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

INSTRUKCJA MODELU RESKILLINGU

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

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 4A jako tło praktyki reskillingu 6
1.1. Identyfikacja potrzeb kadry zarządzającej i MŚP z branży meblarskiej 6
1.2. Czteroetapowy model procesu reskillingu 6
1.3. Kalkulacja kosztów i korzyści wynikających z wdrożenia ReSKILL 4A 7
2. Cztery etapy procesu reskillingu – 4A 9
2.1. Aktywacja 10
2.2. Adaptacja 10
2.3. Akcja 10
2.4. Autonomia 11
3. Przebieg procesu reskillingu. Rola działań rozwojowych 12
3.1. Ścieżka reskillingu 12
3.2. Działania rozwojowe 13
3.2.1. Podstawowe informacje 13
3.2.2. Rodzaje działań rozwojowych w ReSKILL 4A 14
3.2.3. Działania rozwojowe a ścieżka reskillingu 21
3.3. Czy działania e-learningowe i b-learningowe są skuteczne? 22
3.4. Reskill Manager i jego rola w założeniach modelu 4A 24
4. Zakładane efekty wdrożenia modelu ReSKILL 4A 26
Załączniki – działania rozwojowe 28

Wprowadzenie

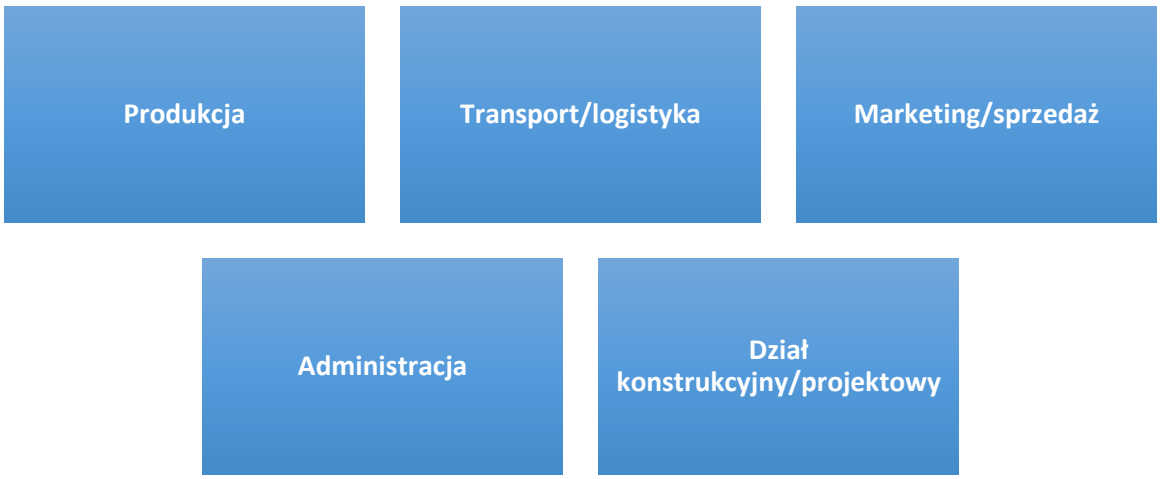
W ramach prac przewidzianych w projekcie przyjęto, że przez reskilling należy rozumieć działania mające na celu przygotowanie kadry małych lub średnich przedsiębiorstw do zmian wynikających z pojawienia się m.in. nowych technologii/automatyzacji, z uwzględnieniem ich dotychczasowego potencjału kadrowego[1].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

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

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

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.

Przebieg procesu wdrożenia ReSKILL 4A w rożnych przedsiębiorstwach będzie miał inny charakter. Wynika to z różnic w zakresie: wybranych trendów, poziomów poszczególnych kompetencji oraz realizowanych działań rozwojowych. Z tego powodu, niniejszy dokument pokazuje wielowariantowe instrukcje wdrożeniowe. Po zapoznaniu się z nim, czytelnik powinien:

a) znać elementy wchodzące w skład schematu procesu reskillingu oraz krótko je charakteryzować;
b) znać cztery etapy ścieżki reskillingu, ich kolejność oraz charakterystyki;
c) wiedzieć, czym są działania rozwojowe na platformie ReSKILL 4A oraz znać ich rodzaje;
d) wyjaśniać powiązania pomiędzy bazą trendów, diagnozą luk kompetencyjnych, działaniami rozwojowymi, a ścieżką reskillingu;
e) wiedzieć, w jaki sposób realizowane jest przesuwanie się po ścieżce reskillingu oraz kiedy dochodzi do aktualizacji macierzy profilu kompetencyjnego;
f) znać wyniki badań nad skutecznością działań e-learningowych i b-learningowych w procesie rozwijania kompetencji pracowników.
g) Wiedzieć, kim jest Reskill Manager oraz jakie kryteria kompetencyjne należy wziąć pod uwagę w procesie jego wyłonienia.

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

1. Schemat modelu 4A jako tło praktyki reskillingu

1.1. Identyfikacja potrzeb kadry zarządzającej i MŚP z branży meblarskiej

Działaniem poprzedzającym wdrożenie polityki reskillingowej, powinno być udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

a) Jak prezentują się polskie i zagraniczne trendy w branży meblarskiej? Które z nich warto wdrożyć?
b) Jakie luki kompetencyjne u naszych pracowników uniemożliwiają wdrożenie trendów?
c) W jaki sposób zmierzyć poziom luk kompetencyjnych?

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. Do wspomnianych funkcjonalności należą:

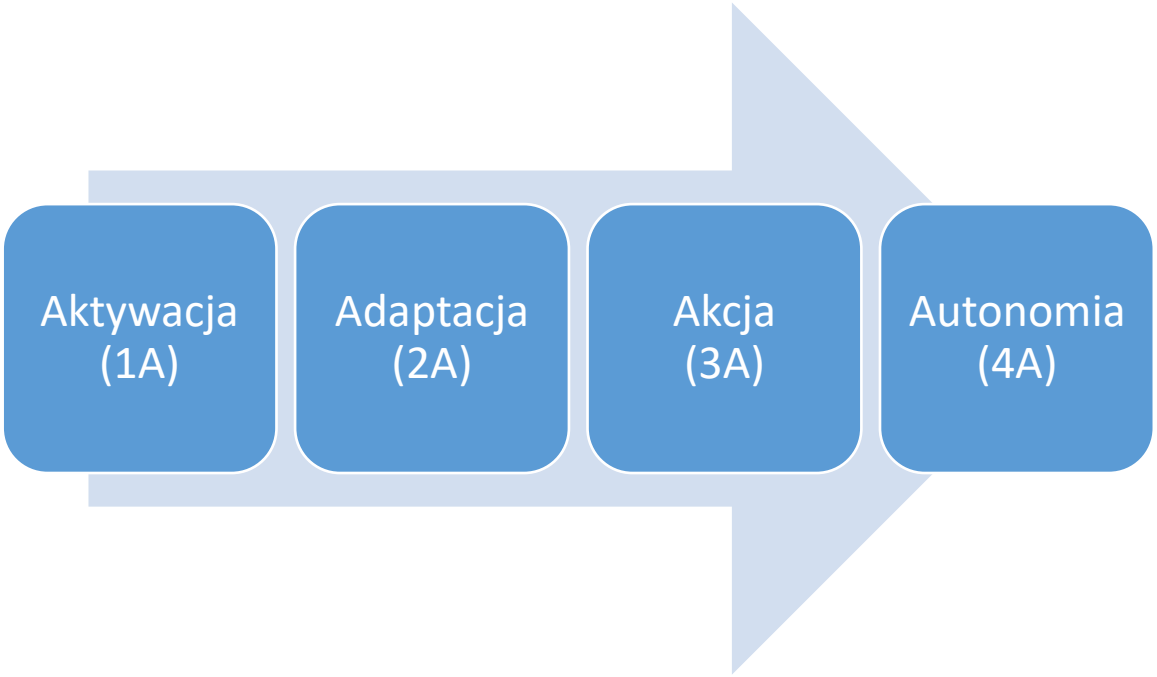
CZĘŚĆ A – zawierająca zestaw pięciu ramowych scenariuszy indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *In-Depth Interviews; IDI*), określających poziom kompetencji. Każdy z nich odpowiada właściwej grupie stanowiskowej (ryc. 1).

