywiadów. Treści wyodrębnionych luk kompetencyjnych należy odnieść do uzyskanych wyników ilościowych[23]. Odniesienie to powinno prowadzić do udzielenia odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób dane jakościowe pozwalają na zrozumienie luk kompetencyjnych pracownika, które są widoczne na macierzy profilu kompetencyjnego?

3.2.4. Case studies (studia przypadków)

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano dwa fragmenty rozmów zrealizowanych w ramach IDI. Stanowią one przydatny materiał dla osób, które nie mają doświadczenia w realizacji diagnozy jakościowej.

Case study nr 1. Pracownik produkcji

Osoba prowadząca: Porozmawiajmy teraz o słowach związanych ze współpracą, które wytypowałeś do krzyżówki.

Pracownik: Jasne.

Osoba prowadząca: Jednym z nich jest „dół".

Pracownik: To prawda.

Osoba prowadząca: Mógłbyś mi opowiedzieć, co kryje się za Twoim skojarzeniem?

Pracownik: Pani się domyśli.

Osoba prowadząca: Wolałabym jednak poznać Twój punkt widzenia. Chodzi o „dół" jako psychiczne przygnębienie?

Pracownik: Nie, chodzi o coś innego.

Osoba prowadząca: Jak widzisz, moje domysły mają niską skuteczność. Opowiedz mi proszę o tym, jak wygląda poprawna odpowiedź.

Pracownik: No, co…"Kto pod kim dołki kopie, ten sam w nie wpada". Jest takie powiedzenie.

Osoba prowadząca: To prawda. W jaki sposób można odnieść to powiedzenie do kwestii współpracy w dziale produkcji?

[23] Z tego powodu zaleca się, aby pomiar ilościowy poprzedzał pomiar jakościowy.

Pracownik: No też tak jest. Że inni kopią dołki. Nie zawsze w nie wpadają, jak w tym powiedzeniu, ale no jednak takie coś jest. A niedawno jedna osoba zrobiła mi bardzo duży dołek. Dlatego dół w tej krzyżówce.

Osoba prowadząca: Opowiesz mi o tym dole?

Pracownik: Nie bardzo.

Osoba prowadząca: Myślę, że to może pomoc obu stronom.

Pracownik: Ja nie chcę się mieszać.

Osoba prowadząca: O ile dobrze zrozumiałam, ta sytuacja Cię dotknęła. Więc już jesteś wmieszany, prawda? Opowiedz proszę, co kryje się za „dołem".

Pracownik: Jeśli to zostanie między nami, to tak. Nie chcę być donosicielem.

Osoba prowadząca: Co dokładnie się stało?

Pracownik: Dobra, niech będzie…No to tak…

(…)

Osoba prowadząca: Rozmawiałeś z nim o tym incydencie?

Pracownik: Nie, bez sensu ciągnąć ten temat.

Dalsza część wywiadu poświęcona ustaleniu przyczyn niechęci pracownika do przeprowadzenia rozmowy ze wskazanym członkiem zespołu. Ustalono, że w celu lepszego radzenia sobie z takimi sytuacjami, pracownik potrzebuje rozwinięcia umiejętności związanych z jasnym komunikowaniem swoich odczuć i oczekiwań względem współpracowników.

Case study nr 2. Pracownik działu administracji

Osoba prowadząca: Porozmawiajmy więc o parach słów, które utworzyłaś.

Pracownik: W porządku.

Osoba prowadząca: Dopasowałaś „współpracowników" do „artysty operowego". Dlaczego?

Pracownik: Bo w pracy czasami czuję się jak w operze. I to nie jest fajne.

Osoba prowadząca: Mogłabyś rozwinąć?

Pracownik: Chodzi o to, że jedna z osób chyba lepiej koncentruje się, kiedy słucha muzyki i jednocześnie śpiewa. Może nie jest to tak głośne jak w operze, ale jednak mi przeszkadza.

Osoba prowadząca: Kto z naszych pracowników ma takie talenty wokalne?

