INSTRUKCJA KALKULACJI KOSZTÓW I KORZYŚCI WDROŻENIA PROCESU RESKILLINGU

Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MŚP na zmiany rynkowe poprzez reskilling” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze Środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

RESKILL

Autor: Grzegorz Grześkiewicz

Bydgoszcz, grudzień 2020 r.

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

Spis treści

CZYM JEST KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI WDROŻENIA PROCESU RESKILLINGU 3
Z JAKICH ELEMENTÓW SKŁADA SIĘ KALKULATOR KOSZTÓW I KORZYŚCI 4
ETAPY KORZYSTANIA Z KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI 10
WPROWADZWNIE DANYCH PRZEZ PRACODAWCĘ 11
CZĘŚĆ KOSZTOWA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI 22
Koszty zakupu technologii, sprzętu, wartości niematerialnych i prawnych 23
Koszty zakupu usług szkoleniowych 23
Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych 27
Koszty zakupu usług doradczych 29
Koszty wizyt studyjnych i praktyk 29
Koszty czasu pracy 33
Koszty zmian w systemie motywacyjnym 38
Podsumowanie kosztów wdrożenia procesu reskillingu 39
CZĘŚĆ PRZYCHODOWA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI 41
Elementy ogólnozakładowe – wycena korzyści 42
Elementy pracownicze – wycena korzyści 45
Podsumowanie korzyści wdrożenia procesu reskillingu 54
USTALENIE RANKINGU DZIAŁAŃ Z PUNKTU WIDZENIA ICH EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ 55
JAK W PRAKTYCE KORZYSTAĆ Z KALKULATORA 57
ŚCIEŻKA RESKILLINGU 59

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

CZYM JEST KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI WDROŻENIA PROCESU RESKILLINGU

Platforma ReSKILL 4A wśród swoich funkcjonalności oferuje kalkulator kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu. Narzędzie to odpowiada na następujące pytania:

- Ile kosztować będzie wdrożenie procesu reskillingu, w tym poszczególnych rekomendowanych działań dla włączonych do procesu pracowników?
- Jak różnicują się koszty wdrożenia w zależności od jego zakresu (w tym z wykorzystaniem efektu skali i synergii)?
- Jakie efekty wyrażone w wartościach pieniężnych są możliwe do osiągnięcia na skutek wdrożenia procesu reskillingu?
- Jakie działania w ramach procesu reskillingu są najbardziej efektywne (przynoszą najwyższą wypadkową wartość efektów i kosztów wdrożenia)?
- Jak kształtują się realne korzyści wdrożenia w trakcie „przesuwania się” pracownika po ścieżce reskillingu?

Rysunek 1: Schemat kalkulatora kosztów i korzyści

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

Z JAKICH ELEMENTÓW SKŁADA SIĘ KALKULATOR KOSZTÓW I KORZYŚCI

W skład kalkulatora kosztów i korzyści wchodzi część kosztowa oraz część przychodowa. Zarówno część kosztowa, jak i przychodowa składa się natomiast z elementów ogólnych / ogólnozakładowych i elementów pracowniczych. Ujęcie ogólnozakładowe odnosi się do wyceny działań z punktu widzenia ich wpływu (po stronie kosztów i przychodów) na cały dział, bez podziału na poszczególne stanowiska pracy – są to ogólne koszty / efekty wdrożenia procesu reskillingu w danym dziale. Natomiast ujęcie pracownicze odnosi się do wyceny działań z punktu widzenia ich bezpośredniego wpływu na danego pracownika – wskazując koszty ponoszone w związku z działaniami reskillingowymi przypisanymi personalnie do danej osoby oraz korzyści wynikające bezpośrednio ze zmiany kompetencyjnej i zmian powiązanych z przesunięciem na ścieżce reskillingu, jakie zostaną na skutek reskillingu osiągnięte u wskazanego pracownika.

Analiza kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu, analogicznie do pozostałych funkcjonalności platformy ReSKILL realizowana jest w podziale na pięć działów, tj.:

- dział 1: produkcja
- dział 2: transport i logistyka
- dział 3: marketing i sprzedaż
- dział 4: administracja
- dział 5: konstrukcyjny / projektowy

Wyszczególnienia pięciu wystandaryzowanych działów podmiotu funkcjonującego w branży meblarskiej dokonano na podstawie analizy struktur organizacyjnych 20 przykładowych przedsiębiorstw z tego sektora (analiza własna w IV kw. 2020 r.).

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

Z punktu widzenia kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu analiza na poziomie poszczególnych działów pozwala na zidentyfikowanie i podkreślenie specyfiki działań wdrożeniowych w poszczególnych działach, jak również możliwych do uzyskania efektów.

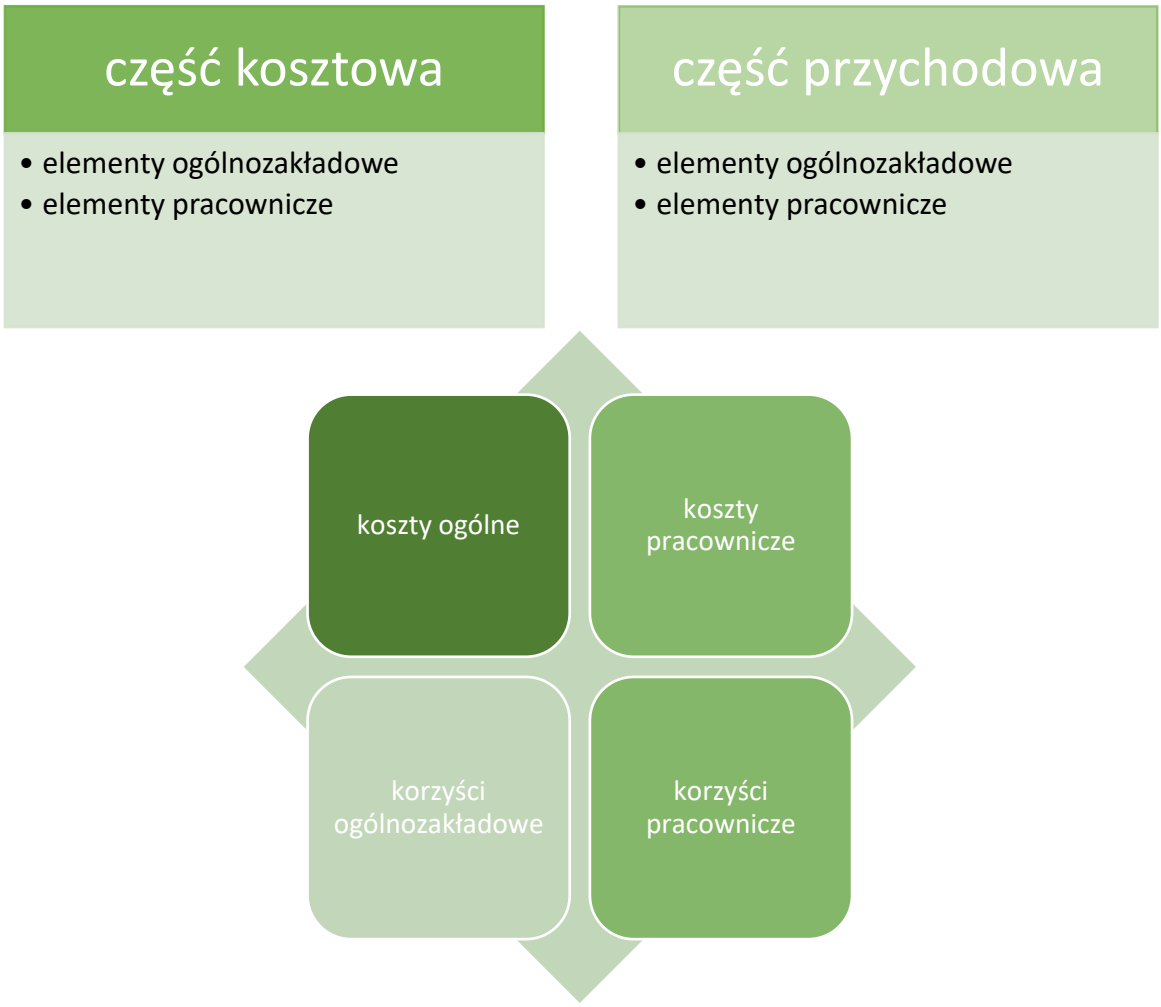
Rysunek 2: Struktura podmiotu z punktu widzenia wdrożenia ścieżki reskillingu oraz wyceny kosztów i korzyści

Podmiot korzystający z kalkulatora może wykonać analizę dla jednego wybranego działu, kilku z nich bądź wszystkich – każdorazowo wyniki prezentowane są w sposób zagregowany wyłącznie dla wskazanego działu.

Dla każdego z działów prezentacja wyników realizowana będzie w schemacie uwzględniającym część kosztową i przychodową oraz elementy ogólne / ogólnozakładowe i elementy pracownicze – zgodnie z poniższym wykresem.

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

Rysunek 3: Schemat kalkulatora



Na poniższym schemacie przedstawiono alternatywny podział kosztów wdrożenia procesu reskillingu – na koszty zewnętrzne i wewnętrzne. Koszty wewnętrzne definiowane są jako koszty powiązane z wyceną czasu pracy pracowników zaangażowanych w proces reskillingu i elementy związane ze zmianami w systemie motywacyjnym w kontekście wsparcia działań reskillingowych. Natomiast koszty zewnętrzne rozumiane są jako bezpośrednio związane z nabywaniem produktów i usług „z rynku”.

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

Rysunek 4: Elementy składowe kalkulatora – koszty

zakup usług zewnętrznych

- zakup technologii, sprzętu, WNiP
- zakup usługi szkoleniowej
- koszty zewnętrzne organizacji szkolenia wewnętrznego
- zakup usługi doradczej
- koszty przejazdów / noclegów

wewnętrzne koszty organizacji wdrożenia

- czas pracy [pracownika związanego z organizacją wsparcia]
- czas pracy [pracownika, którego dotyczy rekomendacja]
- koszty wewnętrzne organizacji szkolenia (trener wewnętrzny)
- koszty zmian w systemie motywacyjnym

Szczegółowy podział korzyści wdrożenia procesu reskillingu na ogólnozakładowe i pracownicze zaprezentowano na poniżej.

Rysunek 5: Elementy składowe kalkulatora – korzyści

korzyści ogólnozakładowe

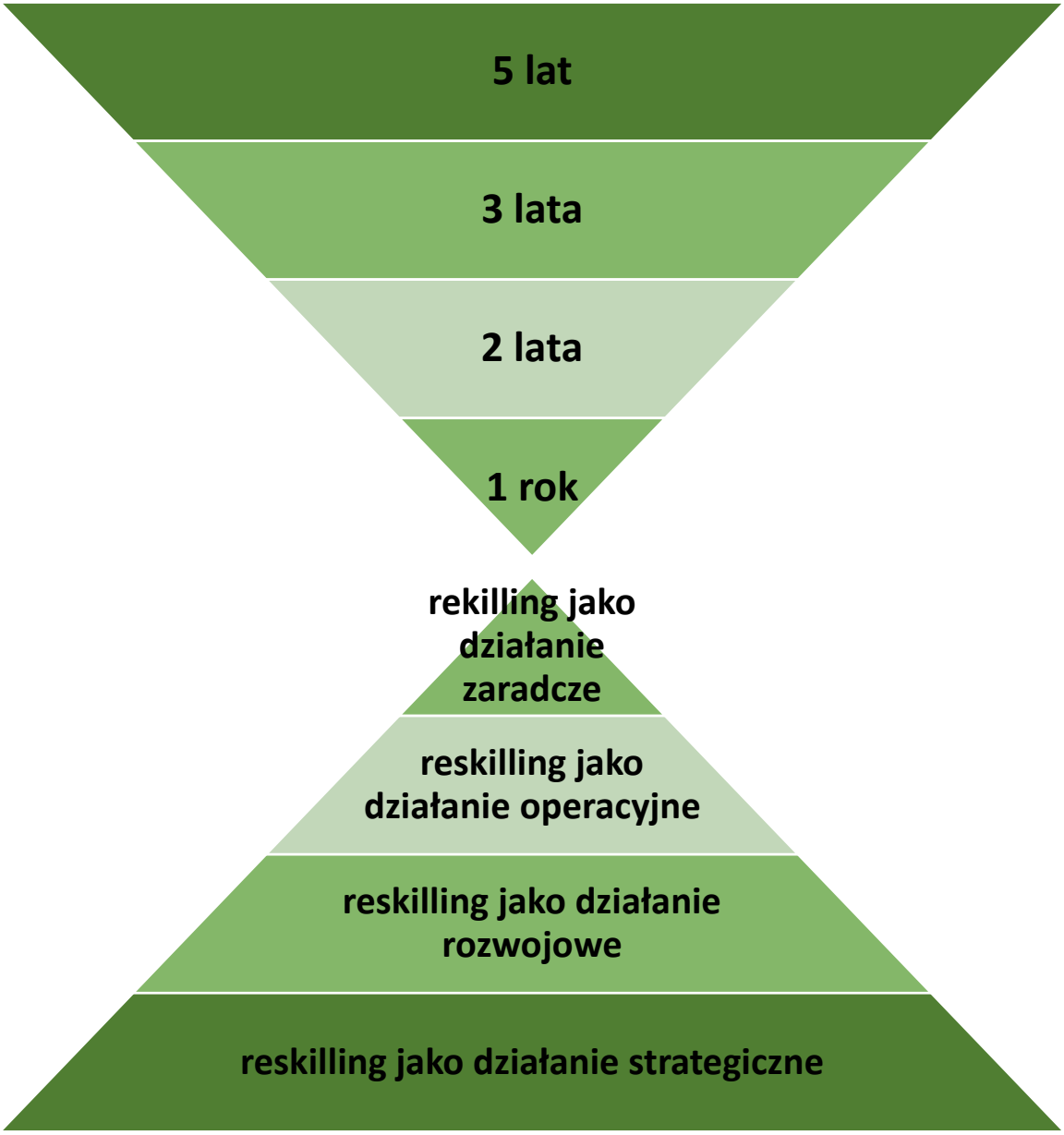
- pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki
- budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów
- obniżenie kosztów funkcjonowania

korzyści pracownicze

- zmiana wydajności
- zmiana motywacji
- zmiana absencji
- zmiana lojalności

Dokładna charakterystyka elementów składowych kalkulatora kosztów i korzyści została przedstawiona w kolejnych rozdziałach.

Rysunek 6: Perspektywy czasowe analizy kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu



Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania podmiotu, warunki finansowe i organizacyjne pracodawca w ramach kalkulatora kosztów i korzyści ma możliwość zadeklarowania perspektywy czasowej analizy – wybierając z opcji:

- 1 rok – perspektywa krótkoterminowa: perspektywa właściwa dla podmiotów zainteresowanych szybkimi efektami, zmianami dającymi natychmiastowe rezultaty i zazwyczaj niższymi kosztowo inwestycjami – taka perspektywa analizy jest charakterystyczna dla firm wdrażających reskilling jako działanie zaradcze na zidentyfikowane już niedobory

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

i konkretne problemy w obszarze kompetencyjnym i rozwojowym (w ramach tej perspektywy mogą zostać pominięte niektóre korzyści długofalowe typowe dla działań, które przynoszą wymierne efekty dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym)

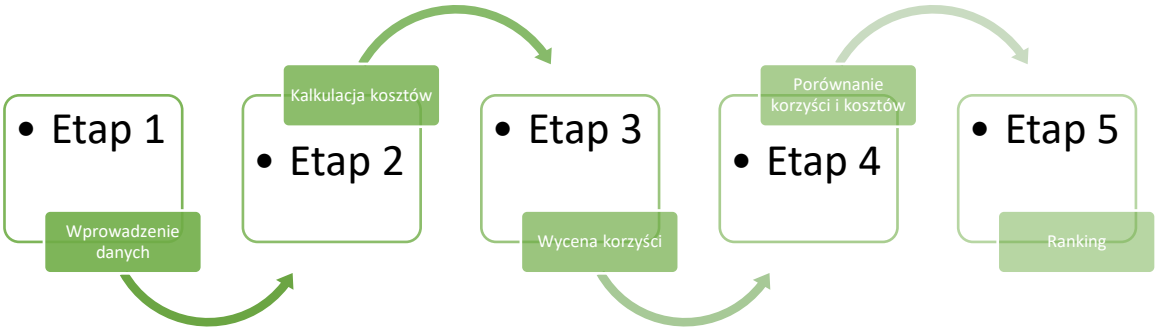
- 2 lata – pespektywa średniookresowa: perspektywa zawierająca w sobie połączenie elementów krótkoterminowych i standardowych – taka perspektywa jest charakterystyczna dla firm wdrażających reskilling jako działanie operacyjne – zorganizowane działanie okresowego uzupełniania / uaktualniania kompetencji
- 3 lata – perspektywa standardowa: perspektywa pozwalająca w sposób adekwatny zidentyfikować zarówno koszty, jak i przeważającą większość korzyści, w tym długookresowe – taka perspektywa jest charakterystyczna dla firm wdrażających reskilling jako element zorganizowanych działań rozwojowym w obszarze kompetencyjnym
- 5 lat – perspektywa długoterminowa: perspektywa właściwa dla podmiotów zainteresowanych długofalowymi i kompleksowymi inwestycjami w proces reskillingu – taka perspektywa jest charakterystyczna dla firm wdrażających reskilling jako element strategiczny w obszarze kompetencyjnym i rozwojowym (w ramach tej perspektywy w pełni można zauważyć korzyści długofalowe typowe dla niektórych działań, które przynoszą wymierne efekty dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym)

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

ETAPY KORZYSTANIA Z KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Proces korzystania z kalkulatora kosztów i korzyści obejmuje kilka etapów, część z nich wymaga zaangażowania ze strony podmiotu, część natomiast realizowana jest w sposób automatyczny za pośrednictwem zakodowanych na platformie algorytmów.