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.

CZĘŚĆ C – macierze określające obszary wymagające rozwoju w toku procesu reskillingu (tzw. luki kompetencyjne). Opierają się one na ilościowym pomiarze kompetencji pracowników.

1.2. Czteroetapowy model procesu reskillingu

Na podstawie zdiagnozowanych luk kompetencyjnych, pracownicy są lokowani na różnych poziomach ścieżki reskillingu. Poziomy te zaprezentowano na ryc. 2.



Ryc. 2. Cztery etapy ścieżki reskillingu w modelu 4A.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Kwalifikacja do danego etapu reskillingu odbywa się osobno dla każdej kompetencji podlegającej badaniu. Oznacza to, że pracownicy mogą być zakwalifikowani do różnych etapów procesu reskillingu w przypadku różnych kompetencji. Im wynik pracownika jest bliższy poziomowi 1A, tym większa jest wartość luki kompetencyjnej. Im bliżej poziomu 4A, tym wartość luki kompetencyjnej jest mniejsza. Szczegółowy opis każdego z czterech etapów ścieżki reskillingu, tj. Aktywacji, Adaptacji, Akcji oraz Autonomii, zawarto w rozdziale drugim.

1.3. Kalkulacja kosztów i korzyści wynikających z wdrożenia ReSKILL 4A

Jest to narzędzie działające w oparciu o inteligentny algorytm, pozwalający na wykonanie wyceny kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem procesu reskillingu. Wspomniana wycena ma charakter zindywidualizowany i uwzględniający 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 określonego 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 jego wykorzystaniem ma charakter intuicyjny.

Algorytm uwzględnia wiele szczegółowych zmiennych związanych z szacowaniem kosztów zewnętrznych i wewnętrznych. 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 związany 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, takie jak poprawa wyników finansowych (wzrost przychodów i/lub ograniczenie kosztów), jak również stanowiskowe, czyli bezpośrednio przypisane do danego pracownika, jak np. wzrost lojalności, czy ograniczenie absencji (ryc. 3).

Koszty

- koszty szkoleń, doradztwa, mentoringu i coachingu
- koszty czasu poświęconego na wdrożenie
- koszty wizyt studyjnych i praktyk
- koszty zakupu technologii i WNiP

Korzyści

- Wzrost wydajności
- Wzrost motywacji
- Obniżenie absencji
- Wzrost lojalności pracowników
- Wzrost poziomu przychodów
- Redukcja kosztów

Ryc. 3. Koszty i korzyści uwzględniane w algorytmie KiK.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych własnych

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

2. Cztery etapy procesu reskillingu – 4A

W niniejszym rozdziale zaprezentowano cztery etapy ścieżki reskillingu w modelu ReSKILL 4A. Każdy z nich wiąże się z posiadaniem określonego poziomu zaawansowania w zakresie konkretnej kompetencji podlegającej badaniu (tabela 1).

Tabela 1. Poziomy zaawansowania a etapy ReSKILL 4A

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

2.1. Aktywacja

Aktywacja jest pierwszym etapem ścieżki reskillingu. Kwalifikacja pracownika do tego poziomu na podstawie uzyskanego wyniku wskazuje na istnienie bardzo dużej luki kompetencyjnej. Zgodnie z określonymi poziomami rozwoju zawodowego, pracownik uzyskuje status tzw. debiutanta. Dla pracowników ulokowanych na poziomie Aktywacji, podejmowane są działania ukierunkowane na zmianę postaw. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu rekomendowanych działań rozwojowych, dostosowanych do uzyskanego wyniku diagnostycznego. Przykładowe zmiany mogą u pracowników na etapie 4A mogą dotyczyć m.in.:

a) uświadomienia korzyści wynikających z podnoszenia poziomu kompetencji w ramach procesu reskillingu;
b) zrozumienia związku pomiędzy aktywnym uczestnictwem w działaniach rozwojowych, a zwiększaniem własnej konkurencyjności na rynku pracy;
c) zwiększenia poczucia bezpieczeństwa w obliczu wdrażanych przez firmę zmian oraz redukcji lęku przed oceną.

Przykładowe działania rozwojowe, rekomendowane dla poziomu aktywacji w przypadku różnych kompetencji, to **coaching** i **mentoring**.

2.2. Adaptacja

Drugim etapem ścieżki reskillingu w modelu ReSKILL 4A jest Adaptacja. Osoby lokujące się na poziomie 2A, określane są mianem asystentów. Rekomendowane dla nich działania rozwojowe dotyczą głównie obserwacji pracy osób znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju w zakresie określonej kompetencji. Obserwacji mogą podlegać zarówno pracownicy firmy macierzystej, jak i przedstawiciele firm zewnętrznych. **Do przykładowych działań rozwojowych, które będą rekomendowane pracownikom na etapie Adaptacji, należą praktyki i wizyty studyjne.**

2.3. Akcja

Trzeci etap ścieżki reskillingu, czyli Akcja, dotyczy pracowników znajdujących się na ponadprzeciętnym poziomie rozwoju w zakresie określonej kompetencji, którzy wymagają dalszego rozwinięcia swojego potencjału na potrzeby wdrożenia trendów w organizacji. Jest to możliwe do osiągnięcia dzięki uczestnictwu w tradycyjnych i innowacyjnych działaniach

szkoleniowo-rozwojowych. **Do przykładowych z nich należą e-learningi, b-learningi oraz gry symulacyjne**.