Pracownik: Mariusz. Znaczy nie chcę być źle zrozumiana, bardzo dobrze mi się z nim pracuje, ale jednak przez te śpiewy trudniej mi się pracuje.

Osoba prowadząca: Czy Mariusz wie o tym, że nie jesteś zwolenniczką muzyki i śpiewania w miejscu pracy?

Pracownik: Raczej nie.

Osoba prowadząca: Co mógłby zrobić, aby pracowało Ci się lepiej?

Pracownik: Przede wszystkim nie śpiewać, kiedy jesteśmy razem w biurze. A muzyki słuchać na słuchawkach.

Osoba prowadząca: To rozwiązanie brzmi rozsądnie. Jak myślisz, dlaczego dotychczas nie zostało wdrożone?

Pracownik: Bo on nie wie o tym, że istnieje taki problem.

Osoba prowadząca: Co możemy z tym zrobić?

Pracownik: No pewnie najlepiej by było, gdybym mu powiedziała.

Osoba prowadząca: A co Ty myślisz o takim rozwiązaniu?

Pracownik: Myślałam o tym wiele razy, ale nie chcę być niemiła.

Osoba prowadząca: Zastanawiam się, czy możliwe jest poinformowanie go o tym w kulturalny sposób. Jakie jest Twoje zdanie?

Pracownik: No pewnie jest. Ale ja mam chyba trudności z byciem jednocześnie miłą i stanowczą.

W omawianym przypadku, kobieta doświadcza trudności ze skoncentrowaniem uwagi ze względu na rozpraszające działania współpracownika (w postaci muzyki i śpiewu). Sednem tych trudności nie jest jednak jej niska odporność na rozproszenie, a raczej nieumiejętność sformułowania asertywnego komunikatu z obawy przed utratą sympatii.

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

3.2.5. Zwroty zachęcające do rozbudowanych odpowiedzi

Osoby realizujące IDI, mogą posługiwać się zwrotami, które zaprezentowano na ryc. 10.

Opowiedz mi proszę, co dokładnie masz na myśli.	Jak myślisz, z czego wynika taka opinia?	Chciał(a)bym, abyś podał(a) przykład takiej sytuacji.
Jak dokładnie się to objawia?	W jaki sposób to na Ciebie wpływa?	Dlaczego właśnie tak wyglądają Twoje skojarzenia?
Jakie zdanie na ten temat mogą mieć członkowie zespołu?	Co dokładnie na to wskazuje?	O czym może to świadczyć?
Jak myślisz, co się za tym kryje?	W jaki sposób to wpływa na innych?	Co by to dla Ciebie zmieniło?
Z czym dokładnie Ci się to kojarzy?	Dlaczego byłoby warto?	Dlaczego nie byłoby warto?
Rozwiń proszę ten wątek.	Z czego wynika Twoja ocena?	Jak dokładnie się to dzieje?
Jak wyglądają Twoje oczekiwania?	Co myślisz o jego podejściu?	Jak można uzupełnić te założenia?

Ryc. 10. Przydatne zwroty dla osoby prowadzącej IDI.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

4. Diagnoza komplementarna

4.1. Podstawowe informacje na temat diagnozy komplementarnej w modelu 4A

Diagnoza komplementarna polega na połączeniu danych ilościowych i jakościowych w celu identyfikacji luk kompetencyjnych. Jej zastosowanie jest nieobowiązkowe i zależy od decyzji konkretnego pracodawcy lub innej osoby odpowiedzialnej za wdrożenie modelu ReSKILL 4A.