Rysunek 7: Etapy pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści



<u>Etapy korzystania z kalkulatora kosztów i korzyści obejmują:</u>

Etap 1: wprowadzenie danych wejściowych przez pracodawcę

Etap 2: oszacowanie poziomu kosztów wdrożenia na podstawie danych wprowadzonych przez pracodawcę bądź danych statystycznych zakodowanych na platformie [dla zakresu wdrożenia określonego na podstawie diagnozy luk kompetencyjnych]

Etap 3: oszacowanie korzyści wdrożenia z punktu widzenia efektów rekomendowanych działań na funkcjonowanie całego podmiotu, jak i poszczególnych pracowników

Etap 4: ustalenie poziomu „wyniku" wdrożenia [różnicy pomiędzy korzyściami i kosztami wdrożenia poszczególnych rekomendowanych działań]

Etap 5: prezentacja rankingu działań wdrożeniowych na podstawie porównania ich efektywności

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

WPROWADZENIE DANYCH PRZEZ PRACODAWCĘ

Rozpoczynając pracę z kalkulatorem kosztów i korzyści pracodawca musi podjąć decyzję, czy zamierza uzyskać:

- bardziej dokładne wyniki na podstawie danych własnych podmiotu angażując się w większym zakresie organizacyjnym i wymiarze czasowym
- mniej dokładne wyniki na podstawie danych statystycznych zakodowanych w bazie platformy angażując się w mniejszym zakresie organizacyjnym i wymiarze czasowym

Rysunek 8: Warianty pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści

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

Do kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia niezbędne jest zadeklarowanie danych w sześciu obszarach:

- część 1: dane podstawowe
- część 2: dane finansowe
- część 3: struktura organizacyjna i system motywacyjny
- część 4: sprzęt i wyposażenie
- część 5: wycena planowanych działań
- część 6: planowane efekty wdrożenia trendów

Na poniższych schematach wskazano zakres danych w poszczególnych częściach, wraz z komentarzem dotyczącym charakteru danych, jak również możliwości wykorzystania danych statystycznych (część z tych danych musi zostać wprowadzona samodzielnie, część natomiast może zostać pobrana z bazy danych platformy ReSKILL).

Tabela 1: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 1

CZĘŚĆ 1: DANE PODSTAWOWE		
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**
Województwo	*samodzielnie*	lista rozwijana z wykazem województw
Kategoria podmiotu	*samodzielnie*	lista rozwijana z kategoriami wielkości przedsiębiorstwa
Liczba zatrudnionych pracowników	*samodzielnie*	liczba całkowita *[należy podać liczbę zatrudnionych pracowników – w ramach umów o pracę, bez względu na wymiar zaangażowania]*
Liczba (kluczowych / strategicznych) klientów	*samodzielnie*	liczba całkowita *[należy podać liczbę kluczowych klientów, w przypadku sprzedaży detalicznej należy podać szacunkową liczbę kontrahentów / odbiorców]*
Perspektywa czasowa analizy	*samodzielnie*	lista rozwijana *[rok / 2 lata / 3 lata / 5 lat]*

Tabela 2: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 2

CZĘŚĆ 2: DANE FINANSOWE		
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**
Przychody (ogółem)	*samodzielnie*	dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[należy podać wartość przychodów i kosztów zgodnie z danymi finansowymi podmiotu, dla roku poprzedzającego rok kalkulacji i dwóch lat wstecz]*
Koszty (ogółem), w tym:	*samodzielnie*	
koszty materiałów, surowców, energii	*samodzielnie*	
koszty wynagrodzeń wraz z narzutami	*samodzielnie*	
koszty usług obcych	*samodzielnie*	
inne koszty	*samodzielnie*	
Proszę podać wartości aktualnego wynagrodzenia brutto pracowników zaangażowanych w proces reskillingu w podmiocie bądź skorzystać z danych statystycznych		

lista imienna pracowników objętych kalkulacją	*samodzielnie lub skorzystanie z danych statystycznych*	dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[należy podać wartość wynagrodzenia brutto danego pracownika z listy bądź wybrać opcję „chcę skorzystać z danych statystycznych”]*
wynagrodzenie pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie rozwiązania w podmiocie / średnie wynagrodzenie pracowników zaangażowanych w proces wdrożenia reskillingu	*samodzielnie lub skorzystanie z danych statystycznych*	

W zakresie wartości wynagrodzeń pracowników zaangażowanych w proces reskillingu możliwe jest samodzielne zadeklarowanie danych bądź skorzystanie z bazy danych zakodowanych w ramach kalkulatora. Korzystanie z danych statystycznych pozwala na zachowanie anonimowości wynagrodzeń pracowników, co może być niezbędne z punktu widzenia polityki kadrowo-płacowej danego podmiotu. Wykorzystanie danych statystycznych pozwala na uzyskanie szacunkowych wyników – zarówno po stronie korzyści, jak i kosztów (poziom dokładności wyliczeń zależy w tym przypadku od dokładności w zakresie doboru stanowisk z bazy do faktycznej struktury organizacyjnej podmiotu).

W poniższych tabelach zaprezentowano wykaz wartości statystycznych stanowiących podstawę wyliczeń w przypadku wyboru opcji z wykorzystaniem danych statystycznych.

Tabela 3: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział produkcja

Stanowisko	Mediana	Dział
dyrektor do spraw produkcji	14 680,00	produkcja
kierownik produkcji	8 210,00	produkcja
główny technolog produkcji	6 110,00	produkcja
inżynierów procesu produkcji	6 620,00	produkcja
mistrz zmiany w dziale produkcji	6 120,00	produkcja
brygadzista (produkcja)	4 790,00	produkcja
kontroler produkcji	4 300,00	produkcja
asystent w dziale produkcji	3 700,00	produkcja
operator linii produkcyjnej	4 490,00	produkcja
operator maszyn i urządzeń produkcyjnych	4 280,00	produkcja
planista produkcyjny	5 360,00	produkcja
pracownik produkcji	3 430,00	produkcja
specjalista ds. planowania produkcji	5 360,00	produkcja
specjalista ds. przygotowania produkcji	4 930,00	Produkcja
DZIAŁ PRODUKCJA Mediana wynagrodzeń [grafiki wynagrodzenia.pl, 12/2020]		

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

Tabela 4: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział transport / logistyka

Stanowisko	Mediana	Dział
dyrektor do spraw logistyki i/lub transportu	14 680,00	transport/logistyka
kierownik do spraw logistyki	8 560,00	transport/logistyka
kierownik do spraw spedycji i transportu	7 740,00	transport/logistyka

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

specjalista do spraw logistyki i/lub transportu	5 000,00	transport/logistyka
brygadzista w dziale logistyki	4 710,00	transport/logistyka
asystent do spraw logistyki i/lub transportu	4 000,00	transport/logistyka
pracownik działu logistyki i/lub transportu	3 920,00	transport/logistyka
dyspozytor transportu	4 810,00	transport/logistyka
kierowca samochodu dostawczego	3 990,00	transport/logistyka

DZIAŁ TRANSPORT / LOGISTYKA
Mediana wynagrodzeń [grafiki wynagrodzenia.pl, 12/2020]

Tabela 5: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział marketing / sprzedaż

Stanowisko	Mediana	Dział
dyrektor do spraw sprzedaży i marketingu	12 260,00	marketing/sprzedaż
dyrektor do spraw sprzedaży	15 290,00	marketing/sprzedaż
dyrektor do spraw marketingu	14 680,00	marketing/sprzedaż
kierownik do spraw sprzedaży	7 500,00	marketing/sprzedaż
kierownik do spraw marketingu	7 800,00	marketing/sprzedaż

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

specjalista do spraw sprzedaży i marketingu	4 600,00	marketing/sprzedaż
specjalista do spraw sprzedaży	4 640,00	marketing/sprzedaż
specjalista do spraw marketingu	4 890,00	marketing/sprzedaż
asystent do spraw sprzedaży	4 200,00	marketing/sprzedaż
asystent do spraw marketingu	4 100,00	marketing/sprzedaż

DZIAŁ MARKETING / SPRZEDAŻ
Mediana wynagrodzeń [grafiki wynagrodzenia.pl, 12/2020]

Tabela 6: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział administracja

Stanowisko	Mediana	Dział
dyrektor do spraw administracyjnych	8 840,00	administracja
główny księgowy	7 500,00	administracja

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

kierownik do spraw administracyjnych	5 710,00	administracja
kierownik do spraw księgowości	7 420,00	administracja
kierownik działu kadr i płac	7 260,00	administracja
specjalista do spraw administracji	4 250,00	administracja
samodzielny księgowy	5 000,00	administracja
specjalista do spraw kadr i płac	4 530,00	administracja
asystent do spraw administracyjnych	3 750,00	administracja
asystent do spraw księgowości	3 830,00	administracja
pracownik administracyjno-biurowy	3 750,00	administracja

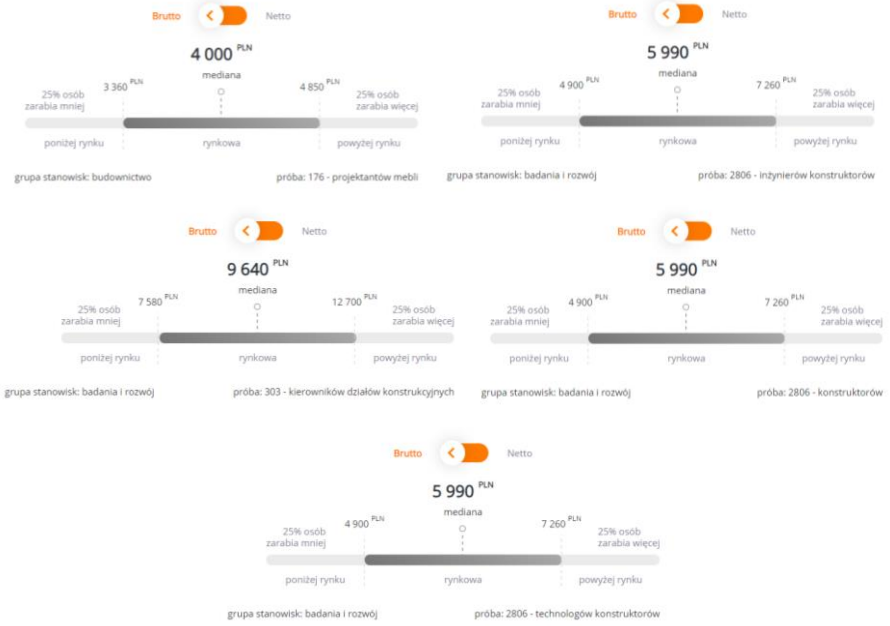
DZIAŁ ADMINISTRACJA
Mediana wynagrodzeń [grafiki wynagrodzenia.pl, 12/2020]

Tabela 7: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział konstrukcyjny / projektowy

Stanowisko	Mediana	Dział
projektant mebli	4 000,00	dział konstrukcyjny/projektowy

inżynier konstruktor	5 990,00	dział konstrukcyjny/projektowy
kierownik działu konstrukcyjnego	9 640,00	dział konstrukcyjny/projektowy
konstruktor	5 990,00	dział konstrukcyjny/projektowy
technolog konstruktor	5 990,00	dział konstrukcyjny/projektowy

DZIAŁ KONSTRUKCYJNY / PROJEKTOWY
Mediana wynagrodzeń [grafiki wynagrodzenia.pl, 12/2020]



Dążąc do jak najbardziej dokładnego oszacowania kosztów i korzyści powiązanych z wyceną czasu pracy w ramach kalkulatora zastosowano wskaźnik korekty wynagrodzeń ze względu na lokalizację podmiotu. Wynika to z faktu, że wynagrodzenia w poszczególnych regionach Polski są zdecydowanie zróżnicowane. Wskaźnik dla województw określono jako iloraz średniego wynagrodzenia brutto w danym województwie i średniej krajowej.

Tabela 8: Wskaźnik korekty wynagrodzeń ze względu na lokalizację podmiotu

Lokalizacja / województwo	sektor przedsiębiorstw 12/2017	sektor przedsiębiorstw 10/2020	wskaźnik korekty ze względu na województwo
Polska	4 974,00	5 459,00	-
dolnośląskie	5 205,00	5 612,00	102,80%
kujawsko-pomorskie	4 096,00	4 837,00	88,61%
lubelskie	4 378,00	4 567,00	83,66%
lubuskie	4 265,00	4 702,00	86,13%
łódzkie	4 651,00	4 927,00	90,25%
małopolskie	4 618,00	5 556,00	101,78%
mazowieckie	5 841,00	6 470,00	118,52%
opolskie	4 386,00	4 974,00	91,12%

podkarpackie	3 951,00	4 522,00	82,84%
podlaskie	4 388,00	4 786,00	87,67%
pomorskie	4 880,00	5 582,00	102,25%
śląskie	5 614,00	5 416,00	99,21%
świętokrzyskie	3 997,00	4 620,00	84,63%
warmińsko-mazurskie	3 948,00	4 537,00	83,11%
wielkopolskie	4 417,00	4 935,00	90,40%
zachodniopomorskie	4 530,00	5 191,00	95,09%

Uwzględniając możliwość wykorzystania kalkulatora w kolejnych latach, by zachować aktualność / adekwatność oszacowania kosztów i korzyści powiązanych z wyceną czasu pracy w ramach kalkulatora zastosowano wskaźnik korekty wynagrodzeń ze względu na rok wykonania kalkulacji. Wskaźnik korekty wynagrodzeń opracowano na podstawie dynamiki realnego wzrostu płac (źródło: Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski, 10/2020).

Tabela 9: Wskaźnik korekty wynagrodzeń z uwzględnieniem roku przeprowadzenia analizy

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
dynamika realnego wzrostu płac	100,2	101,5	101,9	102,2	102,7	102,9	103	103	103	103	103
narastająco	1,002	1,017	1,036	1,059	1,088	1,119	1,153	1,187	1,223	1,259	1,298

Tabela 10: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 3

CZĘŚĆ 3: STRUKTURA ORGANIZACYJNA I SYSTEM MOTYWACYJNY		
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**
Czy są planowane zmiany w systemie motywacyjnym w związku z realizacją reskillingu?	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*
Pole wyboru [aktywne w przypadku wybrania opcji – tak]		
elementy motywacji finansowej (np. podwyżki, premie)	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie] [w przypadku wybrania opcji „tak” konieczne jest wskazanie limitu kwotowego na 1 osobę w skali miesiąca]*
elementy motywacji pozafinansowej (np. dodatkowe ubezpieczenie, pakiet badań, dofinansowanie edukacji)	*samodzielnie*	
elementy motywacji pozafinansowej (np. dodatkowe ubezpieczenie, pakiet badań, dofinansowanie edukacji)	*samodzielnie*	

Tabela 11: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 4

CZĘŚĆ 4: SPRZĘT I WYPOSAŻENIE		
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**

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

Czy w związku z wdrażaniem trendu są planowane zmiany w zakresie sprzętu / wyposażenia bądź inne koszty?	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*		
Pole wyboru [aktywne w przypadku wybrania opcji – tak]				
zakup wyposażenia stanowiskowego	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*		
zakup wyposażenia ogólnozakładowego	*samodzielnie*			
inne koszty	*samodzielnie*			
Planowane inne działania				
		koszt innych działań	koszt zakupu sprzętu / wyposażenia	koszt zakupu WNiP / technologii
lista imienna pracowników objętych kalkulacją	*samodzielnie*	dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[należy podać wartość zakupu w podziale na 3 w/w kategorie – w przypadku, gdy zakup dotyczy większej liczby pracowników, należy przy każdym z pracowników wpisać proporcjonalną wartość zakupu np. w przypadku zakupu oprogramowania za 1000,00 zł, które będzie wykorzystywane przez 3 pracowników, w tym przez dwóch w wymiarze po 0,25 etatu i jeden w wymiarze 0,5 etatu, należy odpowiednio przypisać do poszczególnych pracowników odpowiednio 250,00 zł, 250,00 zł i 500,00 zł]*		

Tabela 12: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 5

CZĘŚĆ 5: WYCENY PLANOWANYCH DZIAŁAŃ			
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**	
Planowany coaching / doradztwo / mentoring	*samodzielnie*	lista rozwijana *[zakup usługi / realizacja z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych]*	
pole aktywne w przypadku wyboru opcji „zakup usługi”		lista rozwijana *[chcę podać wartość samodzielnie / chcę skorzystać z danych statystycznych]*	
Jednostkowy koszt brutto – koszt 1 godziny wsparcia		dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „zakup usługi” oraz „chcę podać wartość samodzielnie”]*	
Planowany szkolenia	*samodzielnie*	lista rozwijana *[zakup usługi / realizacja z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych]*	
pole aktywne w przypadku wyboru opcji „zakup usługi”		lista rozwijana *[chcę podać wartość samodzielnie / chcę skorzystać z danych statystycznych]*	
		koszt zakupu usługi	koszt zewnętrzny szkolenia wewnętrznego (materiały, catering, sale)
Jednostkowy koszt brutto – koszt na 1 pracownika			

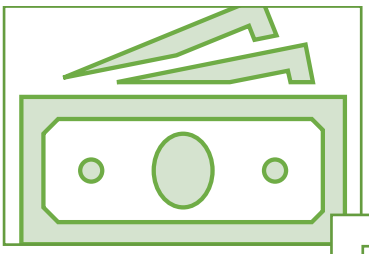
Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling”
jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

lista działań zgodnie z wynikami diagnozy pracowników [lista rekomendowanych szkoleń]		dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „zakup usługi” oraz „chcę podać wartość samodzielnie”]*	dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „realizacji z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych” oraz „chcę podać wartość samodzielnie”]*
Planowany wizyty studyjne / praktyki	*samodzielnie*	lista rozwijana *[zakup usługi / realizacja z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych]*	
pole aktywne w przypadku wyboru opcji „zakup usługi”		lista rozwijana *[chcę podać wartość samodzielnie / chcę skorzystać z danych statystycznych]*	
		lokalizacja (cz. 1)	lokalizacja cz. 2
Jednostkowy koszt brutto – koszt na 1 pracownika		lista rozwijana *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „zakup usługi” oraz „chcę skorzystać z danych statystycznych”]*	lista rozwijana *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „Europa” w polu lokalizacja cz. 1]*
Jednostkowy koszt brutto – koszt na 1 pracownika		dane liczbowe (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku) *[aktywne w przypadku wybrania opcji – „zakup usługi” oraz „chcę podać wartość samodzielnie”]*	

Tabela 13: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 6

CZĘŚĆ 6: PLANOWANE EFEKTY WDROŻENIA TRENDÓW			
zakres danych	**sposób uzupełnienia danych**	**możliwe opcje odpowiedzi**	
		Wystąpienie danego efektu	Wysokość efektu w skali roku [w %]
pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW (np. +10%, +150%)	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*	lista rozwijana *[wartości od 1% do 500%] [aktywne w przypadku wyboru „tak”]*
budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*	lista rozwijana *[wartości od 1% do 500%] [aktywne w przypadku wyboru „tak”]*
obniżenie kosztów funkcjonowania - ZMIANA POZIOMU KOSZTÓW (np. -10%, -50%)	*samodzielnie*	lista rozwijana *[tak / nie]*	lista rozwijana *[wartości od -1% do -100%] [aktywne w przypadku wyboru „tak”]*

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



CZĘŚĆ KOSZTOWA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Dla wszystkich zaleceń wdrożeniowych wycena kosztów następuje w podziale na dwie kategorie, tj. zakup usług zewnętrznych oraz wewnętrzne koszty organizacji wdrożenia ścieżki reskillingu.