2.4. Autonomia

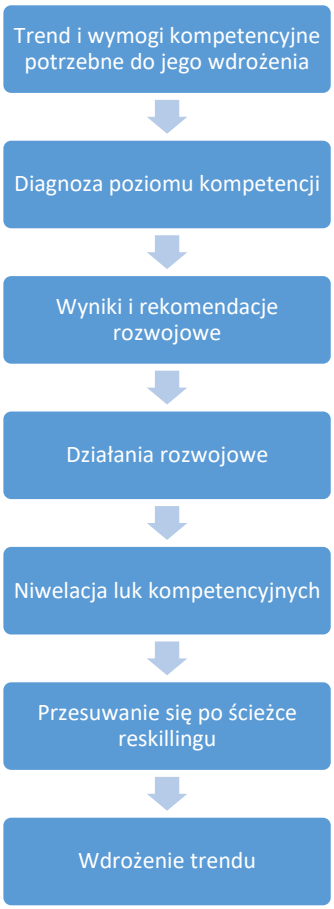
Pracownicy znajdujący się na etapie Autonomii, są zwykle gotowi do realizacji nowych zadań, wynikających z wdrażanych trendów. Na tym etapie, ważną rolę może odegrać Reskill Manager (RM), czyli osoba mogąca wchodzić w rolę wewnętrznego i nieformalnego mentora[8]. Na etapie Autonomii potrzebna jest także weryfikacja dotychczasowych efektów szkoleniowych oraz określenie dalszych działań rozwojowych. **Etap czwarty kończy się przygotowaniem zaktualizowanej macierzy profilu kompetencyjnego.**

[8] Wśród działań rozwojowych, które zostaną omówione na dalszym etapie niniejszej instrukcji, pojawia się także mentoring. Działanie to niekoniecznie musi być realizowane przez RM. Jest to zależne od decyzji pracodawcy.

3. Przebieg procesu reskillingu. Rola działań rozwojowych

3.1. Ścieżka reskillingu

Realizacja działań rozwojowych jest ściśle związana z tzw. ścieżką reskillingu (ryc. 4).



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

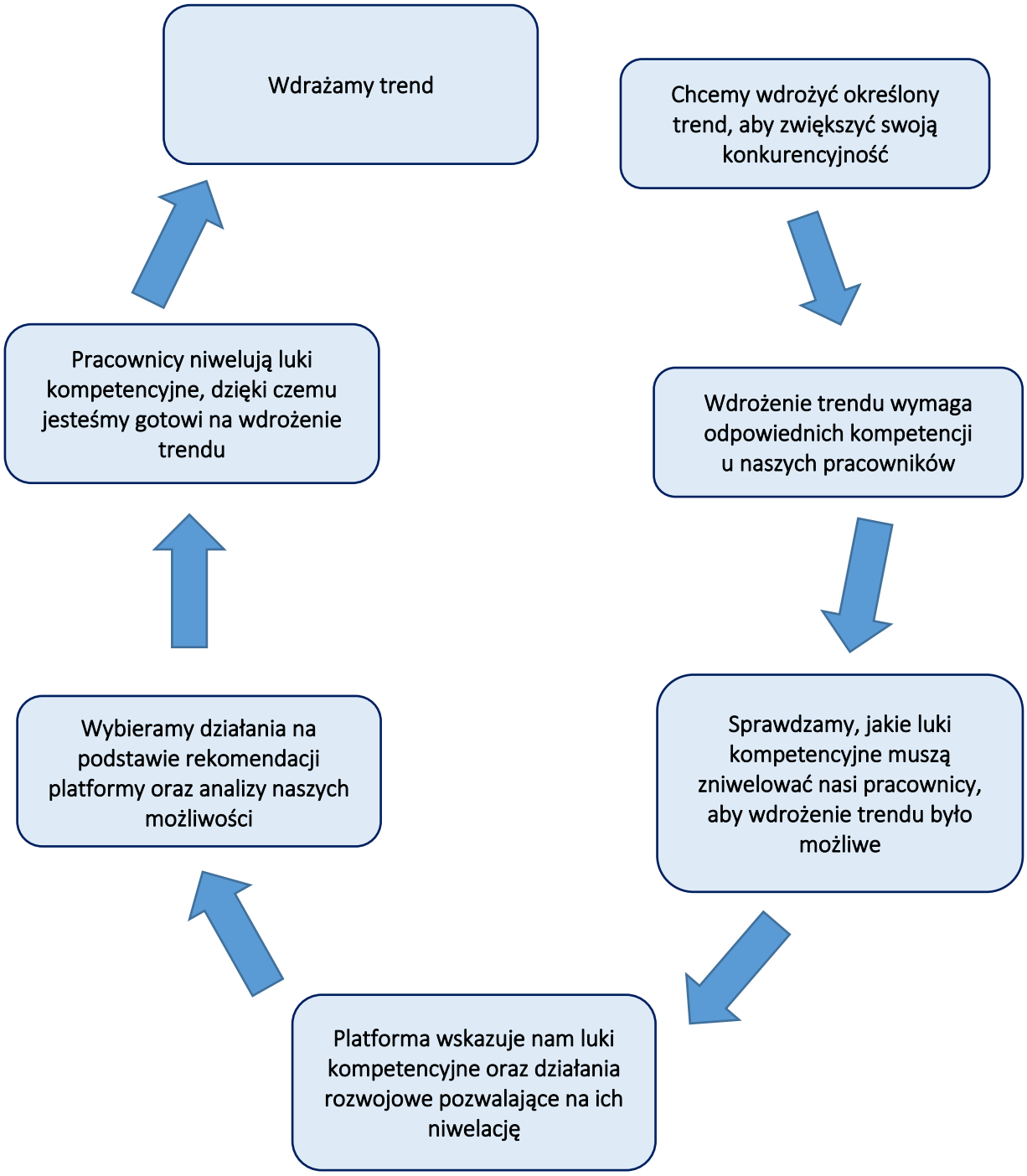
Zaprezentowany schemat obrazuje ideę procesu reskillingu oraz porządkuje rolę jego poszczególnych składowych. Poczynając od określenia trendu wraz z wymaganym profilem kompetencyjnym, poprzez diagnozę gotowości pracowników do jego wdrożenia oraz realizację działań pozwalających na niwelowanie luk kompetencyjnych, pracownicy mają możliwość osiągania coraz wyższych poziomów zaawansowania w zakresie konkretnych kompetencji, przesuwając się po ścieżce reskillingu. Spełnienie standardów określonych w wymaganych profilach kompetencyjnych pozwala na wdrożenie określonego trendu.

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

3.2. Działania rozwojowe

3.2.1. Podstawowe informacje

Aktywna realizacja działań rozwojowych jest warunkiem koniecznym dla powodzenia procesu reskillingu. Ich znaczenie systemowe zaprezentowano na poniższej rycinie (ryc. 5).



Ryc. 5. Działania rozwojowe w procesie reskillingu – perspektywa MŚP.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Na podstawie wyników diagnozy, inteligentny algorytm platformy wskazuje na rekomendowane działania rozwojowe dla każdego pracownika. Szczegółowe rodzaje dostępnych działań zaprezentowano w podrozdziale 3.2.2.