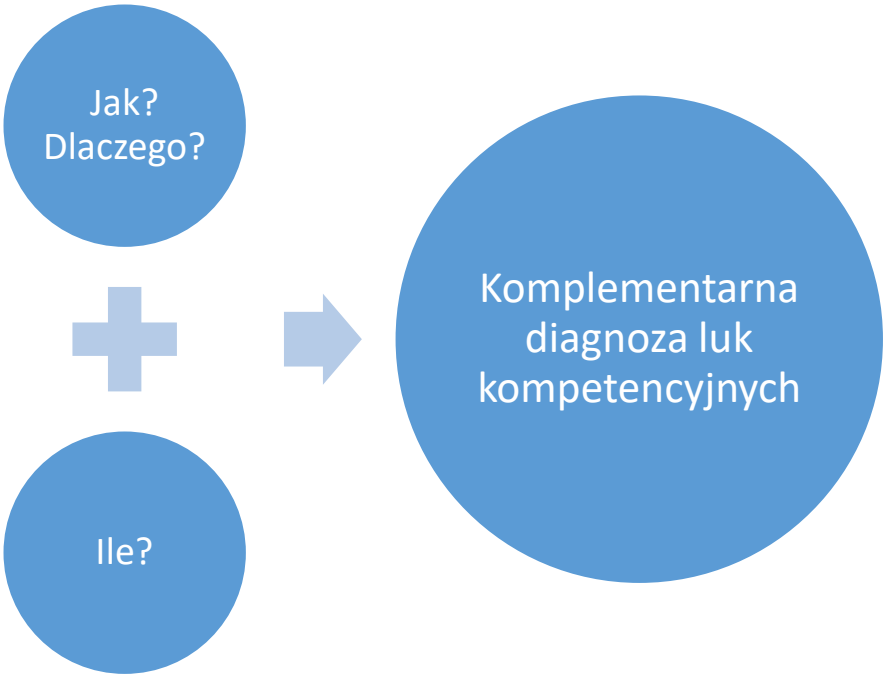
Problematyka integracji danych jakościowych i jakościowych jest szeroko omawiana przez badaczy i specjalistów ds. metodologii, statystyki i analiz danych[24,25]. Autorzy wskazują na wzrost popularności stosowania tzw. metod mieszanych w okresie ostatnich kilkunastu lat. Jako zaletę takiego podejścia wskazuje się możliwość głębszego zrozumienia badanego zjawiska, w porównaniu do wariantów z wyłącznym zastosowaniem technik ilościowych lub jakościowych[26]. Pozyskiwanie wiarygodnych danych za pomocą technik ilościowych jest ograniczone w przypadku obszarów związanych z ludzkim myśleniem i spostrzeganiem[27]. Przykładem takiego obszaru jest diagnoza kompetencji pracowniczych, które definiowane są jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie"[28]. Z przyjętej definicji wynika, że kompetencje odnoszą się nie tylko do umiejętności i wiedzy pracownika, ale także postaw i zachowań, jakie przejawia on w miejscu pracy. Postawy – w pewnej mierze wynikające z myślenia i spostrzegania - są ściśle związane z procesem reskillingu. Szczególne znaczenie ma gotowość do aktywnego uczestnictwa we wdrażaniu innowacji, które wiąże się z koniecznością rozwijania zasobów kompetencyjnych.

Analiza danych ilościowych pozwala na określenie poziomu luk kompetencyjnych za pomocą parametrów liczbowych. Z kolei analiza danych jakościowych pozwala ustalić m.in. sposób przejawiania się luk kompetencyjnych, ich przyczyny oraz główne bariery związane z ich

[24] Tarka, P. (2017). Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych. *Wiadomości Statystyczne*, *3(670),* s. 16-27.
[25] Santos, J.L.G., Erdmann, A.L., Meirelles, B.H.S., Lanzoni, G.M.M.L., Cunha, V.P., Ross, R. (2017). Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research. *Texto Contexto Enferm, 26(3):* e1590016.
[26] Santos, J.L.G., Erdmann, A.L., Meirelles, B.H.S., Lanzoni, G.M.M.L., Cunha, V.P., Ross, R. (2017). Integrating quantitative and qualitative data in mixed methods research. *Texto Contexto Enferm, 26(3):* e1590016.
[27] Tarka, P. (2017). Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych. *Wiadomości Statystyczne*, *3(670),* s. 16-27.
[28] Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

niwelacją. Upraszczając, dane ilościowe dostarczają zatem odpowiedzi na pytanie „Ile?[29]", zaś dane jakościowe – „jak?" i „dlaczego"[30] (ryc. 11).