W ramach kosztów zakupu usług zewnętrznych, w zależności od charakteru zalecenia, wycenie podlega:

- zakup technologii, sprzętu, wartości niematerialnych i prawnych
- zakup usług szkoleniowych
- koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych
- zakup usług doradczych
- koszty przejazdów / noclegów

W ramach kosztów wewnętrznych organizacji wdrożenia, w zależności od charakteru zalecenia, wycenie podlega:

- czas pracy (pracownika związanego z organizacją wsparcia)
- czas pracy (pracownik, którego dotyczy rekomendacja)
- koszty wewnętrzne organizacji szkoleń (trener wewnętrzny)
- koszty zmian w systemie motywacyjnym

Funkcjonalności kalkulatora kosztów i korzyści umożliwiają samodzielną wycenę poszczególnych rekomendacji bądź skorzystanie z danych zakodowanych w ramach bazy kalkulatora. W poniższych rozdziałach wskazano szczegółową metodologię oszacowania danych w bazie kalkulatora.

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

Koszty zakupu technologii, sprzętu, wartości niematerialnych i prawnych

Jeżeli zgodnie z *„Instrukcją analizy trendów i wymaganego profilu kompetencyjnego"* zostanie ustalone, że proces reskillingu powiązany z wdrożeniem nowego trendu wymagać będzie zakupów inwestycyjnych – tj. jak nabycie wartości niematerialnych i prawnych (np. licencja do korzystania z oprogramowania, wzoru użytkowego), technologii bądź sprzętu (np. nowoczesnej maszyny produkcyjnej bądź do projektowania), w ramach kalkulatora kosztów i korzyści konieczne jest zadeklarowanie kosztów z tym związanych tak by kalkulacja dała adekwatny wynik. Biorąc pod uwagę bardzo różnorodne możliwości w zakresie inwestycji w ramach kalkulatora nie było możliwości zakodowania danych statystycznych w tym zakresie – każdorazowo podmiot musi zadeklarować własne wartości odnoszące się do poziomu nakładów na inwestycje.

Koszty zakupu usług szkoleniowych

Planując realizację szkoleń zewnętrznych – w formie zakupu usług szkoleniowych każdorazowo w ramach kalkulatora istnieje możliwość zadeklarowania własnych wartości (kwoty, jaka faktycznie jest planowana do wydatkowania na zakup usługi na rynku) bądź wyboru danych statystycznych. Dane statystyczne w bazie kalkulatora zakodowane są w sposób usystematyzowany, tj. w podziale na poszczególne działy w strukturze organizacyjnej, a następnie według poszczególnych rekomendacji wdrożeniowych. Przeciętne ceny usług szkoleniowych ustalono na podstawie Bazy Usług Rozwojowych (usligirozwojowe.parp.gov.pl), zgodnie z poniższymi tabelami.

Tabela 14: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział produkcja

DZIAŁ PRODUKCJA **[źródło: uslugirozwojove.parp.gov.pl, 12/2020]**	
Szkolenie	**Cena jednostkowa**
szkolenie - współpraca w zespole	**1 797,79 [średnia]**
Komunikacja i skuteczna współpraca w zespole	*1 400,00*
Asertywna komunikacja i współpraca w zespole	*552,00*
Skuteczna komunikacja i współpraca w zespole - szkolenie integrujące i budujące zespół	*1 200,00*
Warsztaty inteligencji emocjonalnej i komunikacji międzyludzkiej - poszerzona samoświadomość, empatia i kontrola, komunikacja bez konfliktów metodą WIN=WIN	*1 400,00*
Efektywna komunikacja i współpraca w zespole	*1 500,00*
Komunikacja i skuteczna współpraca w zespole	*2 032,52*
Efektywna współpraca w zespole z elementami zarządzania czasem w przedsiębiorstwie handlowo-sprzedażowym	*4 500,00*
szkolenie - radzenie sobie ze stresem	**1 488,00 [średnia]**
Trening antystresowy – radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym	*2 000,00*
Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym	*1 000,00*
Radzenie sobie ze stresem, kontrolowanie emocji	*990,00*

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, skuteczna walka ze stresem w domu i w miejscu pracy	*2 700,00*
Skuteczne radzenie sobie z emocjami w sytuacjach kryzysowych	*750,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	**1 475,00 [średnia]**
Podstawy obsługi komputera, wykorzystanie Internetu oraz obsługa poczty elektronicznej	*850,00*
Obsługa komputera – pakiet MS Office (Excel, Word)	*2 100,00*

Tabela 15: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział transport / logistyka

DZIAŁ TRANSPORT / LOGISTYKA [źródło: uslugirozwojove.parp.gov.pl, 12/2020]	
Szkolenie	**Cena jednostkowa**
szkolenie - komunikacja interpersonalna	**1 636,33 [średnia]**
Efektywna komunikacja interpersonalna i rozwiązywanie konfliktów	*2 150,00*
Komunikacja interpersonalna w biznesie	*1 800,00*
Asertywność i komunikacja interpersonalna w praktyce. 3-dniowe warsztaty budowania relacji zawodowych i efektywnego rozwiązywania konfliktów (wariant cenowy uzależniony od lokalizacji i standardu zakwaterowania)	*1 740,00*
	2 190,00
	1 440,00
Komunikacja interpersonalna w biznesie jako narzędzie budowania relacji	*498,00*
b-learning – planowanie	**1 150,67 [średnia]**
Zarządzanie czasem - planowanie i organizowanie pracy własnej	*382,00*
Zarządzanie czasem - planowanie i organizowanie pracy własnej	*1 090,00*
Zarządzanie Czasem, Strumieniem Zadań oraz Informacją – Techniki, Procesy i Narzędzia Produktywności	*1 980,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	**1 475,00 [średnia]**
Podstawy obsługi komputera, wykorzystanie Internetu oraz obsługa poczty elektronicznej	*850,00*
Obsługa komputera – pakiet MS Office (Excel, Word)	*2 100,00*

Tabela 16: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział sprzedaż / marketing

DZIAŁ SPRZEDAŻ / MARKETING [źródło: uslugirozwojove.parp.gov.pl, 12/2020]	
Szkolenie	**Cena jednostkowa**
szkolenie - wywieranie wpływu	**2 191,00 [średnia]**
Socjotechnika i wywieranie wpływu w biznesie	*1 440,00*
AKADEMIA MENEDŻERA – wywieranie wpływu	*698,00*
Efektywne negocjacje i wywieranie wpływu	*4 685,00*
Wywieranie wpływu. Perswazja. Siła argumentu	*3 100,00*
Psychologia negocjacji i wywieranie wpływu-elementy pracy z trudnym kontrahentem	*2 500,00*
Leadership i wywieranie wpływu na ludzi	*2 250,00*

PRZYWÓDZTWO. Wywieranie wpływu	*1 575,00*
Socjotechnika i wywieranie wpływu w biznesie	*1 280,00*
inne działania - gra symulacyjna (empatia poznawcza)	**1 376,67 [średnia]**
Warsztaty inteligencji emocjonalnej i komunikacji międzyludzkiej - poszerzona samoświadomość, empatia i kontrola, komunikacja bez konfliktów metodą WIN=WIN	*1 400,00*
Nowe modele profesjonalnej obsługi klientów - profesjonalizm, zaangażowanie i empatia	*1 450,00*
Tworzenia nowych produktów i usług w oparciu o zrozumienie problemów i potrzeb klientów	*1 280,00*
inne działania - gra symulacyjna (kreatywność)	**1 463,75 [średnia]**
Kreatywność w biznesie. Twórcze rozwiązywanie problemów	*1 440,00*
Kreatywność w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji	*320,00*
Kreatywność w rozwiązywaniu problemów	*1 600,00*
Kreatywność i efektywność - innowacyjność w pracy zespołowej	*1 800,00*
Socjotechnika i wywieranie wpływu w biznesie	*1 440,00*
AKADEMIA MENADŻERA - Trening umiejętności menadżerskich	*2 400,00*
Efektywna komunikacja interpersonalna i rozwiązywanie konfliktów	*2 150,00*
Trening kreatywności - jak uaktywnić swoją prawą półkule	*560,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	**1 475,00 [średnia]**
Podstawy obsługi komputera, wykorzystanie Internetu oraz obsługa poczty elektronicznej	*850,00*
Obsługa komputera – pakiet MS Office (Excel, Word)	*2 100,00*

Tabela 17: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział administracja

DZIAŁ ADMINISTRACJA [źródło: uslugirozwojove.parp.gov.pl, 12/2020]	
Szkolenie	**Cena jednostkowa**
szkolenie - asertywna komunikacja	**3 008,71 [średnia]**
Asertywna komunikacja w trybie pracy zdalnej	*1 082,40*
Siła różnorodności zespołu. Asertywna komunikacja. Skuteczny feedback. Delegowanie zadań	*6 396,00*
Asertywna komunikacja	*2 687,50*
Komunikacja asertywna w relacjach z klientami	*6 125,00*
Asertywna komunikacja i współpraca w zespole	*678,96*
szkolenie - czynniki rozpraszające	**1 839,95 [średnia]**
Koncentracja, logiczne myślenie, ćwiczenie pamięci	*1 709,70*
Ergonomia pracy z elementami zarządzania w przedsiębiorstwie	*1 970,00*
szkolenie - organizacja pracy własnej	**1 075,50 [średnia]**
Zarządzanie czasem i organizacja pracy własnej	*850,00*

Zarządzanie czasem - planowanie i organizowanie pracy własnej	*382,00*
Zarządzanie czasem - planowanie i organizowanie pracy własnej	*1 090,00*
Zarządzanie Czasem, Strumieniem Zadań oraz Informacją – Techniki, Procesy i Narzędzia Produktywności	*1 980,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	**1 475,00 [średnia]**
Podstawy obsługi komputera, wykorzystanie Internetu oraz obsługa poczty elektronicznej	*850,00*
Obsługa komputera – pakiet MS Office (Excel, Word)	*2 100,00*

Tabela 18: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział konstrukcyjny / projektowy

DZIAŁ KONSTRUKCYJNY / PROJEKTOWY [źródło: uslugirozwojove.parp.gov.pl, 12/2020]	
Szkolenie	**Cena jednostkowa**
szkolenie - komunikacja interpersonalna	**1 636,33 [średnia]**
Efektywna komunikacja interpersonalna i rozwiązywanie konfliktów	*2 150,00*
Komunikacja interpersonalna w biznesie	*1 800,00*
Asertywność i komunikacja interpersonalna w praktyce. 3-dniowe warsztaty budowania relacji zawodowych i efektywnego rozwiązywania konfliktów (wariant cenowy uzależniony od lokalizacji i standardu zakwaterowania)	*1 740,00*
	2 190,00
	1 440,00
Komunikacja interpersonalna w biznesie jako narzędzie budowania relacji	*498,00*
szkolenie - kreatywność	**1 463,75 [średnia]**
Kreatywność w biznesie. Twórcze rozwiązywanie problemów	*1 440,00*
Kreatywność w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji	*320,00*
Kreatywność w rozwiązywaniu problemów	*1 600,00*
Kreatywność i efektywność - innowacyjność w pracy zespołowej	*1 800,00*
Socjotechnika i wywieranie wpływu w biznesie	*1 440,00*
AKADEMIA MENADŻERA - Trening umiejętności menadżerskich	*2 400,00*
Efektywna komunikacja interpersonalna i rozwiązywanie konfliktów	*2 150,00*
Trening kreatywności - jak uaktywnić swoją prawą półkule	*560,00*
e-learning - rozwiązywanie problemów	**1 488,00 [średnia]**
Trening antystresowy- radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym	*2 000,00*
Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym	*1 000,00*
Radzenie sobie ze stresem, kontrolowanie emocji	*990,00*
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, skuteczna walka ze stresem w domu i w miejscu pracy	*2 700,00*
Skuteczne radzenie sobie z emocjami w sytuacjach kryzysowych	*750,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	**1 475,00 [średnia]**

Podstawy obsługi komputera, wykorzystanie Internetu oraz obsługa poczty elektronicznej	*850,00*
Obsługa komputera – pakiet MS Office (Excel, Word)	*2 100,00*

Biorąc pod uwagę analizę ofert rynkowych dotyczących usług szkoleniowych ustalono, że występuje tutaj efekt skali – tj. w przypadku zamówienia szkoleń dla większej liczby pracowników dostępne są upusty. Analiza przykładowych ofert pozwoliła na opracowanie metodologii progów upustów, które zostały zakodowane w algorytmie kalkulatora (zgodnie z poniższą tabelą).

Tabela 19: Koszt zakupu usług szkoleniowych – progi upustów

Liczba pracowników		Poziom upustu [%]
od	**do**	
2	3	*5%*
4	5	*5%*
6	10	*10%*
11	15	*10%*
16	20	*15%*

Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych

Planując realizację szkoleń wewnętrznych w ramach kalkulacji uwzględniany jest koszt pracy tzw. „trenera wewnętrznego” (więcej na ten temat w rozdziale poświęconym kosztom czasu pracy) oraz koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych, czyli koszt pomieszczenia, cateringu i materiałów szkoleniowych. Biorąc pod uwagę zróżnicowane możliwości organizacyjne podmiotów możliwe jest zadeklarowania własnych wartości (kwoty, jaka faktycznie jest planowana do wydatkowania na organizację szkolenia, poza czasem pracy „trenera wewnętrznego” – uwaga w przypadku braku planowania cateringu i materiałów oraz posiadaniu własnej sali koszt ten może wynosić 0,00) bądź wykorzystanie danych statystycznych. Dane statystyczne w bazie kalkulatora zostały zakodowane na podstawie analizy projektów i działań szkoleniowych realizowanych przez zróżnicowanej wielkości przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Na tej podstawie ustalono wystandaryzowane stawki na poziomie:

- koszt materiałów szkoleniowych – 20 zł na osobę
- koszt sali – 50 zł za godzinę
- koszt cateringu – 40 zł za osobę za dzień szkolenia

Uwzględniając zalecenia *„Instrukcji modelu reskillingu 4A”* w zakresie wymiaru i długości poszczególnych elementów procesu reskillingu w ramach kalkulatora zakodowano koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych dla wszystkich szkoleń, w podziale na poszczególne działy struktury organizacyjnej.

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

Rysunek 9: Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych

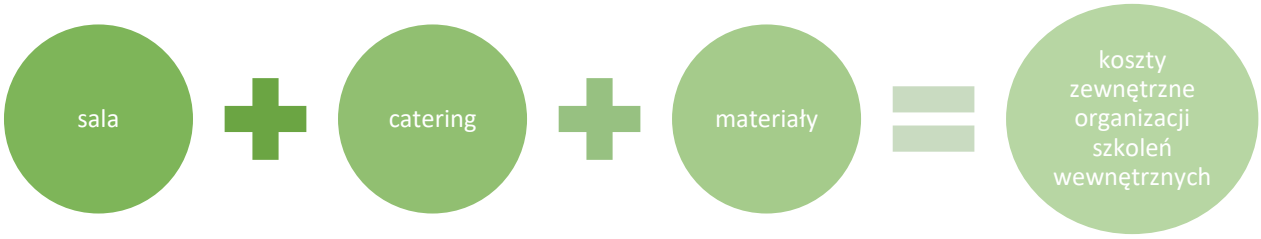


Tabela 20: Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych

Szkolenie	koszt materiału	koszt sali	koszt cateringu
Stawka jednostkowa	*20 zł/osobę*	*50 zł/godzinę*	*40 zł/ osobodzień*
DZIAŁ PRODUKCJA			
szkolenie - współpraca w zespole	*20,00*	*200,00*	*40,00*
szkolenie - radzenie sobie ze stresem	*20,00*	*400,00*	*80,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	*20,00*	*400,00*	*80,00*
DZIAŁ TRANSPORT / LOGISTYKA			
szkolenie - komunikacja interpersonalna	*20,00*	*400,00*	*80,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	*20,00*	*400,00*	*80,00*
DZIAŁ SPRZEDAŻ / MARKETING			
szkolenie - wywieranie wpływu	*20,00*	*400,00*	*80,00*
inne działania - gra symulacyjna (empatia poznawcza)	*20,00*	*75,00*	*40,00*
inne działania - gra symulacyjna (kreatywność)	*20,00*	*2 000,00*	*360,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	*20,00*	*400,00*	*80,00*
DZIAŁ ADMINISTRACYJNY			
szkolenie - asertywna komunikacja	*20,00*	*400,00*	*80,00*
szkolenie - czynniki rozpraszające	*20,00*	*200,00*	*40,00*
szkolenie - organizacja pracy własnej	*20,00*	*150,00*	*40,00*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	*20,00*	*1 000,00*	*160,00*
DZIAŁ KONSTRUKCYJNY / PROJEKTOWY			
szkolenie - komunikacja interpersonalna	*20,00*	*400*	*80*
szkolenie - kreatywność	*20,00*	*400*	*80*
szkolenie - kompetencje cyfrowe	*20,00*	*400*	*80*

Koszty zakupu usług doradczych

Planując realizację doradztwa zewnętrznego – w formie zakupu usług doradczych każdorazowo w ramach kalkulatora istnieje możliwość zadeklarowania własnych wartości (kwoty, jaka faktycznie jest planowana do wydatkowania na zakup usługi na rynku) bądź wyboru danych statystycznych. Dane statystyczne w bazie kalkulatora zakodowane są w formie uśrednionej stawki za godzinę zegarową usługi doradczej o charakterze specjalistycznym. Dane statystyczne w bazie kalkulatora zostały zapisane na podstawie analizy projektów i działań doradczych realizowanych przez zróżnicowanej wielkości przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Na tej podstawie ustalono wystandaryzowaną stawkę na poziomie 100,00 zł.

Uwzględniając zalecenia *„Instrukcji modelu reskillingu 4A”* w zakresie wymiaru i długości poszczególnych elementów procesu reskillingu w ramach kalkulatora zakodowano koszty zakupu usług doradczych w podziale na poszczególne działy struktury organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę analizę ofert rynkowych dotyczących usług doradczych ustalono, że występuje tutaj efekt skali – tj. w przypadku zamówienia większej ilości godzin doradczych (bądź usługi o charakterze ciągłym / stałym) lub wykorzystania doradztwa o charakterze grupowym dostępne są upusty. Analiza przykładowych ofert pozwoliła na opracowanie metodologii określającej cenę jednostkową dla grupy pracowników w stosunku do ceny jednostkowej doradztwa dla jednego pracownika, która została zakodowane w algorytmie kalkulatora (zgodnie z poniższą tabelą).

Tabela 21: Koszt zakupu usług szkoleniowych – progi upustów

Liczba pracowników		Poziom ceny usług doradczych w stosunku do usługi obejmującej 1 pracownika
od	**do**	
2	5	*125%*
6	10	*200%*
11	15	*275%*
16	20	*350%*

Koszty wizyt studyjnych i praktyk

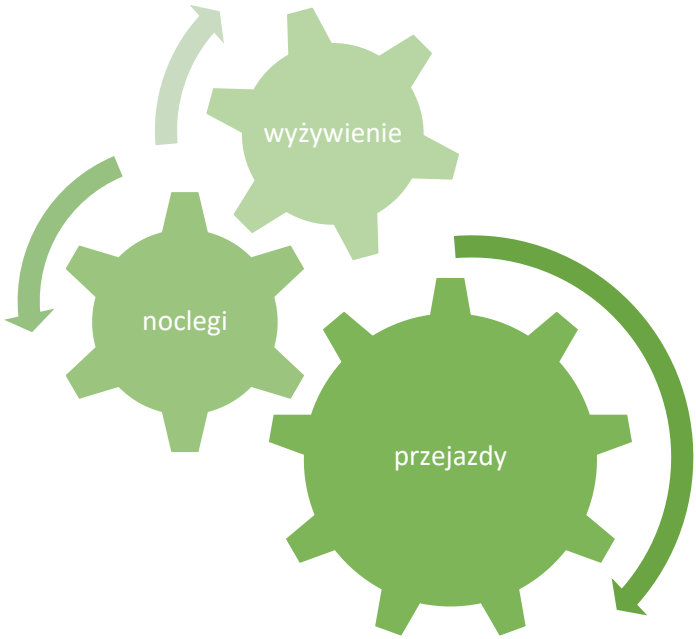
W ramach wyceny kosztów wizyt studyjnych i praktyk, poza kosztami czasu pracy, uwzględniane są koszty przejazdów, noclegów i wyżywienia. Standardowo, tak jak w przypadku innych kategorii kosztów możliwe jest wprowadzenie własnych wartości (kwot jakie faktycznie są planowane do wydatkowania na zrealizowanie wizyty studyjnej / praktyki) lub też skorzystanie z danych z bazy kalkulatora.

W przypadku korzystania z danych statystycznych niezbędne jest określenie zasięgu geograficznego działania, ponieważ to właśnie „odległość” i „lokalizacja” w tym przypadku w decydującym zakresie wpływają na kosztochłonność przedsięwzięcia.

W wycenie rozróżniono koszty wizyt studyjnych i praktyk ze względu na ich zasięg geograficzny, wyszczególniając działania:

- na terenie województwa
- na terenie regionu (województwo i województwa sąsiednie)
- na terenie kraju
- zagraniczne (na terenie Europy)

Rysunek 10: Koszty zewnętrzne wizyt studyjnych i praktyk



W przypadku wydatków na przejazd kluczowym czynnikiem wpływającym na kosztochłonność jest lokalizacja planowanej wizyty studyjnej / odbycia praktyki – wybierając korzystanie z danych statystycznych możliwy jest wybór spośród lokalizacji:

- województwo – na terenie województwa – do obliczeń przyjęto dystans 150 km
- region – na terenie regionu (województwa sąsiednie) – do obliczeń przyjęto dystans 500 km
- Polska – na terenie kraju – do obliczeń przyjęto dystans 1000 km
- Europa – za granicą (UE) – do obliczeń przyjęto średnie stawki za przelot na najbardziej reprezentatywnych trasach (z uwzględnieniem lokalizacji typowych dla wymiany doświadczeń w branży meblarskiej): Polska – Włochy, Polska – Hiszpania, Polska – Niemcy, Polska – Francja, Polska – Portugalia

W przypadku wydatków na przejazd na terenie kraju oprócz odległości istotnym czynnikiem wpływającym na kosztochłonność jest liczebność grupy pracowników biorącej udział we wsparciu. W ramach kalkulatora uwzględniono możliwość skorzystania z:

- samochodu osobowego – w przypadku liczebności od 1 do 5 pracowników (stawka zgodnie z tzw. „kilometrówką”, wg rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 25 marca 2002 r. w sprawie warunków ustalania oraz sposobu dokonywania zwrotu kosztów używania do celów

służbowych samochodów osobowych, motocykli i motorowerów niebędących własnością pracodawcy (Dz. U. z 2002 r. nr 27, poz. 271 ze zm.)

- busa 9-osobowego – w przypadku liczebności od 6 do 9 pracowników (stawka zgodnie z poniższą tabelą)
- busa 19-osobowego – w przypadku liczebności od 10 do 19 pracowników (stawka zgodnie z poniższą tabelą)
- busa 27-osobowego – w przypadku liczebności od 20 do 27 pracowników (stawka zgodnie z poniższą tabelą)

Stawki w przypadku wynajmu busów, w celu zachowania wyższej zgodności wyników, ustalono w podziale na województwa.

Tabela 22: Metodologia wyceny kosztów przejazdu

Liczba osób	**1**	**do 5**	**do 9**	**do 19**	**20 i więcej**
Typ pojazdu	*samochód osobowy*	*samochód osobowy*	*bus 9-osobowy*	*bus 19-osobowy*	*bus 27-osobowy*
stawka za km [PLN}*	***0,8358***	***0,8358***	***2,08***	***2,59***	***3,21***
na terenie województwa [km]	150				
na terenie regionu (województwa sąsiednie) [km]	500				
na terenie kraju [km]	1 000				
na terenie województwa [koszt PLN]	125,37	125,37	312,00	388,50	481,50
na terenie regionu [koszt PLN]	417,90	417,90	1 040,00	1 295,00	1 605,00
na terenie kraju [koszt PLN]	835,80	835,80	2 080,00	2 590,00	3 210,00
średnia cena przelotu	***1 060,00***	***1 060,00***	***1 060,00***	***1 060,00***	***1 060,00***
zagraniczna (UE)	1 060,00				
Polska - Włochy	1 200,00				
Polska - Hiszpania	1 300,00				
Polska - Niemcy	800,00				
Polska - Francja	800,00				
Polska - Portugalia	1 200,00				

** statystyczne dane średnie, zgodnie z poniższymi tabelami*

Tabela 23: Średni koszt przejazdów na terenie kraju [źródłowe dane statystyczne]

ŚREDNIA STAWKA ZA KM WYNAJMU BUSA/AUTOKARU [PLN/KM] [źródło: https://kb.pl/porady/cennik-wynajmu-autokarow-w-calej-polsce-sprawdz-aktualne-ceny-_mot/, 12/2020]			
województwo	9-osobowego	19-osobowego	27-osobowego
dolnośląskie	2,19	2,70	3,37
kujawsko-pomorskie	2,08	2,59	3,21
lubelskie	2,08	2,53	2,86

lubuskie	2,25	2,76	3,54
łódzkie	2,08	2,59	3,21
małopolskie	2,19	2,53	3,20
mazowieckie	2,19	2,81	3,21
opolskie	2,14	2,75	3,21
podkarpackie	2,19	2,64	3,09
podlaskie	2,14	2,59	2,93
pomorskie	2,30	2,64	3,26
śląskie	2,08	2,81	3,32
świętokrzyskie	2,08	2,75	3,37
warmińsko-mazurskie	1,91	2,59	3,15
wielkopolskie	2,08	2,70	3,15
zachodniopomorskie	2,03	2,70	3,32

W przypadku wydatków na noclegi kluczowym czynnikiem wpływającym na kosztochłonność jest lokalizacja planowanej wizyty studyjnej / odbycia praktyki oraz standard i wielkość pokoju. W poniższych tabelach przedstawiono średnie ceny rynnowe za pokój dwuosobowy na terenie Polski oraz za granicą. Na cele wyznaczenia cen pokoju jednoosobowego przyjęto założenie, że opłata za nocleg w pokoju jednoosobowym to najczęściej 50-65% ceny pokoju dwuosobowego [za pl.hotelopedia.org].

Tabela 24: Średni koszt noclegów (w Polsce)

ŚREDNIA STAWKA ZA NOCLEG W II KW. 2019 W POLSCE [PLN/NOCLEG] [źródło: https://www.hrs.com/pl/serwis-prasowy/informacje-prasowe/analiza-stawek-hotelowych-w-drugim-kwartale-2019-roku.html, 12/2020; kalkulacja wg kursu EUR/PLN = 4,3408]					
województwo	miasto	pokój dwuoosbowy	pokój jednoosobowy	pokój dwuoosbowy [ceny średnie dla regionu]	pokój jednoosobowy [ceny średnie dla regionu]
dolnośląskie	Polska	299,52	172,22	290,84	167,23
kujawsko-pomorskie	Bydgoszcz	251,77	144,77	304,73	175,22
lubelskie	Polska	299,52	172,22	305,30	175,55
lubuskie	Polska	299,52	172,22	293,73	168,89
łódzkie	Łódź	264,79	152,25	296,26	170,35
małopolskie	Kraków	321,22	184,70	279,98	160,99
mazowieckie	Warszawa	351,60	202,17	285,77	164,32
opolskie	Polska	299,52	172,22	279,98	160,99
podkarpackie	Rzeszów	264,79	152,25	306,75	176,38
podlaskie	Polska	299,52	172,22	316,88	182,21
pomorskie	Gdańsk	308,20	177,22	283,24	162,86
śląskie	Katowice, Gliwice	275,64	158,49	296,26	170,35

świętokrzyskie	Polska	299,52	172,22	296,26	170,35
warmińsko – mazurskie	Polska	299,52	172,22	302,77	174,09
wielkopolskie	Poznań	299,52	172,22	286,50	164,74
zachodniopomorskie	Szczecin	282,15	162,24	302,41	173,89
Polska	-	299,52	172,22	-	-

Tabela 25: Średni koszt noclegów (za granicą)

ŚREDNIA STAWKA ZA NOCLEG W II KW. 2019 ZA GRANICĄ [PLN/NOCLEG] [źródło: https://www.hrs.com/pl/serwis-prasowy/informacje-prasowe/analiza-stawek-hotelowych-w-drugim-kwartale-2019-roku.html, 12/2020; kalkulacja wg kursu EUR/PLN = 4,3408]			
województwo	miasto	pokój dwuoosbowy	pokój jednoosobowy
Holandia	Amsterdam	755,30	434,30
Dania	Kopenhaga	716,23	411,83
Francja	Paryż	703,21	404,35
Norwegia	Oslo	685,85	394,36
Finlandia	Helsinki	651,12	374,39
Szwecja	Sztokholm	629,42	361,92
Hiszpania	Barcelona	625,08	359,42
Grecja	Ateny	590,35	339,45
Włochy	Mediolan, Rzym	527,41	303,26
Hiszpania	Madryt	525,24	302,01
Austria	Wiedeń	481,83	277,05
Portugalia	Lizbona	473,15	272,06
Niemcy	Berlin	442,76	254,59
Węgry	Budapeszt	421,06	242,11
Czechy	Praga	412,38	237,12

W przypadku wydatków na wyżywienie przyjęto jedną spójną stawkę – 30,00 zł za dobę (zarówno dla podróży krajowych, jak i zagranicznych) [za Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej.

Koszty czasu pracy

Wycena kosztów czasu pracy realizowana jest w podziale na kilka kategorii, tj.:

- koszt czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie [czas pracy pracownika związanego z organizacją wsparcia]
- koszt czasu pracy pracownika objętego wsparciem [czas pracy pracownika, którego dotyczy rekomendacja w ramach ścieżki reskillingu]

- koszt czasu pracy trenera wewnętrznego [czas pracy pracownika realizującego szkolenie wewnętrzne w roli trenera]

W poniższych tabelach, dla poszczególnych działów i rekomendacji wskazano oszacowany czas w podziale na:

- liczbę godzin przeznaczonych na organizację wsparcia – podstawa wyznaczenia kosztu czasu pracy pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie
- liczba godzin udziału we wdrożeniu – podstawa wyznaczenia kosztu czasu pracy pracownika objętego wsparciem
- liczba godzin realizacji wsparcia – podstawa wyznaczenia kosztu czasu pracy trenera wewnętrznego [oszacowany jako 120% liczby godzin udziału we wdrożeniu]

Koszt czasu pracy wyznaczany jest jako iloczyn stawki za godzinę pracy danego pracownika (według danych statystycznych bądź danych własnych pracodawcy) oraz wymiaru godzinowego danego wsparcia bądź czasu niezbędnego na jego wdrożenie.

Tabela 26: Koszty czasu pracy – dział produkcja

Rekomendacja	Liczba godzin przeznaczonych na organizację wsparcia	Liczba godzin udziału we wdrożeniu	Liczba godzin realizacji wsparcia
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE			
coaching grupowy - współpraca w zespole	2	4	4,8
szkolenie - współpraca w zespole	4	4	4,8
inne działania - współpraca w zespole	0,5	1	0
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW			
coaching grupowy - rozwiązywanie problemów	1	1,5	1,8
inne działania - rozwiązywanie problemów	0,5	1	0
praktyki - rozwiązywanie problemów	3	20	0
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU			
szkolenie / e-learning - otwartość	0	1	0
wizyta studyjna - otwartość	14	10	0
inne działania - otwartość	1	1	0
ZADANIOWE RADZENIE SOBIE ZE STRESEM			
coaching indywidualny - radzenie sobie ze stresem	2	4	4,8
szkolenie - radzenie sobie ze stresem	8	8	9,6
inne działania - radzenie sobie ze stresem	0	2	0

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

KOMPETENCJE CYFROWE			
szkolenie - kompetencje cyfrowe	8	8	9,6
mentoring - kompetencje cyfrowe	3	20	24
praktyki - kompetencje cyfrowe	10	40	0

Tabela 27: Koszty czasu pracy – dział transport / logistyka

Rekomendacja	Liczba godzin przeznaczonych na organizację wsparcia	Liczba godzin udziału we wdrożeniu	Liczba godzin realizacji wsparcia
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA			
szkolenie - komunikacja interpersonalna	3	8	9,6
inne działania - mikroelearning	0,5	2	0
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW			
inne działania - podcast	0	2	2,4
inne działania - rozwiązywanie problemów	1	1,5	0
praktyki - rozwiązywanie problemów	3	20	0
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU			
e-learning - otwartość	0	1	0
wizyta studyjna - otwartość	14	10	0
inne działania - otwartość	1	1	0
PLANOWANIE			
coaching indywidualny - planowanie	2	4	4,8
b-learning - planowanie	3	6	7,2
inne działania - planowanie	3	1,5	0
KOMPETENCJE CYFROWE			
szkolenie - kompetencje cyfrowe	3	8	9,6
mentoring - kompetencje cyfrowe	3	20	24
praktyki - kompetencje cyfrowe	10	40	0

Tabela 28: Koszty czasu pracy – dział sprzedaż / marketing

Rekomendacja	Liczba godzin przeznaczonych na organizację wsparcia	Liczba godzin udziału we wdrożeniu	Liczba godzin realizacji wsparcia

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

WYWIERANIE WPŁYWU			
szkolenie - wywieranie wpływu	3	8	9,6
inne działania - mikroelearning	0,5	2	0
EMPATIA POZNAWCZA			
coaching - empatia poznawcza	0	1	1,2
e-learning - empatia poznawcza	3	8	9,6
inne działania - gra symulacyjna (empatia poznawcza)	1	1,5	0
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU			
inne działania - otwartość (networking)	3	2	2,4
e-learning - otwartość	0	1	0
wizyta studyjna - otwartość	14	10	0
inne działania - otwartość	1	1	0
KREATYWNOŚĆ			
inne działania - kreatywność	3	20	24
webinar - kreatywność	1	1,5	1,8
inne działania - gra symulacyjna (kreatywność)	10	40	48
KOMPETENCJE CYFROWE			
szkolenie - kompetencje cyfrowe	3	8	9,6
mentoring - kompetencje cyfrowe	3	20	24
praktyki - kompetencje cyfrowe	10	40	0

Tabela 29: Koszty czasu pracy – dział administracja

Rekomendacja	Liczba godzin przeznaczonych na organizację wsparcia	Liczba godzin udziału we wdrożeniu	Liczba godzin realizacji wsparcia
ASERTYWNA KOMUNIKACJA			
coaching - asertywna komunikacja	2	4	4,8
szkolenie - asertywna komunikacja	3	8	9,6
e-learning - asertywna komunikacja	0	2	0
ODPORNOŚĆ NA CZYNNIKI ROZPRASZAJĄCE			
e-learning - czynniki rozpraszające	0	2	0
szkolenie - czynniki rozpraszające	3	4	4,8

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

inne działania - czynniki rozpraszające	0	1	0
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU			
e-learning - otwartość	0	1	0
wizyta studyjna - otwartość	14	10	0
inne działania - otwartość	1	1	0
ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ			
coaching - organizacja pracy własnej	2	4	4,8
e-learning - organizacja pracy własnej	0	2	0
szkolenie - organizacja pracy własnej	3	3	3,6
KOMPETENCJE CYFROWE			
szkolenie - kompetencje cyfrowe	3	20	24
mentoring - kompetencje cyfrowe	3	20	24
praktyki - kompetencje cyfrowe	10	40	0

Tabela 30: Koszty czasu pracy – dział konstrukcyjny / projektowy

Rekomendacja	Liczba godzin przeznaczonych na organizację wsparcia	Liczba godzin udziału we wdrożeniu	Liczba godzin realizacji wsparcia
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA			
coaching - komunikacja interpersonalna	2	4	4,8
szkolenie - komunikacja interpersonalna	3	8	9,6
inne działania - asertywna komunikacja	0,5	2	0
KREATYWNOŚĆ			
webinar - kreatywność	0	1	1,2
szkolenie - kreatywność	3	8	9,6
inne działania - kreatywność	1	1,5	0
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU			
inne działania - otwartość (networking)	3	2	2,4
e-learning - otwartość	0	1	0
wizyta studyjna - otwartość	14	10	0
inne działania - otwartość	1	1	0
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW			

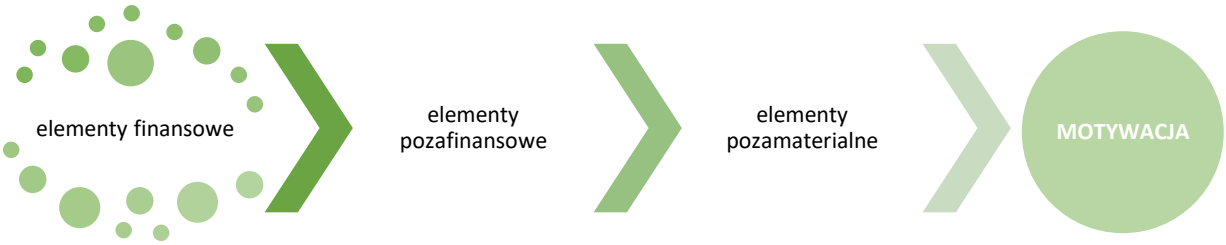
mentoring - rozwiązywanie problemów	3	20	24
e-learning - roziązywanie problemów	0	1	1,2
inne działania - rozwiązywanie problemów	1	1,5	1,8
praktyki - rozwiązywanie problemów	10	40	48
KOMPETENCJE CYFROWE			
szkolenie - kompetencje cyfrowe	3	8	9,6
mentoring - kompetencje cyfrowe	3	20	24
praktyki - kompetencje cyfrowe	10	40	0

Koszty zmian w systemie motywacyjnym

Zmiany w systemie motywacyjnym mają za zadanie wspierać proces reskillingu w podmiocie. W ramach kalkulatora wycena kosztów w tym zakresie obejmuje:

- elementy motywacji finansowej (np. premie, podwyżki)
- elementy motywacji pozafinansowej (np. dodatkowe ubezpieczenie, pakiet badań, dofinansowanie edukacji)
- elementy motywacji pozamaterialnej (np. empowerment, hygge)

Rysunek 11: Elementy systemu motywacyjnego możliwe do wykorzystania w procesie wdrożenia reskillingu



Koszty zmian w systemie motywacyjnym wyznaczane są jako iloczyn okresu wdrożenia oraz stawki miesięcznej na dany planowany do stosowania przez pracodawcę element systemu motywacyjnego w skali miesiąca na jednego pracownika.

Założono, że w przypadku objęcia większej liczby pracowników zmianami możliwe są do uzyskania efekty synergii, np. w postaci upustów na pakiety dodatkowych ubezpieczeń, oszczędność czasowa na wdrożenie zasad empowerment itp. Na podstawie analizy danych własnych ustalono poziom oszczędności wynikających z efektu skali, co przedstawiono w poniższej tabeli.

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

Tabela 31: Zmiany w systemie motywacyjnym – efekt skali

Liczba pracowników		Poziom oszczędności na wdrożeniu
Od	do	
10	15	*98% [-2%]*
16	20	*95% [-5%]*

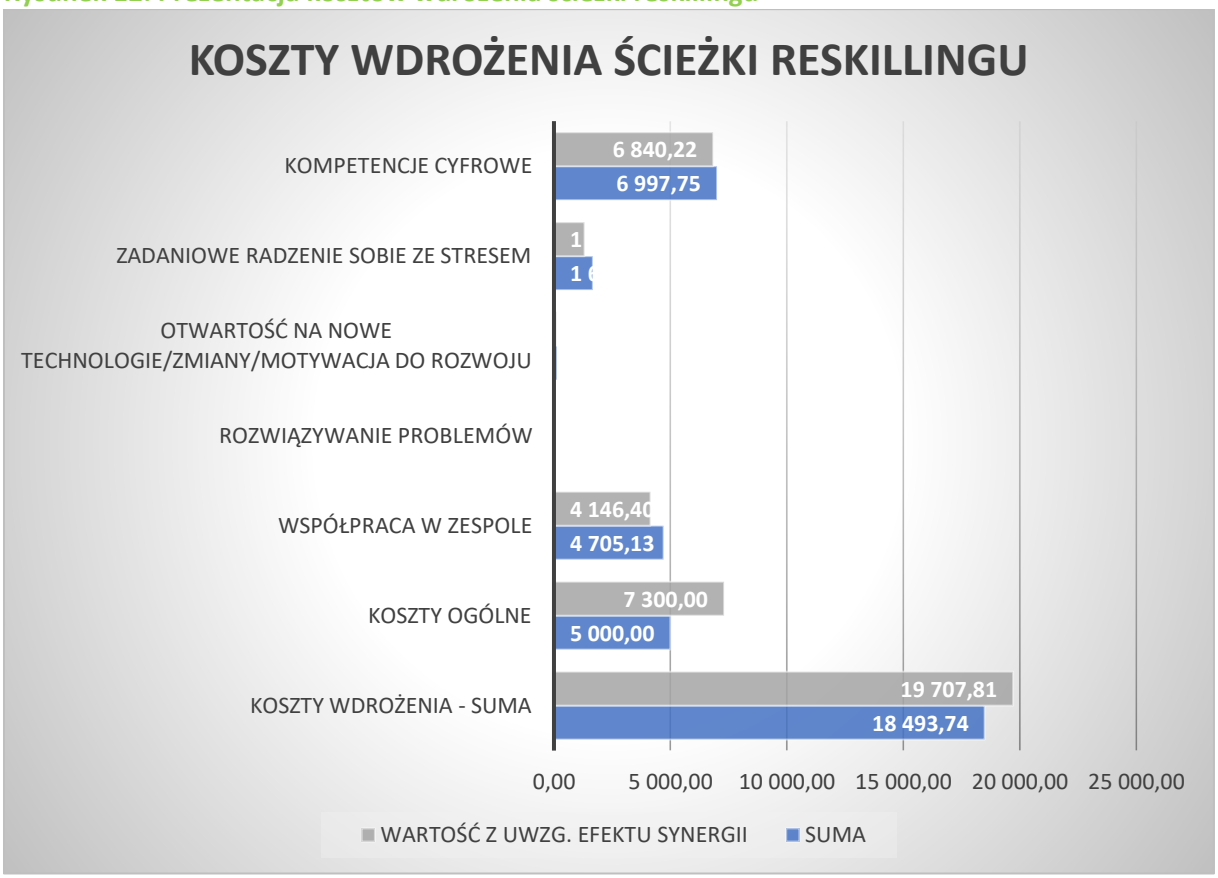
Podsumowanie kosztów wdrożenia procesu reskillingu

W ramach kalkulatora prezentacja kosztów wdrożenia ścieżki reskillingu następuje w formie tabelarycznej i na wykresie w podziale na koszty zmian w zakresie:

- kompetencji cyfrowych
- zadaniowego radzenia sobie ze stresem
- otwartości na nowe technologie / zmiany / motywację do rozwoju
- rozwiązywania problemów
- współpracy w zespole
- kosztów ogólnych

Dane przedstawiane są w dwóch kategoriach – tj. jako suma kosztów wdrożenia dla wszystkich pracowników, których dane zmiany dotyczą oraz jako wartość uwzględniająca oszczędności z tytułu efektu synergii.

Rysunek 12: Prezentacja kosztów wdrożenia ścieżki reskillingu



Dla poszczególnych zmian kompetencyjnych w tabeli wynikowej uwzględniane są ponadto szczegółowe informacje co do kosztów rodzajowych, tj.

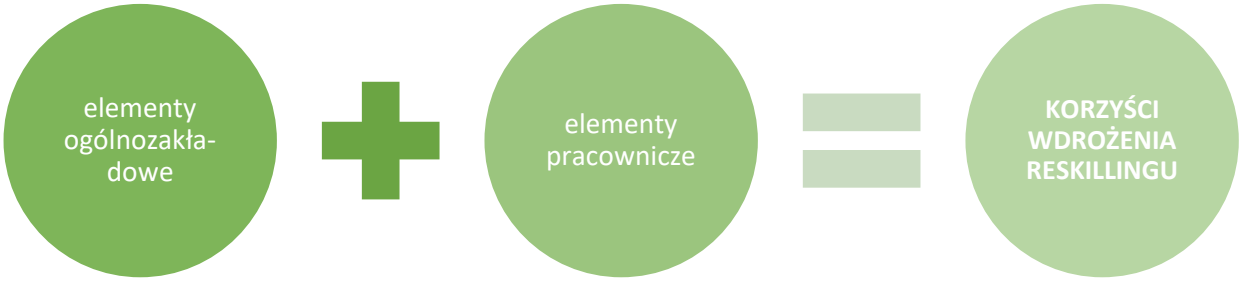
- kosztów czasu pracy
- kosztów zakupu usług
- kosztów zewnętrznych organizacji szkoleń wewnętrznych
- kosztów organizacyjnych działań wyjazdowych (wizyt studyjnych / praktyk)
- kosztów zmian w systemie motywacyjnym
- kosztów zakupu technologii, sprzętu, WNiP

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

CZĘŚĆ PRZYCHODOWA KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

Wycena korzyści w ramach kalkulatora realizowana jest na dwóch płaszczyznach tj. z perspektywy elementów ogólnozakładowych i pracowniczych.

Rysunek 13: Schemat wyceny korzyści wdrożenia procesu reskillingu



Jako korzyści ogólnozakładowe przyjęto te wynikające bezpośrednio z wdrożenia trendu w podmiocie oraz pośrednio ze zmian kompetencyjnych poszczególnych pracowników, tj.:

- pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki – wycena w przeliczeniu na zmianę poziomu przychodów
- budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów – wycena w przeliczeniu na zmianę poziomu przychodów
- obniżenie kosztów funkcjonowania – wycena w przeliczeniu na zmianę poziomu kosztów

Natomiast jako korzyści pracownicze przyjęto te wynikające bezpośrednio ze zmian kompetencyjnych poszczególnych pracowników i ich poziomu ich motywacji do pracy, tj.:

- zmiana wydajności – wycena w przeliczeniu na poprawę wykorzystania kosztu pracy
- zmiana motywacji – wycena w przeliczeniu na poprawę wykorzystania kosztu pracy

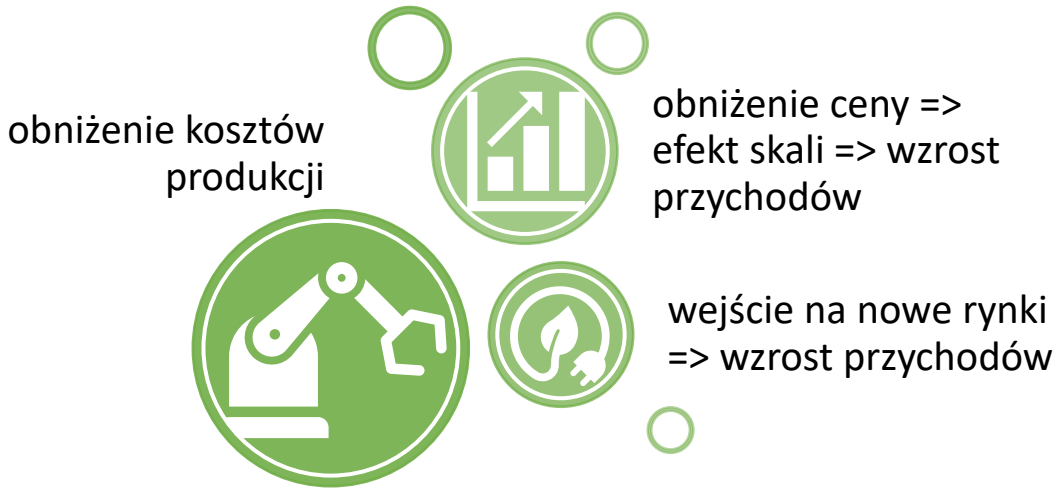
- zmiana absencji – wycena w przeliczeniu na poprawę wykorzystania kosztu pracy
- zmiana lojalności – wycena w przeliczeniu na ograniczenie kosztów rekrutacji

Elementy ogólnozakładowe – wycena korzyści

Zgodnie z *„Instrukcją analizy trendów i wymaganego profilu kompetencyjnego”* należy oszacować wpływ wdrożenia nowych rozwiązań na poziom wyników finansowych podmiotu. Zastosowanie nowych technologii, zaproponowanie innowacyjnego lub nowatorskiego pod względem designu produktu, wdrożenie alternatywnych sposobów obsługi klienta bądź implementacja zmian organizacyjnych powinny wpłynąć zarówno na stronę przychodową, jak i kosztową w analizie wyników firmy.

Nowe technologie bądź sposoby wytwarzania produktów to szansa zarówno na obniżenie kosztów produkcji (np. poprzez mniejsze zużycie energii, nakładów czasu pracy bądź oszczędność surowców), jak również element mogący przełożyć się na wzrost przychodów (np. obniżenie kosztu a co za tym idzie ceny jednostkowej, dzięki czemu pozyskana zostanie nowa grupa klientów, wejście na nowy rynek, na którym istotne jest stosowanie technologii przyjaznych środowisku – energooszczędnych).

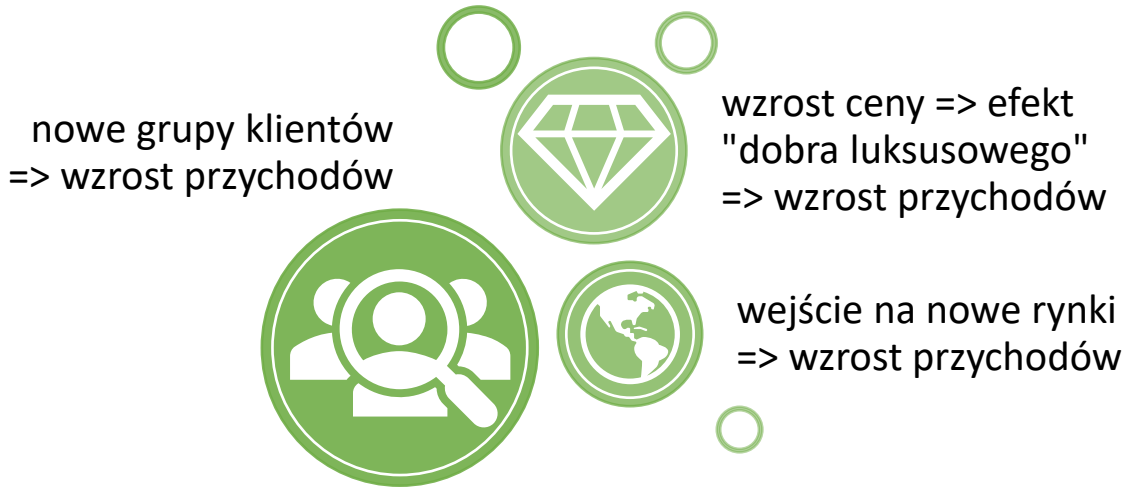
Rysunek 14: Wpływ nowych technologii na koszty i przychody podmiotu



Innowacyjne bądź nowatorskie pod względem designu produkty, które pojawią się w ofercie podmiotu mają realny wpływ na wzrost przychodów – po pierwsze ze względu na możliwość wejścia na inne, dotąd niedostępne rynki (np. ze względu na zbyt silną konkurencję na poziomie dotychczas oferowanych produktów), jak również pozyskania nowych grup klientów, którzy cenią sobie nowinki techniczne, dostęp do czegoś świeżego, niepowtarzalność bądź fakt bycia „pionierami”, a po drugie ze względu na możliwość wzrostu ceny jednostkowej dzięki efektowi nowości i „niepowtarzalności”, za którą klienci są w stanie zapłacić więcej.

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

Rysunek 15: Wpływ innowacyjnych i nowych pod względem designu produktów na przychody podmiotu



Alternatywne sposoby obsługi klienta to szansa zarówno na dotarcie do nowych odbiorców, wcześniej niedostępnych ze względu np. na zasięg geograficzny bądź techniczny (np. dzięki uruchomieniu sprzedaży internetowej), jak również pozyskanie zupełnie nowych grup klientów (np. dzięki wdrożeniu systemów obsługi posprzedażowej / usług około sprzedażowych tj. projekt i montaż w domu klienta zainteresowanie ofertą osób oczekujących kompleksowej usługi), co bezpośrednio przekłada się na wzrost przychodów podmiotu. Nowy system obsługi klienta daje również możliwość obniżenia kosztów funkcjonowania podmiotu (np. dzięki zastąpieniu sprzedaży stacjonarnej handlem internetowym ograniczenie kosztów utrzymania sklepów – obniżenie kosztów obsługi klientów / logistyki).

Rysunek 16: Wpływ alternatywnych sposobów obsługi klienta na koszty i przychody podmiotu

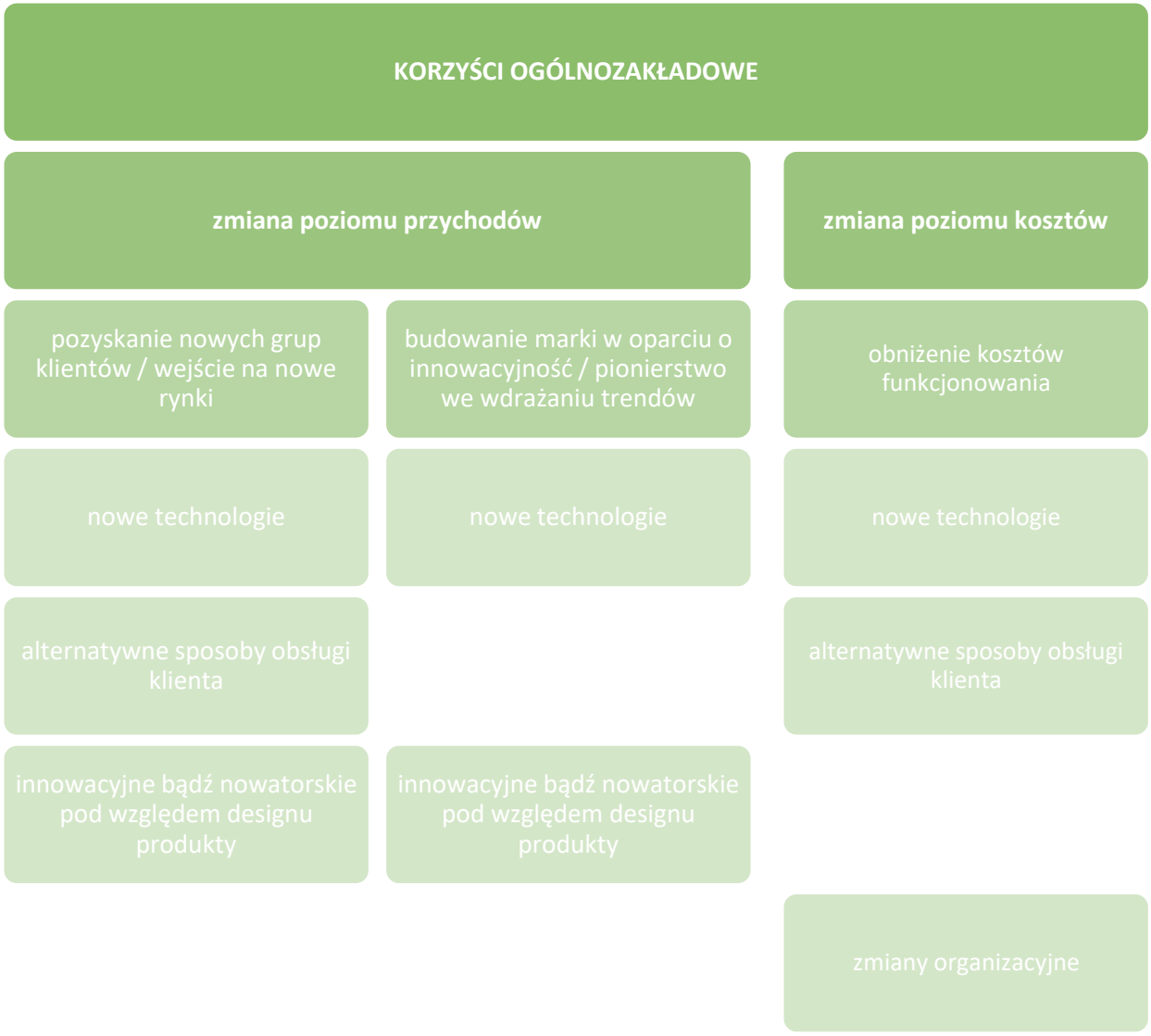
Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling”
jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zmiany organizacyjne to szansa przede wszystkim na obniżenie kosztów funkcjonowania podmiotu ze względu na wyeliminowanie wąskich gardeł i usunięcie nieprawidłowości procesowych.

Podsumowując każdy z elementów zmian ogólnozakładowych powiązanych z wdrożeniem nowych trendów (w zakresie technologii, produktu, designu, obsługi klienta czy też organizacji pracy) może mieć wpływ zarówno na stronę przychodową, jak i kosztową. W ramach kalkulatora kosztów i korzyści należy podsumować i wskazać w sposób skumulowany zmiany w trzech kategoriach:

- procentowa zmian poziomu przychodów na skutek pozyskania nowych grup klientów / wejścia na nowe rynki
- procentowa zmiana poziomu przychodów na skutek budowania marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów
- procentowa zmiana poziomu kosztów funkcjonowania podmiotu (zarówno ze względu na nowe technologie, wdrożenie alternatywnych sposobów obsługi klienta i zmiany organizacyjne)

Rysunek 17: Schemat wyceny korzyści ogólnozakładowych



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

W ramach kalkulatora korzyści ogólnozakładowe prezentowane są w perspektywie 1-rocznej, 2-letniej, 3-letniej i 5-letniej. Należy podkreślić, że w przypadku znaczących inwestycji (kosztochłonnych), jak również trudnych organizacyjnie zmian, efekty mogą być dostrzegane dopiero w dłuższej perspektywie czasu.

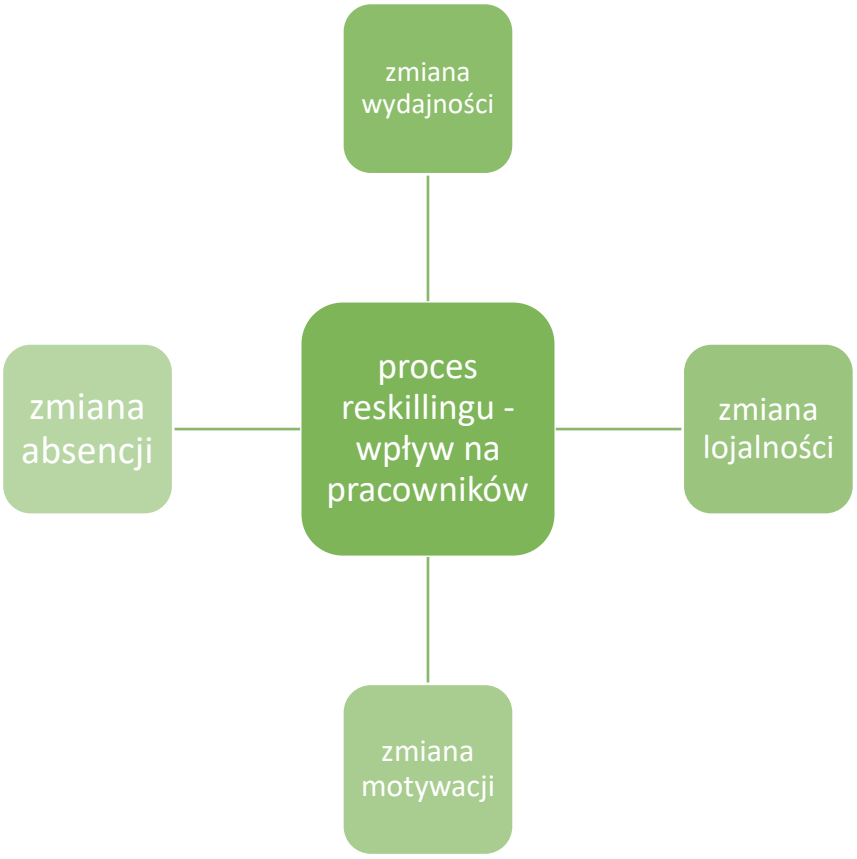
Tabela 32: Zmiany w systemie motywacyjnym – efekt skali

	1 rok	2 lata	3 lata	5 lat
pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW	10 500,00	21 500,00	33 000,00	57 500,00
budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW	31 500,00	64 500,00	99 000,00	172 500,00
obniżenie kosztów funkcjonowania - ZMIANA POZIOMU KOSZTÓW	70 269,23	143 884,62	220 846,15	384 807,69

Elementy pracownicze – wycena korzyści

Po stronie korzyści pracowniczych analizowane są skutki finansowe wynikające ze zmiany wydajności, motywacji, absencji i lojalności pracowników wprost powiązane z procesem reskillingu.

Rysunek 18: Elementy pracownicze wyceny korzyści wdrożenia procesu reskillingu



Na cele wyceny korzyści wdrożenia procesu reskillingu przyjęto schemat szacowania wartości pieniężnej zmian według poniższej metodologii:

- wycena poprawy wykorzystania kosztu pracy (wydajności pracownika) w przypadku zmian w obszarze wydajności, motywacji i absencji
- wycena ograniczenia kosztów rekrutacji w przypadku zmian w obszarze lojalności

Model ReSKILL 4A zakłada podział pracowników na cztery kategorie zaawansowania (zgodnie z poniższą tabelą).

Rysunek 19: Typy pracowników w modelu ReSKILL 4A

debiutant

Pracownik znajduje się na podstawowym poziomie badanej kompetencji. Potrzebuje wsparcia w zakresie wykorzystywania jej podczas realizacji większości obowiązków zawodowych.
W takiej sytuacji zalecane jest korzystanie z wiedzy i doświadczenia pozostałych współpracowników, u których wspomniana kompetencja jest lepiej rozwinięta i którzy skutecznie wykorzystują ją w codziennej pracy. Działania reskillingowe, poza poszerzaniem wiedzy i umiejętności pracownika, powinny zmierzać do zwiększania jego motywacji w zakresie rozwijania badanej umiejętności.

asystent

Pracownik jest na dobrej drodze do stopniowego osiągania samodzielności w zakresie badanej kompetencji. Niekiedy potrafi skutecznie wykorzystywać ją podczas realizacji zadań. W dalszym ciągu wskazane jest rozwijanie umiejętności np. dzięki obserwowaniu pracy współpracowników, którzy wspomnianą kompetencję mają lepiej rozwiniętą, bądź wykorzystują ją w bardziej złożony sposób. Stwarzanie okazji do wymiany doświadczeń jest w tej sytuacji niezbędne do pomyślnego przejścia przez proces reskillingu. Pracownik potrzebuje także wzmocnienia motywacji do rozwoju.

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 bardziej doświadczonych współpracowników. Stwarzanie okazji do uczestnictwa w rekomendowanych poniżej działaniach rozwojowych, może znacząco przyczynić się do wzmocnienia kompetencji i osiągnięcia pełnej biegłości w posługiwaniu się nią. Wpłynie to na pomyślne przejście procesu reskillingu i zwiększenie samodzielności w wykonywaniu zadań zawodowych.

profesjonalista

Pracownik znajduje się na najwyższym poziomie rozwoju w zakresie badanej kompetencji. Potrafi biegle wykorzystywać ją podczas realizowania obowiązków zawodowych. Najprawdopodobniej z powodzeniem wykorzysta ją podczas wdrażania procesu reskillingu w organizacji. Należy zaznaczyć, iż może on pełnić rolę lidera zmiany i być aktywnie włączany w działania kształtujące tę umiejętność u pozostałych członków zespołu. Kluczowe dla dalszego rozwoju badanej kompetencji jest dla niego utrwalenie posiadanych zasobów oraz wzbogacanie ich w oparciu o najnowsze trendy branżowe i rozwojowe.

Na podstawie badań focusowych w grupie docelowej (przedstawiciele branży meblarskiej – pracownicy różnych działów), ustalono, że na poszczególnych poziomach rozwoju na ścieżce reskillingu, analogiczny przyrost poziomu kompetencji o różnym charakterze w zróżnicowany sposób wpływa na wydajność. Przykładowo: poprawa w zakresie współpracy w zespole w przypadku debiutanta może doprowadzić do zmiany wydajności na poziomie 5%, a w przypadku specjalisty na poziomie 2,5% (wydajność specjalisty z mniejszym stopniu zależy od współpracy w zespole, ponieważ jest on w większym stopniu samodzielny).

Zależności pomiędzy zmianami kompetencyjnymi (dla pracowników poszczególnych działów) a wydajnością przedstawiono w poniższych tabelach.

Tabela 33: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział produkcja)

	debiutant				asystent				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	**zmiana % w obszarze wydajności**
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	
ZADANIOWE RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	
KOMPETENCJE CYFROWE	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	
	specjalista				**profesjonalista**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	**zmiana % w obszarze wydajności**
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
ZADANIOWE RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	
KOMPETENCJE CYFROWE	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	

Tabela 34: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział transport / logistyka)

	debiutant				asystent				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	**zmiana % w**
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	

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

OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	
PLANOWANIE	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	
KOMPETENCJE CYFROWE	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	
	specjalista				**profesjonalista**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	**zmiana % w obszarze wydajności**
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY/ MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
PLANOWANIE	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	
KOMPETENCJE CYFROWE	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	

Tabela 35: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział sprzedaż / marketing)

	debiutant				**asystent**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	**zmiana % w obszarze wydajności**
KREATYWNOŚĆ	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	
KOMPETENCJE CYFROWE	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	
	specjalista				**profesjonalista**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	**zmiana % w obszarze wydajności**
KREATYWNOŚĆ	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	
KOMPETENCJE CYFROWE	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	

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

Tabela 36: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział administracyjny)

	debiutant				asystent				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
ASERTYWNA KOMUNIKACJA	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	**zmiana % w obszarze wydajności**
ODPORNOŚĆ NA CZYNNIKI ROZPRASZAJĄCE	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	
ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	
KOMPETENCJE CYFROWE	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	
	specjalista				**profesjonalista**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
ASERTYWNA KOMUNIKACJA	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	**zmiana % w obszarze wydajności**
ODPORNOŚĆ NA CZYNNIKI ROZPRASZAJĄCE	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	
KOMPETENCJE CYFROWE	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	

Tabela 37: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział konstrukcyjny / projektowy)

	debiutant				asystent				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,0%	2,0%	5,0%	**zmiana % w obszarze wydajności**
KREATYWNOŚĆ	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	1,5%	3,0%	4,0%	6,0%	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	2,0%	4,0%	5,0%	7,5%	
KOMPETENCJE CYFROWE	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	2,5%	5,0%	7,5%	10,0%	
	specjalista				**profesjonalista**				
zmiana % w obszarze kompetencji	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	*5%*	*10%*	*15%*	*100%*	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	0,0%	0,5%	1,0%	2,5%	**zmiana % w obszarze**
KREATYWNOŚĆ	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	0,5%	1,0%	2,0%	4,0%	
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	1,0%	2,0%	4,0%	5,0%	

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	0,5%	2,0%	4,0%	10,0%	
KOMPETENCJE CYFROWE	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	1,0%	2,5%	5,0%	15,0%	

Ze względu na powiązanie zmian w obszarze motywacji i absencji ze zmianami wydajności konieczne było również określenie wpływu tych dwóch czynników na poziom wydajności. Na podstawie analizy danych i obserwacji podmiotów z branży meblarskiej ustalono, że:

- zmiany w obszarze motywacji mogą w około 10% (1/10) wpływać na zmiany wydajności, czyli przykładowo wzrost motywacji na poziomie 20% może przełożyć się na poprawę wydajności o 2% (wynika to z faktu, że motywacja tylko pośrednio wpływa na wydajność i istnieje wiele dodatkowych czynników, np. umiejętności, wyposażenie stanowiska, dyspozycja fizyczna itd., które determinują wydajność)
- zmiany w obszarze absencji mogą w około 75% (¾) wpływać na zmiany wydajności, czyli przykładowo spadek absencji o 10% może przełożyć się na poprawę wydajności o 7,5% (wynika to z faktu, że nieobecność w pracy bezpośrednio wpływa na wydajność, jednak nie wprost proporcjonalnie ze względu na funkcjonujący system zastępstw)

W przypadku zmian w obszarze lojalności przyjęto założenie, że ograniczają one koszty rekrutacji (tzn. pozostanie pracownika w firmie eliminuje konieczność przeprowadzenia pełnego procesu zaangażowania nowej osoby na powstały wakat). Koszt rekrutacji jednego pracownika w skali roku oszacowano na poziomie 5 000,00 zł, wliczając w to:

- koszty poszukania kandydatów na pracownika (ogłoszenie, akcja promocyjno-rekrutacyjna)
- koszty wyboru pracownika spośród zgłoszonych kandydatów (praca rekrutera)
- koszty formalne zatrudnienia (badania medycyny pracy, szkolenie BHP, szkolenie stanowiskowe, wyposażenie typu np. odzież ochronna)
- koszty nieformalne wdrożenia pracownika (praca współpracowników i przełożonych prowadząca do wdrożenia pracownika w nowe obowiązki, obniżony poziom wydajności nowego pracownika w pierwszym okresie pracy)

Zależności pomiędzy zmianami kompetencyjnymi (dla pracowników poszczególnych działów) a motywacją, absencją i lojalnością przedstawiono w poniższych tabelach.

Tabela 38: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział produkcja)

	motywacja	absencja	lojalność	motywacja - przeliczenie na wydajność	absencja - przeliczenie na wydajność	lojalność - przeliczenie na koszty rekrutacji [na m-c]
SUMA (maksymalna zmiana ogółem)	**10,0%**	**10,0%**	**25,0%**	**1,0%**	**7,5%**	**104,17**
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE	5,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,5%	20,83
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	5,0%	5,0%	5,0%	0,5%	3,8%	20,83

OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	7,5%	0,0%	10,0%	0,8%	0,0%	41,67
ZADANIOWE RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83
KOMPETENCJE CYFROWE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83

Tabela 39: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział transport / logistyka)

	motywacja	absencja	lojalność	motywacja - przeliczenie na wydajność	absencja - przeliczenie na wydajność	lojalność - przeliczenie na koszty rekrutacji [na m-c]
SUMA (maksymalna zmiana ogółem)	**10,0%**	**10,0%**	**25,0%**	**1,0%**	**7,5%**	**104,17**
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	5,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,5%	20,83
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	5,0%	5,0%	5,0%	0,5%	3,8%	20,83
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	7,5%	0,0%	10,0%	0,8%	0,0%	41,67
PLANOWANIE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83
KOMPETENCJE CYFROWE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83

Tabela 40: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział sprzedaż / marketing)

	motywacja	absencja	lojalność	motywacja - przeliczenie na wydajność	absencja - przeliczenie na wydajność	lojalność - przeliczenie na koszty rekrutacji [na m-c]
SUMA (maksymalna zmiana ogółem)	**10,0%**	**10,0%**	**25,0%**	**1,0%**	**7,5%**	**104,17**
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	5,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,5%	20,83
KREATYWNOŚĆ	5,0%	5,0%	5,0%	0,5%	3,8%	20,83
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	7,5%	0,0%	10,0%	0,8%	0,0%	41,67
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83
KOMPETENCJE CYFROWE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83

Tabela 41: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział administracyjny)

	motywacja	absencja	lojalność	motywacja - przeliczenie na wydajność	absencja - przeliczenie na wydajność	lojalność - przeliczenie na koszty rekrutacji [na m-c]
SUMA (maksymalna zmiana ogółem)	**10,0%**	**10,0%**	**25,0%**	**1,0%**	**7,5%**	**104,17**
ASERTYWNA KOMUNIKACJA	5,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,5%	20,83
ODPORNOŚĆ NA CZYNNIKI ROZPRASZAJĄCE	5,0%	5,0%	5,0%	0,5%	3,8%	20,83
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	7,5%	0,0%	10,0%	0,8%	0,0%	41,67
ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83
KOMPETENCJE CYFROWE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83

Tabela 42: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział konstrukcyjny / projektowy)

	motywacja	absencja	lojalność	motywacja - przeliczenie na wydajność	absencja - przeliczenie na wydajność	lojalność - przeliczenie na koszty rekrutacji [na m-c]
SUMA (maksymalna zmiana ogółem)	**10,0%**	**10,0%**	**25,0%**	**1,0%**	**7,5%**	**104,17**
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	5,0%	2,0%	5,0%	0,5%	1,5%	20,83
KREATYWNOŚĆ	5,0%	5,0%	5,0%	0,5%	3,8%	20,83
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE / ZMIANY / MOTYWACJA DO ROZWOJU	7,5%	0,0%	10,0%	0,8%	0,0%	41,67
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83
KOMPETENCJE CYFROWE	5,0%	2,5%	5,0%	0,5%	1,9%	20,83

Dla poszczególnych zmian ustalono w kalkulatorze progi graniczne, przykładowo dla wydajności jest to 25% – co oznacza, że zmiany powyżej tej wartości w wyniku zmian kompetencyjnych nie są możliwe i zakładane.

Na podstawie powyższych założeń oraz danych w zakresie możliwych zmian kompetencyjnych przewidywanych w wyniku wprowadzenia poszczególnych elementów reskillingu kalkulator wyznacza korzyści z wdrożenia w podziale na zmianę wydajności, absencji i motywacji w wartościach procentowych, a następnie szacuje ich wartość pieniężną jako podstawę przyjmując miesięczne wynagrodzenie pracownika oraz w przypadku lojalności na bazie oszczędności kosztów rekrutacji.

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

PRZYKŁAD

Pracownik jest „debiutantem” i zarabia 3 000,00 zł. Zakładany jest przyrost kompetencji z obszaru „współpraca w zespole” na poziomie 30%, w tym na skutek wdrożenia:
- coaching grupowy – współpraca w zespole – 8%
- szkolenie – współpraca w zespole – 8%
- inne działania – współpraca w zespole – 15%

W przypadku debiutantów zmiana kompetencji w obszarze „współpraca w zespole” pomiędzy 15-100% przekłada się na maksymalnie 5% wzrostu wydajności. W związku z tym na skutek wdrożenia można spodziewać się następujących przyrostów wydajności:
- coaching grupowy – współpraca w zespole – 1,25% (w przeliczeniu na wartość pieniężną 1,25% x 3 000,00 zł = 37,50 zł)
- szkolenie – współpraca w zespole – 1,25% (wartość pieniężna 37,50 zł)
- inne działania – współpraca w zespole – 2,5% (wartość pieniężna 75,00 zł)

Ogółem dzięki wdrożeniu w/w działań możliwa jest korzyść 150,00 zł w skali miesiąca (bezpośrednio dzięki poprawie wydajności na skutek wzrostu kompetencji w obszarze współpracy w zespole).

Zmiana w obszarze „współpraca w zespole” przekłada się na maksymalnie 5% wzrostu motywacji, a w przeliczeniu na wydajność jest to (1/10 korzyści w obszarze wydajności), tj.:
- coaching grupowy – współpraca w zespole – (1,25% x 1/10 x 3 000,00 zł = 3,75 zł)
- szkolenie – współpraca w zespole – 3,75 zł
- inne działania – współpraca w zespole – 7,50 zł

Ogółem dzięki wdrożeniu w/w działań możliwa jest korzyść 15,00 zł w skali miesiąca (dzięki wzrostowi motywacji przekładającej się na poprawę wydajności).

Zmiana w obszarze „współpraca w zespole” przekłada się na maksymalnie 2% spadku absencji, a w przeliczeniu na wydajność jest to (3/4 korzyści w obszarze wydajności), tj.:
- coaching grupowy – współpraca w zespole – (0,5% x 3/4 x 3 000,00 zł = 11,25 zł)
- szkolenie – współpraca w zespole – 11,25 zł
- inne działania – współpraca w zespole – 22,50 zł

Ogółem dzięki wdrożeniu w/w działań możliwa jest korzyść 45,00 zł w skali miesiąca (dzięki spadkowi absencji przekładającej się na poprawę wydajności).

Korzyść w obszarze lojalności wyznaczana jest jako miesięczna stawka oszczędności na kosztach procesu rekrutacji, z uwzględnieniem procentowego wpływu zmian kompetencyjnych na lojalność, tj.:
- coaching grupowy – współpraca w zespole – 2,5% x 5 000,00 zł / 12 = 10,42 zł
- szkolenie – współpraca w zespole – 10,42 zł
- inne działania – współpraca w zespole – 4,17 zł

Ogółem dzięki wdrożeniu w/w działań możliwa jest korzyść 25,01 zł w skali miesiąca (dzięki ograniczeniu kosztów rekrutacji na skutek poprawy lojalności).

Podsumowując na skutek wdrożenia działań reskillingowych i poprawy kompetencji w obszarze „współpracy w zespole” w skali miesiąca możliwe jest uzyskanie następujących korzyści:
- wzrost wydajności wyceniany na 150,00 zł
- wzrost motywacji wyceniany na 15,00 zł
- spadek absencji wyceniany na 45,00 zł
- wzrost lojalności wyceniany na 25.01 zł
- tj. ogółem 235,01 zł

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

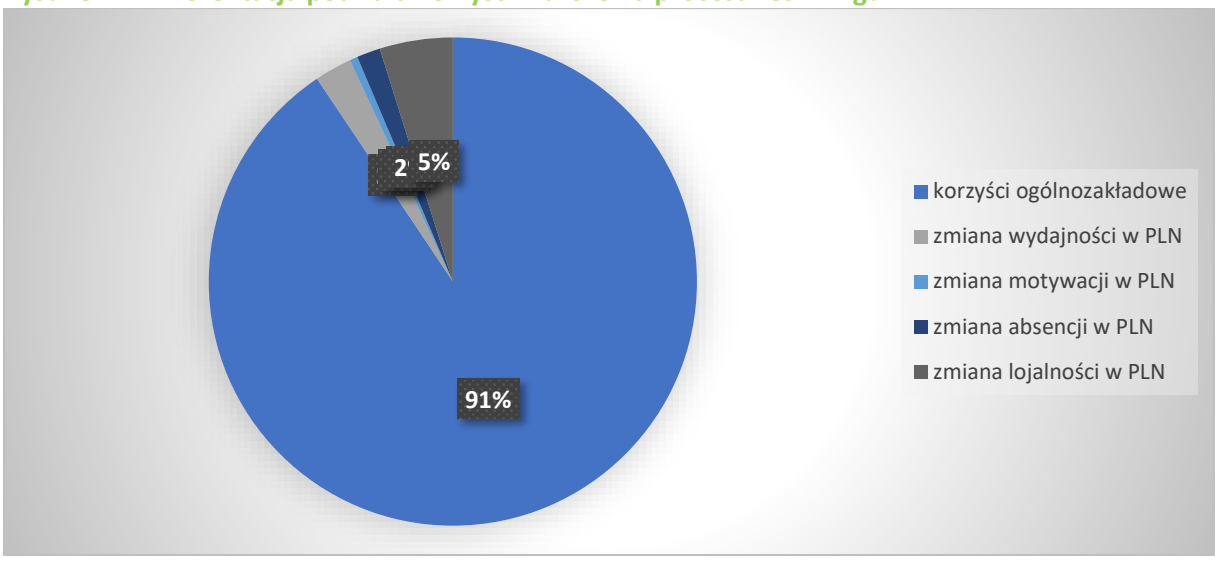
Podsumowanie korzyści wdrożenia procesu reskillingu

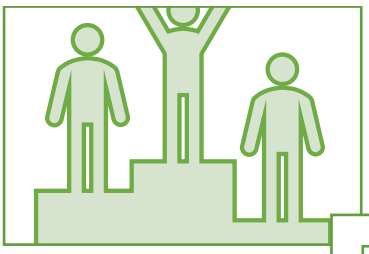
Podsumowanie korzyści wdrożenia procesu reskillingu prezentowane jest w podziale na korzyści ogólnozakładowe i korzyści pracownicze dla wszystkich pracowników objętych procesem wdrożenia, z wyszczególnieniem korzyści uzyskiwanych dla poszczególnych działań wdrożeniowych.

Rysunek 20: Prezentacja korzyści wdrożenia ścieżki reskillingu

	KORZYŚCI									
	SUMA korzyści	SUMA korzyści (ogólno-zakładowych)	*pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW*	*budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW*	*obniżenie kosztów funkcjonowania - ZMIANA POZIOMU KOSZTÓW*	SUMA korzyści	*zmiana wydajności w PLN*	*zmiana motywacji w PLN*	*zmiana absencji w PLN*	*zmiana lojalności w PLN*
max SUMA	*123 911,99*	*112 269,23*	*10 500,00*	*31 500,00*	*70 269,23*	*11 642,76*	*3 067,08*	*643,92*	*1 931,76*	*6 000,00*
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE	*123 911,99*	*112 269,23*	*10 500,00*	*31 500,00*	*70 269,23*	*11 642,76*	*3 067,08*	*643,92*	*1 931,76*	*6 000,00*
oaching grupowy - spółpraca w zespole	*39 917,02*	*36 166,42*	*3 382,47*	*10 147,41*	*22 636,54*	*3 750,60*	*766,80*	*161,04*	*322,80*	*2 499,96*
olenie - współpraca w zespole	*39 917,02*	*36 166,42*	*3 382,47*	*10 147,41*	*22 636,54*	*3 750,60*	*766,80*	*161,04*	*322,80*	*2 499,96*
inne działania - spółpraca w zespole	*37 260,57*	*33 759,57*	*3 157,37*	*9 472,11*	*21 130,09*	*3 501,00*	*1 533,60*	*321,96*	*645,48*	*999,96*

Rysunek 21: Prezentacja podziału korzyści wdrożenia procesu reskillingu

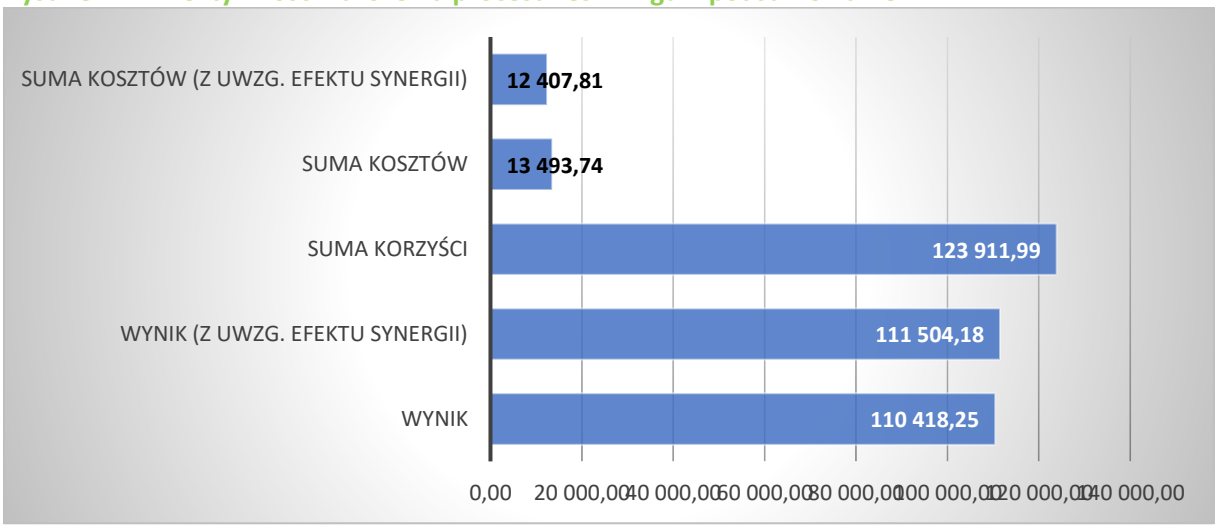




USTALENIE RANKINGU DZIAŁAŃ Z PUNKTU WIDZENIA ICH EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ

Po wyliczeniu kosztów wdrożenia oraz korzyści – zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i całego podmiotu z uwzględnieniem efektu synergii kalkulator dokonuje wyznaczenia wyniku wdrożenia poszczególnych rekomendacji (jako różnicy korzyści i kosztów dla wybranego okresu: 1-rocznego, 2-letniego, 3-letniego lub 5-letniego). Rekomendacje zostają ułożone w rankingu według malejącej wartości efektywności ekonomicznej.

Rysunek 22: Efektywność wdrożenia procesu reskillingu – podsumowanie



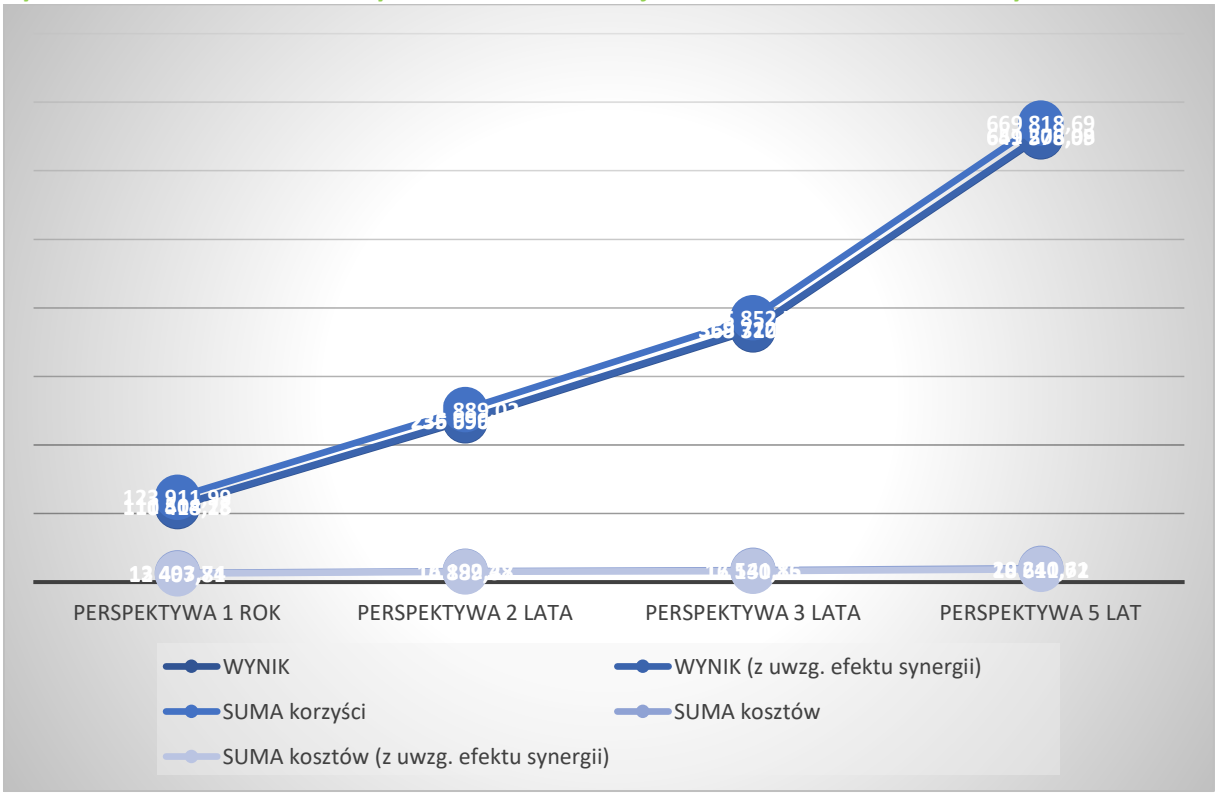
Projekt „ReSKILL – metoda przygotowania MSP na zmiany rynkowe poprzez reskilling”
jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rysunek 23: Prezentacja rankingu działań wdrożeniowych według efektywności ekonomicznej

				KORZYŚCI										KOSZTY	
	liczba wdrożeń	WYNIK	WYNIK (z uwzg. efektu synergii)	SUMA korzyści	SUMA korzyści (ogólnozakładowych)	pozyskanie nowych grup klientów / wejście na nowe rynki - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW	budowanie marki w oparciu o innowacyjność / pionierstwo we wdrażaniu trendów - ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW	obniżenie kosztów funkcjonowania - ZMIANA POZIOMU KOSZTÓW	SUMA korzyści	zmiana wydajności w PLN	zmiana motywacji w PLN	zmiana absencji w PLN	zmiana lojalności w PLN	SUMA kosztów	SUMA kosztów (z uwzg. efektu synergii)
max SUMA	2,00	107 918,29	109 004,22	121 412,03	112 269,23	10 500,00	31 500,00	70 269,23	9 142,80	3 067,08	643,92	1 931,76	3 500,04	13 493,74	12 407,81
WSPÓŁPRACA W ZESPOLE	2,00	116 706,90	117 265,63	121 412,03	112 269,23	10 500,00	31 500,00	70 269,23	9 142,80	3 067,08	643,92	1 931,76	3 500,04	4 705,13	4 146,40
coaching grupowy - współpraca w zespole	1,00	16 607,90	16 607,90	16 607,90	15 357,26	1 436,29	4 308,87	9 612,10	1 250,64	766,80	161,04	322,80	0,00	0,00	0,00
szkolenie - współpraca w zespole	2,00	45 163,97	45 713,59	49 806,18	46 055,58	4 307,36	12 922,07	28 826,16	3 750,60	766,80	161,04	322,80	2 499,96	4 642,22	4 092,59
inne działania - współpraca w zespole	2,00	46 428,70	46 437,80	46 491,61	42 990,61	4 020,70	12 062,11	26 907,79	3 501,00	1 533,60	321,96	645,48	999,96	62,91	53,81
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inne działania - rozwiązywanie problemów	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTWARTOŚĆ NA NOWE TECHNOLOGIE/ZMIANY/MOTYWACJA DO ROZWOJU	2,00	-125,82	-107,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125,82	107,62
szkolenie / e-learning - otwartość	2,00	-42,69	-42,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42,69	42,69
inne działania - otwartość	2,00	-83,13	-64,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	83,13	64,93
ZADANIOWE RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	2,00	-1 665,04	-1 313,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 665,04	1 313,57
szkolenie - radzenie sobie ze stresem	2,00	-1 665,04	-1 313,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 665,04	1 313,57
inne działania - radzenie sobie ze stresem	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KOMPETENCJE CYFROWE	1,00	-6 997,75	-6 840,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 997,75	6 840,22
szkolenie - kompetencje cyfrowe	1,00	-2 527,11	-2 543,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 527,11	2 543,29
mentoring - kompetencje cyfrowe	1,00	-1 236,54	-1 042,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 236,54	1 042,61
praktyki - kompetencje cyfrowe	1,00	-3 234,10	-3 254,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 234,10	3 254,32

W ramach kalkulatora zostaje zaprezentowana również porównawcza efektywność wdrożenia procesu reskillingu, w zależności od okresu analizy (tj. okresu 1-rocznego, 2-letniego, 3-letniego lub 5-letniego).

Rysunek 24: Porównanie efektywności ekonomicznej w zależności od okresu analizy



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

JAK W PRAKTYCE KORZYSTAĆ Z KALKULATORA

Podstawowym zadaniem kalkulator kosztów i korzyści wdrożenia procesu ReSKILL 4A jest ograniczenie obaw i niechęci przedsiębiorstw z branży meblarskiej do wdrażania nowych trendów wymagających uzupełnienia / zmiany zarówno po stronie wyposażenia, jak również w ramach zasobów kadrowych podmiotu. Proces reskillingu umożliwiający dostosowanie do zmian rynkowych i adaptacji do wdrożenia nowych rozwiązań jest kosztochłonny, jednak przynosi znaczące korzyści. Brak świadomości co do efektywności ekonomicznej (wypadkowej korzyści i kosztów wdrożenia) stanowi barierę wdrożenia. Kalkulator kosztów i korzyści ma za zadanie przełamanie barier wdrożeniowych dzięki dostarczeniu praktycznych informacji w zakresie spodziewanych nakładów i oczekiwanych korzyści z wdrożenia. Aby właściwie wypełniał swoją rolę kalkulator został stworzony w taki sposób, by korzystanie z niego było maksymalnie intuicyjne i proste, tak by zbytni poziom skomplikowania nie stał się kolejną barierą procesu wdrożenia.

Poniżej zebrano kilka przydatnych wskazówek do zastosowania w trakcie korzystania z kalkulatora.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI KORZYSTANIA Z KALKULATORA KOSZTÓW I KORZYŚCI

- ✓ przed rozpoczęciem pracy z kalkulatorem warto zapoznać się z niniejszą instrukcją, jak również pozostałymi instrukcjami narzędzia ReSKILL 4A, tak by przede wszystkim usprawnić proces pozyskania danych wejściowych oraz uzyskać jak najbardziej poprawne wyniki (m.in. poprzez uniknięcie niewłaściwej interpretacji wymaganych do wprowadzenia danych, a co za tym idzie uzyskania mylących wyników bądź konieczności ponawiania procesu agregacji danych)
- ✓ w przypadku dysponowania niewielką ilością czasu na skorzystanie z narzędzia warto posiłkować się funkcjonalnościami skorelowanymi z danymi statystycznymi – wyniki co prawda nie będą aż tak zindywidualizowane i dokładne, jednak poziom ich oszacowania powinien być wystarczający do podjęcia decyzji wdrożeniowej

- ✓ wykonanie diagnozy oraz analizy kosztowej dla większej liczby pracowników wiąże się z niewielkim jednostkowym wzrostem nakładu czasu pracy, natomiast możliwe do uzyskania dodatkowe korzyści są znaczące – warto pamiętać o efekcie skali w zakresie wdrożenia procesu reksillingu
- ✓ uzyskanie wyników diagnozy oraz oszacowanie kosztów i korzyści to dopiero pierwszy krok na drodze wdrożenia procesu reskillingu w podmiocie – postępując zgodnie z zaleceniami poszczególnych instrukcji wdrożeniowych warto na bieżąco kontrolować poziom ponoszonych kosztów, jak również odnotowywać uzyskiwane efekty, tak by w przypadku negatywnych odchyleń od pierwotnych założeń móc szybko reagować

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

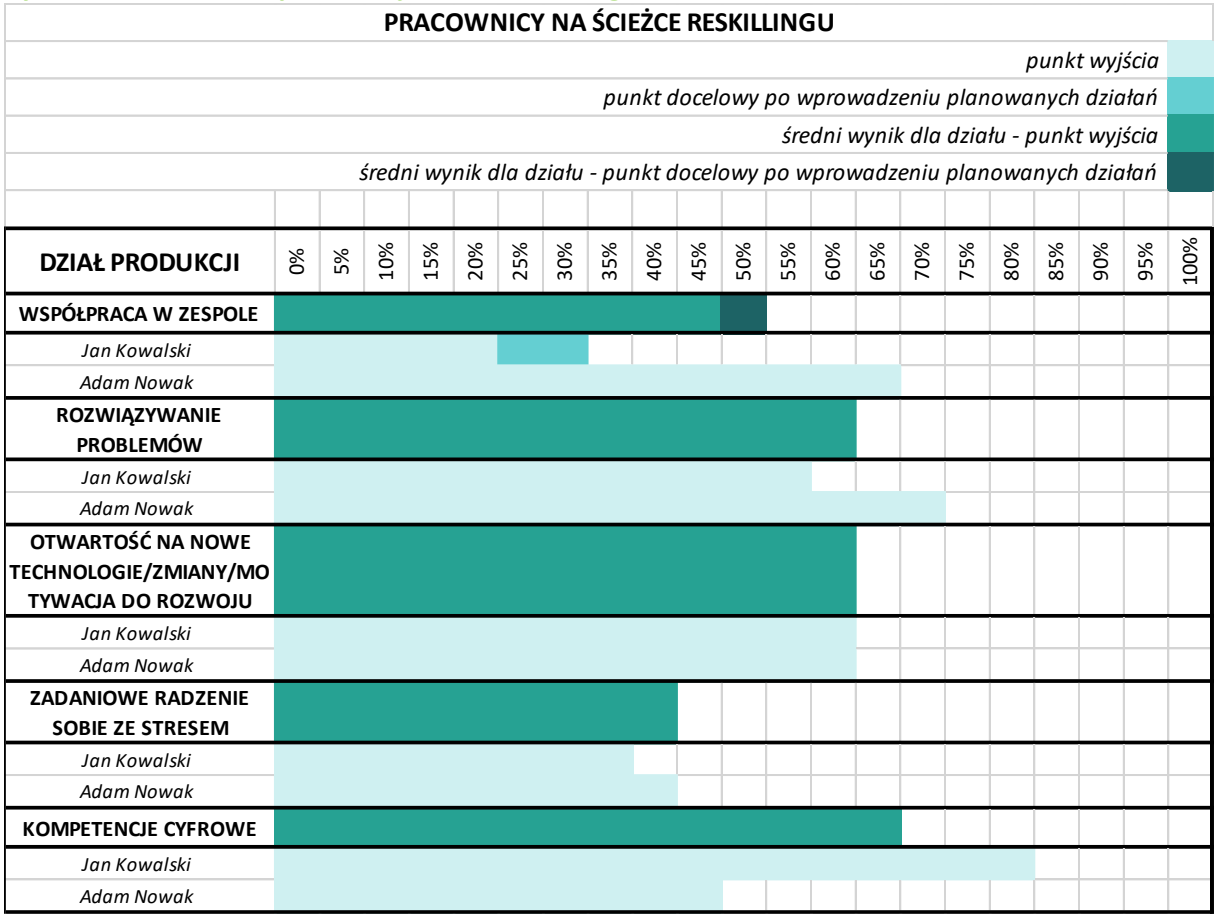
ŚCIEŻKA RESKILLINGU

Funkcjonalności kalkulatora kosztów i korzyści pozwalają na śledzenie postępów procesu reskillingu dla poszczególnych pracowników, jak również działów przedsiębiorstwa. W kalkulatorze można „odhaczać” zrealizowane działania i obserwować w jaki sposób pracownicy, jak i całe działy „przesuwają się” na ścieżce reskillingu. Jest to pomocne w zarządzaniu zmianą w podmiocie i weryfikowaniu etapów wdrożenia.

Na poniższym rysunku przedstawiono graficzny sposób prezentacji postępu zmian w ramach ścieżki reskillingu. Dane prezentowane są osobno dla każdego pracownika w podziale na kategorie uzupełnianych kompetencji, jak również w wymiarze średnim dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa.

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

Rysunek 25: Graficzna prezentacja ścieżki reskillingu



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

SPIS RYSUNKÓW / SCHEMATÓW

Rysunek 1: Schemat kalkulatora kosztów i korzyści ... 3
Rysunek 2: Struktura podmiotu z punktu widzenia wdrożenia ścieżki reskillingu oraz wyceny kosztów i korzyści ... 5
Rysunek 3: Schemat kalkulatora ... 6
Rysunek 4: Elementy składowe kalkulatora – koszty ... 7
Rysunek 5: Elementy składowe kalkulatora – korzyści ... 7
Rysunek 6: Perspektywy czasowe analizy kosztów i korzyści wdrożenia procesu reskillingu ... 8
Rysunek 7: Etapy pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści ... 10
Rysunek 8: Warianty pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści ... 11
Rysunek 9: Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych ... 28
Rysunek 10: Koszty zewnętrzne wizyt studyjnych i praktyk ... 30
Rysunek 11: Elementy systemu motywacyjnego możliwe do wykorzystania w procesie wdrożenia reskillingu ... 38
Rysunek 12: Prezentacja kosztów wdrożenia ścieżki reskillingu ... 39
Rysunek 13: Schemat wyceny korzyści wdrożenia procesu reskillingu ... 41
Rysunek 14: Wpływ nowych technologii na koszty i przychody podmiotu ... 42
Rysunek 15: Wpływ innowacyjnych i nowych pod względem designu produktów na przychody podmiotu ... 43
Rysunek 16: Wpływ alternatywnych sposobów obsługi klienta na koszty i przychody podmiotu ... 43
Rysunek 17: Schemat wyceny korzyści ogólnozakładowych ... 44
Rysunek 18: Elementy pracownicze wyceny korzyści wdrożenia procesu reskillingu ... 45
Rysunek 19: Typy pracowników w modelu ReSKILL 4A ... 46
Rysunek 20: Prezentacja korzyści wdrożenia ścieżki reskillingu ... 54
Rysunek 21: Prezentacja podziału korzyści wdrożenia procesu reskillingu ... 54
Rysunek 22: Efektywność wdrożenia procesu reskillingu – podsumowanie ... 55
Rysunek 23: Prezentacja rankingu działań wdrożeniowych według efektywności ekonomicznej ... 56
Rysunek 24: Porównanie efektywności ekonomicznej w zależności od okresu analizy ... 56
Rysunek 25: Graficzna prezentacja ścieżki reskillingu ... 60

SPIS TABEL

Tabela 1: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 1 ... 12
Tabela 2: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 2 ... 12
Tabela 3: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział produkcja ... 13
Tabela 4: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział transport / logistyka ... 14
Tabela 5: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział marketing / sprzedaż ... 15
Tabela 6: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział administracja ... 16
Tabela 7: Dane statystyczne dotyczące wynagrodzeń: dział konstrukcyjny / projektowy ... 17
Tabela 8: Wskaźnik korekty wynagrodzeń ze względu na lokalizację podmiotu ... 18
Tabela 9: Wskaźnik korekty wynagrodzeń z uwzględnieniem roku przeprowadzenia analizy ... 19
Tabela 10: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 3 ... 19
Tabela 11: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 4 ... 19
Tabela 12: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 5 ... 20
Tabela 13: Dane wejściowe do kalkulatora kosztów i korzyści – część 6 ... 21
Tabela 14: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział produkcja ... 23
Tabela 15: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział transport / logistyka ... 24
Tabela 16: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział sprzedaż / marketing ... 24
Tabela 17: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział administracja ... 25
Tabela 18: Koszt zakupu usług szkoleniowych – dział konstrukcyjny / projektowy ... 26
Tabela 19: Koszt zakupu usług szkoleniowych – progi upustów ... 27

Tabela 20: Koszty zewnętrzne organizacji szkoleń wewnętrznych 28
Tabela 21: Koszt zakupu usług szkoleniowych – progi upustów 29
Tabela 22: Metodologia wyceny kosztów przejazdu 31
Tabela 23: Średni koszt przejazdów na terenie kraju [źródłowe dane statystyczne] 31
Tabela 24: Średni koszt noclegów (w Polsce) 32
Tabela 25: Średni koszt noclegów (za granicą) 33
Tabela 26: Koszty czasu pracy – dział produkcja 34
Tabela 27: Koszty czasu pracy – dział transport / logistyka 35
Tabela 28: Koszty czasu pracy – dział sprzedaż / marketing 35
Tabela 29: Koszty czasu pracy – dział administracja 36
Tabela 30: Koszty czasu pracy – dział konstrukcyjny / projektowy 37
Tabela 31: Zmiany w systemie motywacyjnym – efekt skali 39
Tabela 32: Zmiany w systemie motywacyjnym – efekt skali 45
Tabela 33: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział produkcja) 47
Tabela 34: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział transport / logistyka) 47
Tabela 35: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział sprzedaż / marketing) 48
Tabela 36: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział administracyjny) 49
Tabela 37: Zakres zmian wydajności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych i poziomu rozwoju na ścieżce reskillingu (dział konstrukcyjny / projektowy) 49
Tabela 38: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział produkcja) 50
Tabela 39: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział transport / logistyka) 51
Tabela 40: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział sprzedaż / marketing) 51
Tabela 41: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział administracyjny) 52
Tabela 42: Zakres zmian motywacji, absencji i lojalności w zależności od poziomu zmian kompetencyjnych (dział konstrukcyjny / projektowy) 52