Należy wyraźnie podkreślić, że działania proponowane przez platformę mają charakter rekomendacji, których zasadność powinna być dodatkowo zweryfikowana przez kierownictwo firmy i/lub osoby odpowiedzialne za wdrożenie procesu reskillingu. Choć działania są w sposób inteligentny dostosowane do wyników diagnozy ilościowej konkretnych osób, to konieczne jest upewnienie się, że mogą być one zrealizowane przy dostępnych zasobach organizacyjnych.

3.2.2. Rodzaje działań rozwojowych w 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. Dają one możliwość rozwijania kompetencji w ramach szkolenia łączącego elementy gry i rywalizacji w odpowiednio zaprojektowanej fabule. Symulacyjne gry szkoleniowe, podobnie jak inne działania oparte na tzw. grywalizacji, pozwalają na uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania u uczestników. Ponadto, są bardzo skuteczną formą nauki. Choć nadal prowadzone są badania dotyczące wpływu na skuteczność poszczególnych elementów gier (takich jak m.in.: punktacja czy zapisywanie wyników na tablicy), to udowodniono, że generalny wpływ grywalizacji na efekty uczenia się, ma charakter pozytywny[9].
- ✓ **spotkania robocze** – ustrukturyzowane spotkania z pracownikami, służące omawianiu zagadnień kluczowych z perspektywy funkcjonowania określonego działu. Pozwalają one na zwiększenie stopnia partycypacji (współuczestnictwa) pracowników w omawianiu kluczowych kwestii związanych z określoną sferą ich życia zawodowego. Są one świetną metodą do wzmacniania współpracy w zespole, otwartego rozwiązywania potencjalnych konfliktów i rozwijania solidarności międzypracowniczej. Scenariusze spotkań roboczych

[9] Armstrong, M.B., Landers, R.N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development, 22(2),* s. 1-8.

zostały zaprojektowane w oparciu o wyniki badań poświęconych kwestii wpływu spotkań na funkcjonowanie zespołów. Wykorzystano m.in. badania badaczek niemieckich[10], które ustaliły elementy spotkań, które w korzystny sposób wpływają na satysfakcję i produktywność pracowników. Należały do nich: rozmowy skoncentrowane na problemie, pozytywna komunikacja proceduralna oraz wypowiedzi proaktywne. Pierwszy z elementów odnosi się do opisywania przez zespół trudności i wspólnego poszukiwania rozwiązań. Drugi – do stwierdzeń porządkujących dyskusję i pozwalających na trzymanie się określonej struktury (agendy). Trzeci – do stosowania komunikatów wyrażających chęć zmiany dotychczasowych działań w taki sposób, aby stale podnosić jakość wykonywanej pracy. Prawidłowości te wykorzystano także przy projektowaniu scenariuszy innych działań grupowych, takich jak m.in. superwizje.

- ✓ **przewodniki i instrukcje dla pracodawców i przełożonych** – opracowania poświęcone praktycznym aspektom wprowadzania innowacji i zmian organizacyjnych. Ze względu na fakt, iż wdrażanie innowacji wymaga zwykle nie tylko zmian na poziomie indywidualnym, ale i organizacyjnym, konieczne jest wyposażenie przedsiębiorców w kompleksowe *know how* dotyczące wdrażania zmian odpowiadających na nowe trendy i wyzwania rynkowe. Przygotowane poradniki stanowią praktyczny i syntetyczny efekt współpracy z Partnerem Ponadnarodowym, uwzględniając najbardziej aktualne doniesienia badawczo-rozwojowe w zakresie HRD (ang. *Human Resources Development*).
- ✓ **burze mózgów** – czyli metody pozwalające na wypracowanie niestandardowych rozwiązań w warunkach współpracy grupowej. Według autora koncepcji *brainstorming*, A. Osborne'a, realizacja sesji powinna opierać się na czterech zasadach:

  - krytyka jest wykluczona;
  - mile widziane jest wykraczanie poza utarte schematy i przyjęte sposoby działania (ang. *freewheeling*);
  - pożądana jest jak największa liczba pomysłów;
  - celem jest wspólne wypracowywanie nowych rozwiązań i ulepszeń[11].

[10] Kauffeld, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research, 43(2), s. 130-158.*

[11] Dugosh, K.L., Paulus, P.B., Roland, E.J., Yang, H.C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 79(5)*, s. 722-735.

Burze mózgów są uznawane za jedną z najbardziej wartościowych metod w pobudzaniu kreatywności pracowników. W badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach irlandzkich wykazano niezwykłą skuteczność różnych form burz mózgów w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań[12]. Stwarzają one warunki do pobudzania myślenia dywergencyjnego u pracowników, które sprzyja generowaniu innowacyjnych pomysłów[13].

- ✓ coaching i mentoring – indywidualne metody wspierania pracowników w budowaniu otwartości na zmiany i motywacji do rozwoju. Coaching jest procesem, w którym menedżer/coach pomaga pracownikowi w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywaną pracą, w celu zwiększenia zakresu wykonywanych zadań oraz podniesienia skuteczności w ich realizacji. Opiera się na zwiększaniu samoświadomości pracownika w zakresie uczenia się poprzez prowadzenie otwartej dyskusji, dociekliwe zadawanie pytań, aktywne słuchanie, doradztwo oraz zapewnianie informacji zwrotnych i partnerskiej relacji[14]. Mentoring jest z kolei procesem, w którym młodsi i mniej doświadczeni pracownicy mogą korzystać z cennego doświadczenia osób bardziej doświadczonych i lepiej wykwalifikowanych. Współcześnie wiadomo, że takie oddziaływania niosą korzyści zarówno dla osoby korzystającej z mentoringu, jak i mentora oraz całej organizacji[15].
- ✓ superwizje grupowe – służące budowaniu atmosfery zrozumienia wobec korzyści z wprowadzanych zmian. W modelu ReSKILL 4A, działania te w mniejszym stopniu korespondują z superwizjami realizowanymi dla pracowników wykonujących tzw. zawody pomocowe[16], zaś w większym – z nurtem tzw. interwencji organizacyjnych. Ich celem jest wypracowanie rozwiązań służących polepszeniu wyników osiąganych przez

[12] Doran, J., Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *Irish Journal of Management*, *36(1),* s. 32-48.
[13] Kalargiros, E.M., Manning, M.R. (2015). Divergent thinking and brainstorming in perspective: implications for organization change and innovation. *Research in Organizational Change and Development, 23*, s. 293-327.
[14] Cheema, F.E.A., Bhatti, K.R., Rajkumar, S.A. (2010). Prospects of Coaching & Mentoring as HRD Intervention in Pakistan: A Conceptual Study. *Journal of Management and Social Sciences, 6(2)*, s. 91-101.
[15] Cole, A.F., McArdle, G., Clements, K.D. (2005). Exploring the Relationship between Human Resource Development Functions and the Mentoring Process: A Qualitative Study. In *Online Submission. Online Submission.*
[16] Takie superwizje służa przede wszystkim dzieleniu się wiedzą na temat pracy z klientami/pacjentami, konsultowaniu konkretnych przypadków z innymi specjalistami, jak również uzyskiwaniu wzajemnego wsparcia o charakterze informacyjnym i emocjonalnym.

pracowników. Interwencje te mają szczególne znaczenie podczas wprowadzania zmian i innowacji w organizacji. Odnotowano ich pozytywny wpływ na pracowników w procesie wdrażania nowych rozwiązań przy jednoczesnym stwierdzeniu, iż ich brak skutkuje oporem ze strony pracowników oraz innymi negatywnymi efektami związanymi z implementacją[17]. W badaniach przeprowadzonych przez Karinę Nielsen z Narodowego Ośrodka Badań nad Środowiskiem Pracy (ang. *The National Research Centre for the Working Environment*) w Kopenhadze oraz Raymonda Randalla z Uniwersytetu w Leicester wykazano, że pracownicy korzystający ze wspierającej superwizji (ang. *supportive supervision*) w trakcie całego procesu wdrożeniowego, charakteryzowali się wyższym poziomem dobrostanu psychologicznego w porównaniu do pracowników, którzy nie otrzymywali wsparcia tego typu[18]. Dobrostan pracowników jest jednym z czynników mających kluczowe znaczenie podczas wdrażania zmian organizacyjnych.

- ✓ wizyty studyjne – wyjazdy służące pozyskiwaniu innowacyjnych inspiracji od wiodących firm na rynku meblarskim. Wiążą się one z nawiązaniem współpracy z firmą, której działalność ma charakter innowacyjny. Wizyty studyjne stanowią pole do wymiany doświadczeń branżowych z przedsiębiorstwami, stanowiąc okazję do rozwoju zarówno na poziome indywidualnym (pracownicy), jak i organizacyjnym (przedsiębiorstwo). Wartością dodaną wizyt studyjnych jest możliwość pozyskania inspiracji związanych z wdrażaniem innowacji i zmian. Wizyty studyjne są narzędziem odpowiadającym na trendy związane z nowoczesnymi systemami zarządzania organizacjami. Systemy te opierają się na teorii rozszerzonego spojrzenia na firmę w oparciu o zasoby (ang. *extended resource-based view of the firm*), zgodnie z którą coraz większe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej ma współpraca z partnerami biznesowymi oraz współdzielenie zasobów[19]. Jednocześnie, specjaliści podkreślają, że decydenci najmniejszych przedsiębiorstw często nie dostrzegają, że wiedza jest współcześnie silnym motorem wartości tworzonej przez firmy. Zatrudnieni w nich menedżerowie poświęcają

[17] Straub, C., Vinkenburg, C.J., van Kleef, M., Hofmans, J. (2018). Effective HR Implementation: the impact of supervisor suport for policy use on employee perceptions and attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), s. 3115-3135.
[18] Nielsen, K., Randall, R. (2009). Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact of Employee Well-Being. *Applied Psychology: Health ad Well-Being, 1(3), s. 374-390.*
[19] Loebbecke, C., van Fenema, P.C., Powell, P. (2016). *Managing inter-organizational knowledge sharing. Journal of Strategic Information Systems,* 25(1), s. 4-14.

większość czasu na realizowanie codziennych zadań, przez co pomijają kwestie związane z identyfikacją i zrozumieniem korzyści wynikających z posiadania zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą w organizacji[20].

- ✓ **praktyki** – służące rozwijaniu umiejętności poprzez nawiązanie współpracy z podmiotami stosującymi innowacyjne rozwiązania z zakresu produkcji, transportu/logistyki, marketingu/sprzedaży, administracji oraz projektowania i konstrukcji, reprezentującymi sektor meblarski[21]. Podobne rozwiązania, określane jako transfery/wypożyczenia pracowników, zastosowano w Japonii, w ramach programu restrukturyzacji tamtejszych korporacji[22]. Jeszcze pod koniec ubiegłego wieku, badacze japońscy[23] dostrzegali wartość w międzyfirmowych transferach pracowniczych, wyróżniając ich cztery typy ze względu na realizowany cel:

  - przeniesienia dobrze wykwalifikowanych pracowników do firm cierpiących z powodu braku wykwalifikowanej siły roboczej. Najczęściej, takie transfery polegały na użyczeniu przez większe firmy swoich pracowników podmiotom mniejszym lub znajdującym się na etapie restrukturyzacji;
  - **przeniesienia w ramach tzw. typu treningowego, w ramach których pracownicy delegowani są do innej firmy w celu zdobycia umiejętności i doświadczenia, których nie mogą zdobyć w firmie macierzystej**;
  - przeniesienia w ramach tzw. typu wymiany, w ramach którego delegowani pracownicy mieli za zadanie *wmieszać się w otoczenie innej firmy*[24];
  - przeniesienia związane z redukcją personelu, dotyczące delegowania pracowników, którym firma nie jest w stanie zapewnić możliwości wykonywania pracy.

  Praktyki dostępne w ramach działań rozwojowych dostępnych na platformie ReSKILL 4A, korespondują z drugim z wymienionych typów, tj. delegowania pracowników na potrzeby

[20] Xu, J., Quaddus, M, Gao, X. (2014). Towards a Knowledge Sharing Model for Small Businesses. *The International Technology Management Review, 4(1)*, s. 12-26.
[21] W uzasadnionych przypadkach, możliwe jest także nawiązanie współpracy z podmiotem reprezentującym inny sektor/branżę. Kluczowa jest ocena możliwości zastosowania zdobytej wiedzy w firmie z sektora meblarskiego.
[22] Meyer-Ohle, H. (2009). Japanese workplaces in transition – Employee Perceptions. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
[23] Suzuki, A. (1996). *Jinji romu ga wakaru jiten (A dictionary to understand personnel management and labor).* Tokyo: Nihon Jutsumu Shuppan-sha. As cited in: Meyer-Ohle, H. (2009). *Japanese workplaces in transition – Employee Perceptions.* Basingstoke: Palgrave MacMillan.
[24] Oryginalne brzmienie: „Exchange type: personnel are delegated to mix with personnel with other companies".

zdobycia przez nich wiedzy i doświadczenia, których nie są oni w stanie zdobyć w firmie macierzystej.

- ✓ **szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne** – tradycyjne metody służące wyposażeniu pracowników w wiedzę i umiejętności niezbędne podczas wdrażania zmian i innowacji. Służą ukształtowaniu zmian w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pracowników, w sposób zgodny z ogólnym dobrem organizacji[25]. Wśród dostępnych na platformie materiałów, znajdują się zarówno szczegółowe scenariusze realizacji szkoleń, jak i instrukcje ułatwiające wybór szkoleń realizowanych przez podmioty zewnętrzne.
- ✓ **treningi** – działania rozwojowe zorientowane na wyuczanie/doskonalenie konkretnych umiejętności. Skuteczność treningów wiąże się z dominacją aspektów praktycznych. Pozwalają one pracownikom na realizację sekwencji ćwiczeń podnoszących poziom ich sprawności w wykonywaniu konkretnych zadań.
- ✓ **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). Zgodnie z potocznym podejściem, takie działania bywają utożsamiane wyłącznie z rozwijaniem kompetencji technologicznych. Jak jednak wskazują specjaliści, e-learningi i b-learningi są z powodzeniem stosowane w celu podnoszenia kompetencji miękkich i biznesowych. Wielkie przedsiębiorstwa wykorzystują te narzędzia już od kilkunastu lat. Przykładami są m.in. firmy takie jak Nestle (programy służące rozwijaniu kompetencji z zakresu komunikacji, współpracy w zespole oraz umiejętności liderskich) i Bank of America (treningi umiejętności interpersonalnych)[26]. Niniejsze opracowanie wzbogacono o podrozdział 3.3, w którym zaprezentowano dowody naukowe na skuteczność działań e-learningowych i b-learningowych.
- ✓ **Międzystanowiskowe Grupy Dyskusyjne (MGD)** – spotkania rozwijające u pracowników systemowe spojrzenie na funkcjonowanie firmy (m.in. poprzez dokładne poznanie specyfiki funkcjonowania osób na innych stanowiskach). Scenariusze realizacji takich

[25] Dębska, E. (2012). Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii. *Edukacja Dorosłych, 1*, s. 23-42.
[26] DeRouin, R.E., Fritzsche, B.A., Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. *Journal of Management, 31(6)*, s. 920-940.

spotkań opierają się na dobrych praktykach w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji (ang. *Knowledge Management*). MGD służą zwiększeniu efektywności zarządzania wiedzą, która definiowana jest jako proces zwiększania możliwości zastosowania wiedzy, w celu osiągania innowacji organizacyjnych służących poprawie wyników biznesowych . Specjaliści podkreślają, że organizacje potrafiące efektywnie zarządzać wiedzą wewnątrz organizacji będą miały większe możliwości wprowadzania innowacji organizacyjnych, prowadzących do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej[27].

- ✓ **networking** – określający całokształt działań służących budowaniu współpracy z innymi podmiotami związanymi z sektorem meblarskim. Networking jest ściśle powiązany z systemami zarządzania wiedzą w organizacjach oraz działalnością innowacyjną. Specjaliści wskazują na istnienie tzw. efektu drabiny (ang. *a lader effect*), związanego z większą sprawnością uczenia się przez organizacje korzystające ze wsparcia bardziej doświadczonych partnerów[28]. Zamiast monopolizowania pozytywnych efekty działalności innowacyjnej i tworzenia ekskluzywnych partnerstw z nielicznymi podmiotami, takie firmy stają się centralnymi ośrodkami sieci networkingowych, stymulując efektywną współpracę wśród firm zróżnicowanych pod względem kapitału, potencjału B+R etc.
- ✓ **project-based learning** – czyli metoda rozwijająca umiejętności w ramach projektów realizowanych przez interdyscyplinarne zespoły. Jest ona elementem nowoczesnych systemów kształcenia, zwłaszcza w środowisku akademickim. Praca w ramach PBL jest procesem poszukiwania odpowiedzi na pytanie/problem/wyzwanie projektowe, które wymaga wysiłku przerastającego możliwości jednej osoby[29]. Sformułowane problemy powinny odpowiadać na realne potrzeby przedsiębiorstwa, zaś efekty PBL – dostarczać rozwiązań stanowiących odpowiedź na postawione pytania.
- ✓ **training on the job** – związany z rozwijaniem kompetencji podczas wykonywania obowiązków zawodowych pod nadzorem bardziej doświadczonej osoby. Jest uważany za jedną z najbardziej opłacalnych metod szkolenia pracowników i polega na *uczeniu się*

[27] Kumar, A.A. (2016). Role of Knowledge Management in Human Resource Management. Conference: National Seminar on Modern Management Practices – A Paradigm Shift". Department of Business Management, Osmania University. Volume: ISBN 9788192847849.
[28] Seufert, A., von Krogh, G., Bach, A. (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management, 3(3), s. 180.*
[29] De Senzi Zancul, E., Sousa-Zomer, T.T., Cauchick-Miguel, P.A. (2017). Project-based learning approach: improvements of an undergraduate course in new product development. *Production, 27(spe)*, e20162252.

podczas działania (ang. *learning while doing*). Zgodnie z wynikami badań, dobrze zaprojektowane treningi on the job, powinny uwzględniać potrzeby indywidualne, zawodowe i organizacyjne[30], a tym samym – cechować się wysokim stopniem dostosowania do konkretnego pracownika, funkcjonującego w określonym środowisku.

3.2.3. Działania rozwojowe a ścieżka reskillingu

Uczestnictwo w działaniach rozwojowych pozwala na przesuwanie się po ścieżce reskillingu i osiąganie coraz wyższych poziomów zaawansowania. Po osiągnięciu wymaganego profilu kompetencyjnego (i niwelacji luk na niezbędnym poziomie), pracownik jest gotowy do realizacji nowych zadań, związanych z wdrożeniem trendu.

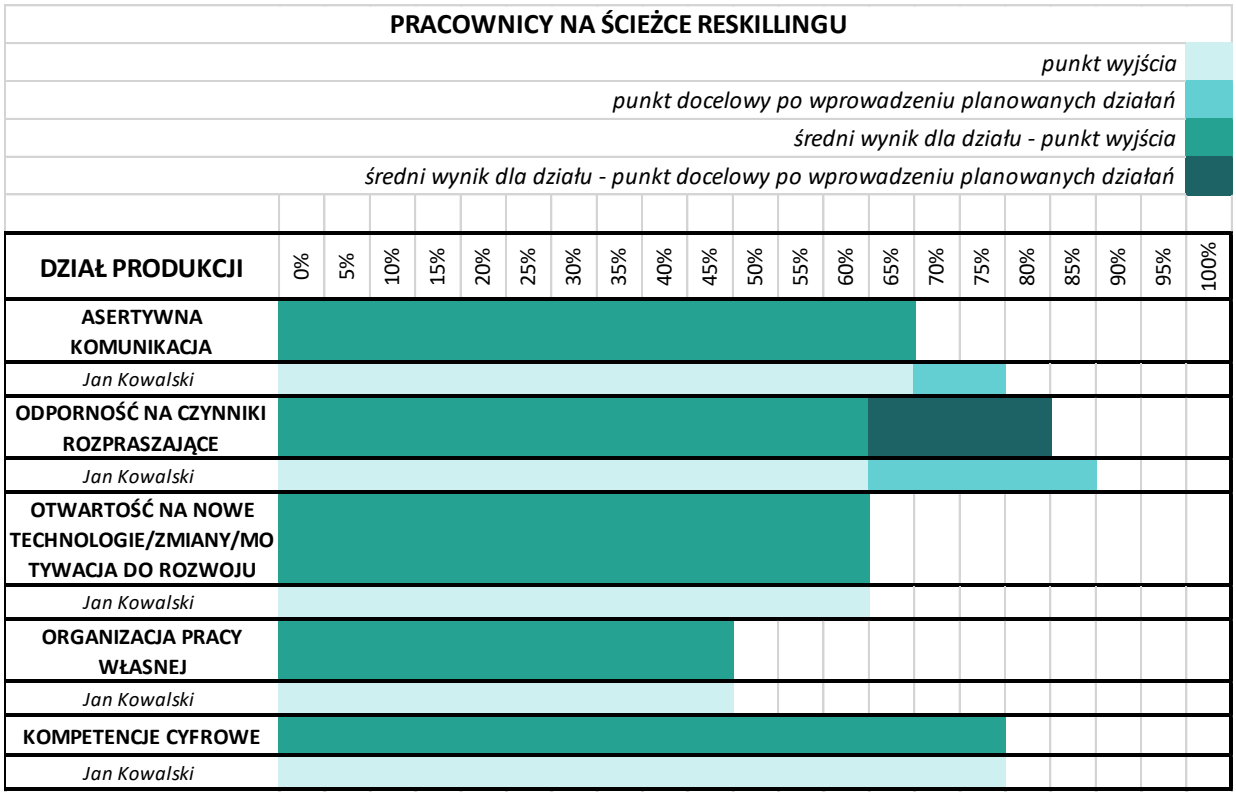
Działania rozwojowe różnią się nie tylko pod kątem formy i treści. Różnice dotyczą także:

- stopnia trudności;
- czasochłonności;
- wymaganego zaangażowania po stronie pracownika i organizacji.

Algorytm zawarty w platformie ReSKILL 4A będzie w stanie analizować różne zmienne w taki sposób, aby zapewnić optymalne dopasowanie każdego z działań do wyników konkretnych pracowników. Będzie także przyznawał odpowiednie wartości przyrostów kompetencyjnych po skorzystaniu przez daną osobę z konkretnej formy rozwojowej. Przykładowo, dzięki aktywnemu uczestnictwu w szkoleniu rekomendowanym przez platformę, pracownik będzie mógł odnotować dziesięcioprocentowy wzrost w zakresie danej kompetencji. Po osiągnięciu wymaganego profilu kompetencyjnego, pracownik będzie gotowy do realizacji nowych zadań związanych z wdrażanym trendem/trendami. Przesuwanie się na ścieżce reskillingu zobrazowano na poniższej rycinie. Ma ona charakter wyłącznie poglądowy i nie odpowiada grafice, która będzie dostępna na platformie ReSKILL 4A.

[30] Barzegar, N., Farjad, S. (2011). A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study). *Proceedia – Social and Behavioral Sciences, 29*, s. 1942-1949.

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



Ryc. 6. Przykład zaktualizowanej macierzy profilu kompetencyjnego u pracownika działu administracji.
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

3.3. Czy działania e-learningowe i b-learningowe są skuteczne?

Odpowiedzi na to pytanie udzielono w cytowanych poniżej publikacjach. Prezentują one wyniki badań nad skutecznością e-learningu i b-learningu. Warto podkreślić, miały one charakter metaanalizy, czyli metody pozwalającej na agregrowanie danych zgromadzonych w wielu pojedynczych badaniach. Z tego powodu, metaanalizy są źródłem niezwykle trafnych i rzetelnych opisów rzeczywistości. Co wynika z tych doniesień?

- ✓ **Metaanaliza T. Sitzmann i współpracowników**[31] – objęła 96 badań, zawierających dane na temat 19331 osób biorących udział w 168 szkoleniach. Okazało się, że tradycyjne metody zapewniają nieco większą skuteczność przekazywania wiedzy. Jednocześnie, ich przewaga zanikała, kiedy na szkoleniach realizowanych zarówno tradycyjnie, jak i z wykorzystaniem technologii, wykorzystywano te same metody nauczania. Ponadto ustalono, że kursanci, którym zapewniono odpowiedni poziom kontroli, możliwość realizacji zadań praktycznych oraz dostęp do informacji zwrotnych, uczyli się skuteczniej, niż osoby uczestniczące w kursie

[31] Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of Web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 59*, s. 623-664.

realizowanym w formie tradycyjnej. Satysfakcja uczestników była podobna w przypadku uczestnictwa w każdej z form nauki (tj. z technologią i bez technologii). Autorzy porównali swoje wyniki z wynikami innych analiz. Doprowadziło ich to do wniosku, że większe znaczenie od kanału przekazu mają stosowane metody uczenia. **Podsumowując: e-learning i b-learning mogą być skuteczne, jeżeli wykorzystują odpowiednie metody nauczania.**

- ✓ **Metaanaliza R. Tamim i współpracowników**[32] – szczególnie wartościowe badania, w których zrealizowano metaanalizę 25 dostępnych metaanaliz (była to tzw. *second-order metaanalysis*, którą można przetłumaczyć jako *metaanalizę drugiego rzędu*). W efekcie, przeanalizowano dane z 1055 pojedynczych badań, w których łącznie uczestniczyło **około 110 tysięcy osób**. Wynika z nich, że osoby uczące się z wykorzystaniem technologii osiągały nieco lepsze wyniki od osób, które uczyły się w sposób tradycyjny. Komentując jeden z uzyskanych wyników, autorzy wspominają, że statystyczna osoba ucząca się z wykorzystaniem technologii, osiągnie wynik o 12 punktów procentowych wyższy od statystycznej osoby, która uczy się bez wykorzystania narzędzi technologicznych. Choć zespół Tamim zachęca do ostrożnej interpretacji wspomnianych wyników, to z efektów ich pracy wynika co najmniej równorzędność metod wykorzystujących technologię z tradycyjnymi metodami nauczania. **Nie ma zatem powodów, aby uznawać formy tradycyjne za lepsze, niż e-learning czy b-learning.**

Will Thalheimer, badacz i ekspert w zakresie uczenia się, podkreśla znaczenie kilku elementów, które powinny zawierać się w dobrze skonstruowanym e-learningu[33]. Jego zdaniem, osobom uczącym się należy zapewnić:

- ✓ możliwość podejmowania realnych decyzji;
- ✓ możliwość wykonywania zadań;
- ✓ informacje zwrotne na temat wykonywanej aktywności;

[32] Tamim, R.M., Bernard, R.M., Borokhovski, E., Abrami, P.C., Shmid, R.F. (2011). What Forty Years of Research Says About the Impact of Technology on Learning: A Second-Order Meta-Analysis and Validation Study. *Review of Educational Research*, 81(1), s. 4-28.
[33] Założenia odnoszą się także do b-learningu.

- ✓ możliwość wielokrotnego trenowania kompetencji będących przedmiotem treningu[34].

Jednocześnie, Thalheimer podkreśla, że wyniki znanych metaanaliz nie mówią o tym, że e-learning i b-learning są skuteczne **ze względu na wykorzystanie technologii.** Są skuteczne **ze względu na wykorzystywanie określonych metod uczenia się za pośrednictwem technologii**. **Oznacza to, że zarówno e-learning, jak i b-learning mogą być skuteczną formą nabywania nowych umiejętności zawodowych, ale wyłącznie pod warunkiem zaprojektowania ich w sposób zgodny z prawidłowościami określającymi optymalne warunki uczenia się przez osoby dorosłe**. Działania rozwojowe[35] wchodzące w skład platformy ReSKILL 4A zostały zaprojektowane w pełnej zgodzie z takimi założeniami. **Podsumowując, odpowiedź na pytanie postawione w tytule niniejszego podrozdziału, brzmi: zdecydowanie tak!**

3.4. Reskill Manager i jego rola w założeniach modelu 4A

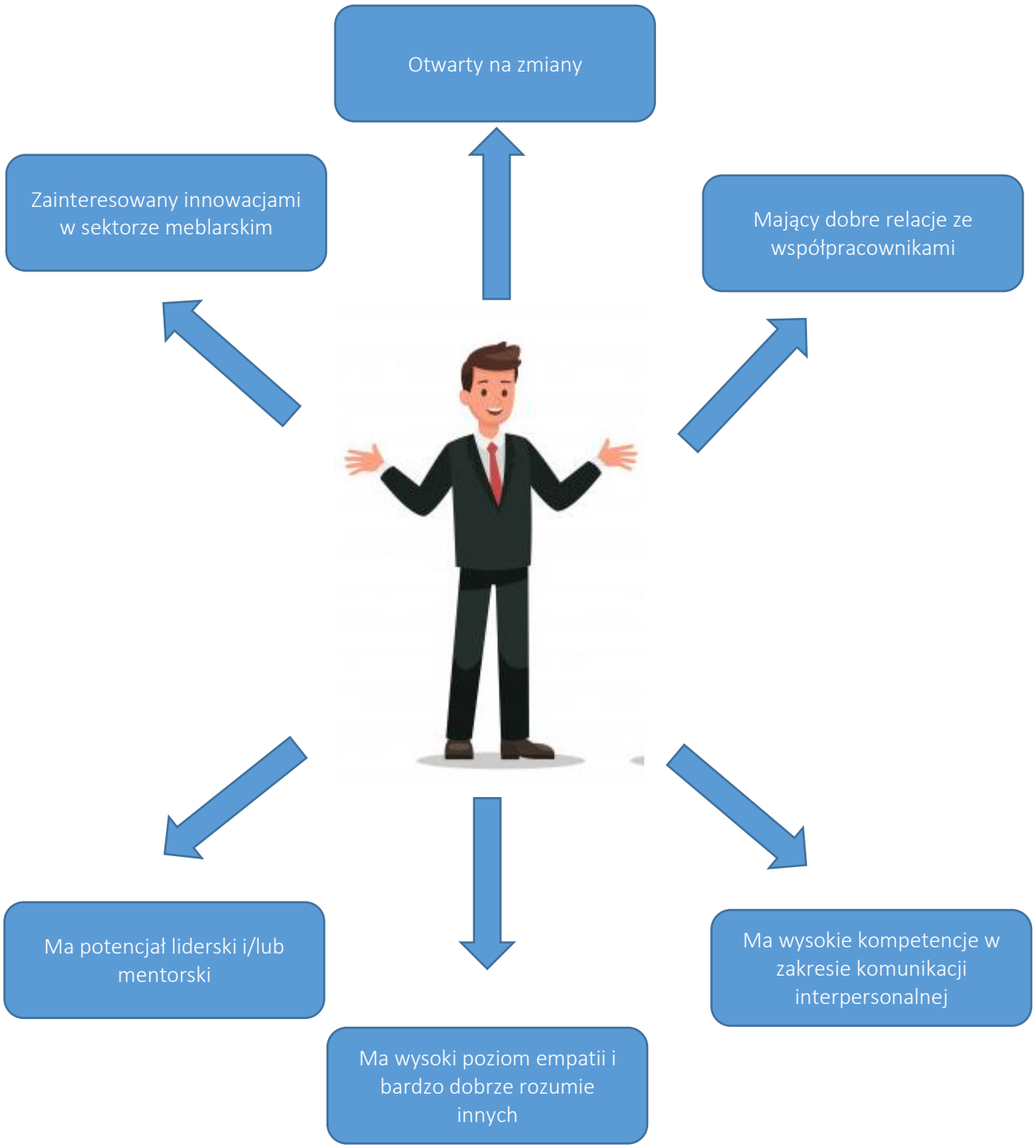
Ważną rolę podczas wdrażania reskillingu odgrywa Reskill Manager (RM). Odpowiada on za zarządzanie, kontrolę i monitorowanie przebiegu całego procesu. Z założenia, zadania wynikające z pełnienia roli RM nie powinny utrudniać lub uniemożliwiać realizacji zadań wynikających z zobowiązań pracownika na podstawowym stanowisku (choć ostateczna decyzja należy do pracodawcy). Osoba realizująca rolę 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.

W praktyce, w rolę RM może wcielić się zarówno pracodawca, jak i jeden z pracowników, zajmujących stanowisko kierownicze lub nie-kierownicze. Kluczowym kryterium jest dobre dopasowanie do charakterystyki opisanej powyższych podpunktach.

[34] Thalheimer, W. (2017). *Does e-learning work? What the scientific research says!* / Available at http://www.work-learning.com/catalog.html
[35] Stwierdzenie to dotyczy zarówno działań realizowanych w formie tradycyjnej, jak i e-learningu oraz b-learningu.

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



Ryc. 7. Profil kompetencyjny Reskill Managera.
Źródło: www.freepik.com (grafika obrazująca mężczyznę) i opracowanie własne na podstawie materiałów wlasnych

4. Zakładane efekty wdrożenia modelu ReSKILL 4A

Prognozowane efekty wdrożenia modelu ReSKILL 4A odnoszą się do dwóch płaszczyzn: organizacyjnej i indywidualnej. Dotyczą one wzrostu wydajności i poziomu motywacji, redukcji wskaźników absencji, przyrostu lojalności pracowników, pozytywnych zmian w poziomie przychodów oraz redukcji kosztów. Poniżej dokonano szczegółowego omówienia efektów odnoszących się do obu wymienionych płaszczyzn.

Efekty na poziomie organizacyjnym

- ✓ 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[36].
- ✓ 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[37].

Efekty na poziomie indywidualnym

- ✓ wzrost spostrzeganego znaczenia w strukturze organizacyjnej;
- ✓ osiągnięcie większego stopnia dopasowania profilu kompetencyjnego do wymagań rynku pracy;
- ✓ wzrost zdolności do podejmowania działań innowacyjnych;

[36] 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.
[37] 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.

- ✓ rozwój proaktywnej postawy pracowniczej, dzięki ukształtowaniu sposobu myślenia opartego na otwartości na zmiany;
- ✓ 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.

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

Załączniki – działania rozwojowe