W komplementarnej diagnozie luk kompetencyjnych kluczowe znaczenie mają dwa etapy. Pierwszy związany jest z pozyskaniem danych ilościowych, pozwalających na stworzenie profilu kompetencyjnego pracownika na inteligentnej macierzy wraz z określeniem luk kompetencyjnych za pomocą parametrów liczbowych. Etap drugi wiąże się z próbą zrozumienia zdiagnozowanych luk, poprzez identyfikację ich źródeł, sposobów przejawiania się oraz głównych barier rozwojowych. Dane ilościowe pozwolą na rozpoznanie rozmiarów luk kompetencyjnych, zaś dane jakościowe – na pogłębioną analizę ich przyczyn i możliwości niwelacji (ryc. 11).



Ryc. 11. Ogólny schemat diagnozy komplementarnej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Jak w praktyce wygląda integracja danych ilościowych i jakościowych? Poniżej zamieszczono przykład odnoszący się do konkretnego pracownika.

[29] Ściślej – *„Ile wynosi luka kompetencyjna?"* (informacja o rozmiarze luk kompetencyjnych).
[30] Ściślej – „Jak przejawia się dana luka kompetencyjna?" czy „Dlaczego luka występuje?"

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".

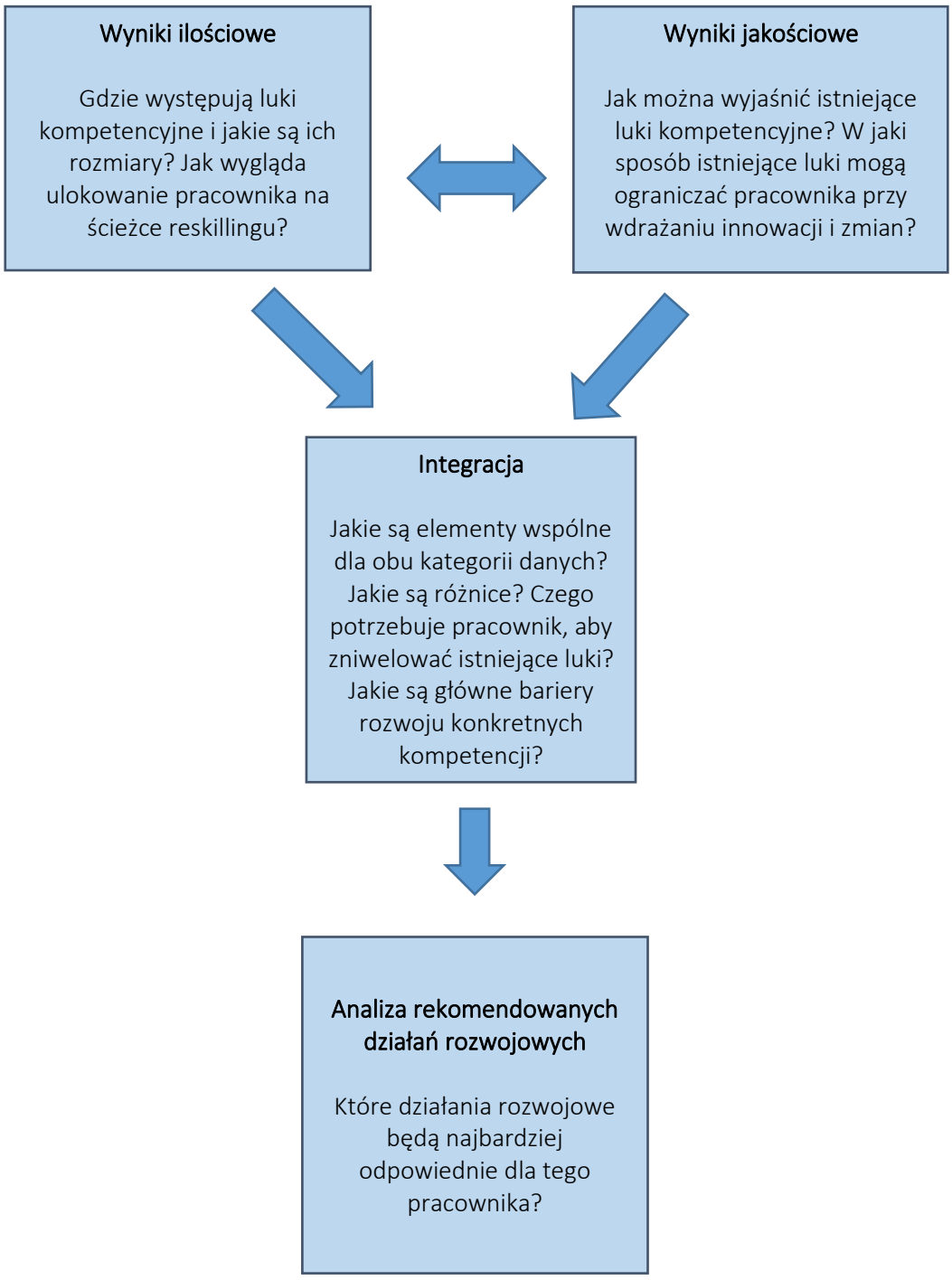
Wypowiedzi te wskazują na istnienie trudności związanych z przekazywaniem informacji o charakterze technicznym osobom, które zajmują stanowiska „nietechniczne". Skutkiem tego jest doświadczanie barier związanych z prezentowaniem własnych pomysłów. Jednocześnie, pracownik traktuje posługiwanie się skomplikowanym 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).

4.2. Szczegółowy schemat diagnozy komplementarnej w modelu ReSKILL 4A

Jak wcześniej wspomniano, diagnoza komplementarna polega na integracji wyników ilościowych i jakościowych. Pierwsze z nich informują o istniejących lukach kompetencyjnych oraz ich rozmiarach. Drugie pozwalają na zrozumienie źródeł i charakteru tych luk, stanowiąc uzupełnienie dla uzyskanych wyników ilościowych. Integracja obu rodzajów danych wiąże się z ustaleniem, czego potrzebuje pracownik, aby dokonać niwelacji przejawianych luk. W oparciu o zdiagnozowane potrzeby, należy przeanalizować działania rozwojowe zarekomendowane

przez platformę ReSKILL 4A, a następnie wybrać najbardziej odpowiednie z nich. Procesy te zobrazowano na poniższym schemacie (ryc. 12). W przypadku wystąpienia sprzeczności pomiędzy wynikami diagnozy ilościowej i jakościowej, należy brać pod uwagę przede wszystkim wyniki diagnozy ilościowej, która opiera się na zastosowaniu obiektywnych i wystandaryzowanych narzędzi.



Ryc. 12. Szczegółowy schemat diagnozy komplementarnej w modelu ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

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

5. Podsumowanie – kluczowe zagadnienia

Jakie działy mogą wziąć udział w diagnozie?	1. Produkcja 2. Transport/Logistyka 3. Marketing/Sprzedaż 4. Administracja 5. Dział Konstrukcyjny/Projektowy
Ile wariantów diagnostycznych jest dostępnych na platformie?	Platforma stwarza możliwość diagnozy w siedmiu wariantach. Dane pozyskiwane są maksymalnie z trzech źródeł (samoocena, ocena przełożonego, ocena współpracownika).
Jakie techniki diagnozy są dostępne w modelu ReSKILL4A?	**Ilościowe** (zestawy pięciu interaktywnych skal dla każdej grupy stanowiskowej) oraz **jakościowe** (pięć ramowych scenariuszy Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych)
O czym mówią wyniki diagnozy?	1. Profil kompetencyjny pracownika. 2. Identyfikacja luk kompetencyjnych. 3. Wskazanie obszarów wymagających rozwoju na potrzeby wdrożenia trendu.
Na czym polega diagnoza komplementarna?	Na określaniu luk kompetencyjnych w oparciu o dane ilościowe i jakościowe.

Ryc. 13. Podsumowanie kluczowych informacji na temat diagnozy luk kompetencyjnych w modelu ReSKILL 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych