



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia
psychicznego studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Przetłumaczono z angielskiego

Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych

Projekt 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego
studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia
psychicznego studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Tytuł "Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych"

Tekst Copyright © Autorzy:

Petya Sabeva
Kostadinka Zagórska-Dimitrowa
Georgi Petkov
Valentina Sabeva
Gergana Petkova
Joanna Komorek
Jan Wiśniewski
Monika Sujka
Pavlos Carrera

Recenzent:

Prof. D.Sc. Valeri Stoyanov jest profesorem, doktorem psychologii, prodziekanem VVMU i kierownikiem laboratorium psychofizjologicznego.

O autorach:

Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii:

Petya Sabeva, psycholog, badacz
Kostadinka Zagorska-Dimitrova, psycholog, badacz
Georgi Petkov, doktorant w dziedzinie zarządzania edukacją, badacz, Szkoła Doktorancka Uniwersytetu Medycznego w Warnie, wolontariusz APB

Hristo Botev School, Bułgaria:

Valentina Sabeva, badaczka
Gergana Petkova, badaczka

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu (WSBINOZ), Polska:

Joanna Komorek, badaczka
Jan Wiśniewski, badacz
Monika Sujka, badaczka

Centrum Badań i Rozwoju IMS, prywatna szkoła IMS, Cypr:

Pavlos Carrera, dyrektor IMS Research Center, Cypr;

Copyright © Wydawca:

Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Warna, Bułgaria, 2024, ISBN 978-619-7781-04-5 (wydanie drukowane), ISBN 978-619-7781-05-2 (e-book, PDF)

"Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych" zostało opracowane w ramach projektu 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 Zdrowe w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS, Erasmus+ i jako taki produkt jest rozpowszechniany bezpłatnie. Można kopiować, pobierać lub drukować treści na własny użytek, a także włączać fragmenty tej książki do własnych dokumentów, publikacji, prezentacji, blogów, stron internetowych i materiałów dydaktycznych, pod warunkiem odpowiedniego uznania autorów i wydawcy za źródło i właścicieli praw autorskich. Wszelkie wnioski o publiczne lub komercyjne wykorzystanie i prawa do tłumaczenia należy przesyłać na adres aypbvarna@gmail.com.

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Zawartość

I. Informacje o projekcie	4
II. Wprowadzenie	6
III. Opracowanie wywiadu oceniającego potrzeby i mocne strony działu HR	7
1. Cel oceny rozmowy kwalifikacyjnej	7
2. Metodologia i gromadzenie danych.....	8
3. Grupy docelowe badania i metoda doboru próby.....	10
4. Pytania do wywiadu.....	12
5. Struktura i prowadzenie wywiadu. Etapy badania.	15
IV. Badanie potrzeb i mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych.....	20
1. Cele badania	20
2. Analiza wyników: IMS Private School (Cypr)	22
3. Analiza wyników: Szkoła Hristo Botev (Bułgaria).....	41
4. Analiza wyników: WSBINOZ (Polska).....	61
5. Wnioski i zalecenia.....	80
V. Analiza przyszłego zapotrzebowania na siłę roboczą w organizacji. Postanowienia ogólne.	88
1. Zasoby ludzkie w organizacjach edukacyjnych	88
2. Emerytura.....	92
3. Zwolnienia.....	105
4. Transfery pracowników oraz redystrybucja obowiązków i odpowiedzialności związane z wypaleniem zawodowym	133
5. Kariera i rozwój zawodowy	153
6. Predyspozycje zawodowe	156
7. Nieznane zmienne - konkurencja, odejścia, zwolnienia	162
8. Prognozowanie popytu.....	177
9. Łączenie obecnej siły roboczej z przyszłymi potrzebami HR	187
VI. Plan Rozwoju Zasobów Ludzkich. Postanowienia ogólne.....	196
1. Czym jest rozwój zasobów ludzkich?.....	196
2. Rodzaje rozwoju zasobów ludzkich	206
3. Korzyści z planu rozwoju zasobów ludzkich.....	221



4.	Kroki tworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich	223
4.1.	Identyfikacja aspektów wymagających poprawy	223
4.2.	Definicja pożądanych wyników	225
4.3.	Wybór i wdrożenie metody rozwoju zasobów ludzkich	226
4.4.	Dostosowanie Planu po wdrożeniu pilotażowym.....	230
4.5.	Dodatkowe wskazówki dotyczące tworzenia i wdrażania planu rozwoju zasobów ludzkich.....	230
5.	Ważne szablony i przykłady.....	238
5.1.	Plan rozwoju oparty na umiejętnościach.....	238
5.1.1.	Etapy przygotowania planu rozwoju opartego na umiejętnościach	238
5.1.2.	Szablon planu rozwoju umiejętności	239
5.1.3.	Cel planu rozwoju umiejętności	240
5.1.4.	Plan rozwoju umiejętności FATA	243
5.1.5.	BSBLED101A Planowanie rozwoju umiejętności	246
5.2.	Plan rozwoju oparty na wynikach.....	252
5.3.	Kompleksowy plan rozwoju pracowników.....	262
5.3.1.	Etapy planowania rozwoju zawodowego.....	263
5.3.2.	Przykładowy formularz oceny wyników i planowania (PEP):	265
5.3.3.	Planowanie i przegląd wyników.....	270
VII.	Wnioski	281
VIII.	Odniesienia	282
IX.	Załączniki.....	287
	Załącznik 1: Szablon wywiadu ustrukturyzowanego	287
	Załącznik 2: Szablon planu rozwoju zasobów ludzkich: Plan rozwoju pracowników oparty na umiejętnościach.....	289
	Załącznik 3 - Szablon planu rozwoju zasobów ludzkich: Plan rozwoju oparty na wynikach	290
	Załącznik 4 - Szablon planu rozwoju kadr: Kompleksowy plan rozwoju pracowników ...	292



I. Informacje o projekcie

Niniejszy dokument jest częścią projektu 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 "Zdrowi w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", program Erasmus +, przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.

Czas trwania projektu: 01/11/2022 - 31/10/2024 (24 miesiące)

Organizacja koordynująca: Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Warna, Bułgaria

Organizacje partnerskie: Hristo Botev School, Bułgaria; IMS Private School, Cypr; oraz WŹYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Polska.

Misją projektu jest modernizacja i wzmocnienie zdolności systemu edukacji i szkoleń do sprostania głównym wyzwaniom współczesnego świata, poprawa zdrowia psychicznego i fizycznego oraz dobrego samopoczucia (w tym nauczycieli/trenerów i uczniów/trenerów), promowanie kompetencji społecznych, obywatelskich i międzykulturowych oraz dialogu międzykulturowego. Misja ta jest realizowana poprzez rozwój produktów zgodnie z indywidualnymi potrzebami zarówno uczestników, jak i trenerów oraz szkół partnerskich na poziomie organizacyjnym.

Celem projektu jest również pomoc w radzeniu sobie z niekorzystnymi warunkami uczenia się spowodowanymi trudnościami w nauce online, dystansem społecznym i bezruchu. Koncentruje się na poprawie podstawowych umiejętności jako warunku wstępnego zapobiegania przedwczesnemu kończeniu nauki, w tym w grupach szczególnie wrażliwych.

Główne cele projektu to:

- Zwiększenie wiedzy na temat zdrowia psychicznego, bezpieczeństwa i zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi;
- Przewyciężenie konsekwencji izolacji społecznej i bezruchu;
- Przewyciężanie i zapobieganie stresowi i trudnościom w uczeniu się i nauczaniu online/na odległość;
- Zwiększenie motywacji uczniów do nauki;
- Poprawa zdrowia psychicznego i samopoczucia nauczycieli i uczniów;
- Zwiększenie motywacji do nauczania i rozwoju zawodowego nauczycieli;
- Zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, zwiększenie potencjału zawodowego i podstawowych umiejętności nauczycieli i innych pracowników oświaty;



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia
psychicznego studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



- Większa skuteczność działań na rzecz grup szczególnie wrażliwych w zakresie edukacji na rzecz włączenia społecznego i różnorodności;
- Tworzenie grup wzajemnej pomocy i interwencji;
- Promowanie wspólnych wartości, zaangażowania obywatelskiego i uczestnictwa.



II. Wprowadzenie

Niniejszy dokument "Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych" został opracowany w ramach Pakietu Roboczego 3 "Zwiększanie konkurencyjności i zatrudnienia w dziedzinie edukacji szkolnej", działanie 1 (WP3 A1) projektu "Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego uczniów i nauczycieli / HAS", finansowanego w ramach programu Erasmus+. Głównymi **użytkownikami** WP3A1 "Badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych" są nauczyciele / trenerzy / pedagodzy i pracownicy niepedagogiczni / niebędący nauczycielami (tacy jak pracownicy administracyjni, kadra zarządzająca, doradcy, doradcy pedagogiczni, psychologowie i inni eksperci) z różnych organizacji edukacyjnych / szkoleniowych.

Produkt Badanie potrzeb posłuży jako podstawa do opracowania Planu Rozwoju HR dla każdej organizacji partnerskiej, a także opracowania produktów WP3A2 Strategia planowania rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami oraz WP3A3 Program szkoleniowy dla pracowników organizacji edukacyjnych. Jak zwiększyć potencjał pracowników.

Produkt jest wynikiem ankiety przeprowadzonej wśród pracowników trzech organizacji partnerskich: Hristo Botev Primary School w Bułgarii, IMS Private School na Cyprze i WSBINOZ w Polsce.

Celem ogólnym produktu jest: Budowanie potencjału szkół do pracy ponadnarodowej i międzysektorowej. Celem szczegółowym WP 3 są badania potrzeb i poznanie mocnych stron HR w szkołach.

Główne **zadania** produktu to:

- Zapewnienie szczegółowej oceny potrzeb i mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych (poprzez ocenę wywiadu);
- Przedstaw analizę przyszłego zapotrzebowania na siłę roboczą w organizacjach;
- Dostarczenie szczegółowych informacji na temat tworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich dla organizacji (etapy tworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich, dodatkowe wskazówki i inne).



III. Opracowanie wywiadu oceniającego potrzeby i mocne strony działu HR

1. Cel oceny rozmowy kwalifikacyjnej

Cel oceny wywiadu jest powiązany z ogólnym celem projektu - Budowanie potencjału szkół do współpracy ponadnarodowej i międzysektorowej oraz z konkretnym celem pakietu roboczego 3: Badanie potrzeb i uczenie się o mocnych stronach HR w szkołach. Osiągnięcie tego wiąże się z badaniem czynników, konkretnych przeszkód i potencjału organizacji edukacyjnych oraz z opracowaniem skutecznego i wydajnego zestawu narzędzi w celu zwiększenia ich zdolności zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i ponadnarodowym oraz osobistym.

Oprócz tych celów, **celem** oceny rozmowy kwalifikacyjnej jest ocena cech, umiejętności i celów (zarówno osobistych, jak i zawodowych) pracowników organizacji edukacyjnej, ich bieżących potrzeb, ich obecnych warunków pracy, ich głównych wyzwań w pracy ze studentami / stażystami, ich możliwości rozwoju i innych. Pod uwagę brane są również dodatkowe zmienne, takie jak: poziom stresu w miejscu pracy, rotacja pracowników (definiowana jako tempo, w jakim pracownicy opuszczają organizację i są zastępowani przez nowe osoby), stabilność i bezpieczeństwo samej pracy, zapewnione wsparcie w pracy, ogólne środowisko pracy i inne ważne czynniki, które należy wziąć pod uwagę. Głównym oczekiwanym rezultatem działania będzie przeprowadzenie badań, ocena potrzeb i identyfikacja mocnych stron zasobów ludzkich (HR) trzech organizacji edukacyjnych w ramach partnerstwa - Hristo Botev Primary School (Bułgaria), IMS Private School (Cypr) i WŹYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU - WSBINOZ (Polska).

Grupą docelową badania było 50 pracowników z każdej z trzech organizacji edukacyjnych (łącznie w badaniu wzięło udział 150 pracowników). Wywiady z pracownikami organizacji edukacyjnych i organami zarządzającymi zostały przeprowadzane w celu zrozumienia głównych kwestii i możliwości obecnej siły roboczej. Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii (APB) jest odpowiedzialne za przygotowanie i opracowanie narzędzi do oceny wywiadów (w



formie ustrukturyzowanego wywiadu) oraz analizę przyszłych wymagań dotyczących siły roboczej.

Ustrukturyzowany wywiad jest dostępny w wersji papierowej w języku angielskim, bułgarskim, greckim i polskim, a także online w Formularzach Google. Następnie każda organizacja edukacyjna była odpowiedzialna za analizę wyników oceny wywiadu i przygotowanie raportu. Na podstawie uzyskanych wyników formułowane są cenne wnioski i zalecenia.

Po dokonaniu oceny i zbadaniu mocnych stron HR, każda organizacja edukacyjna opracowała plan rozwoju HR w języku bułgarskim, angielskim, polskim i greckim. Właściwe planowanie HR pomaga organizacjom osiągać swoje cele na czas i z odpowiednią siłą HR.

2. Metodologia i gromadzenie danych

Wybraną **metodologią i metodą gromadzenia danych** do badania potrzeb i mocnych stron zasobów ludzkich (HR) w organizacjach edukacyjnych była **metoda wywiadu ustrukturyzowanego**. Jest to ilościowa metoda gromadzenia danych, ale może być również stosowana w badaniach jakościowych w dziedzinie nauk społecznych i innych obszarach. Jest to jeden z czterech powszechnych rodzajów wywiadów (ustrukturyzowany, częściowo ustrukturyzowany, nieustrukturyzowany i zogniskowany wywiad grupowy), ale zasadniczo różni się od innych, ponieważ zawiera pytania, które są z góry określone w temacie i ustalonej kolejności.

Wywiad ustrukturyzowany jest najbardziej usystematyzowanym rodzajem wyżej wymienionych metod. Chociaż większość wywiadów ustrukturyzowanych ma charakter zamknięty (z pytaniami tak / nie), pytania otwarte są również uwzględniane w celu uzyskania większej jasności i szczegółowości. Otwarte wywiady ustrukturyzowane, takie jak ten, są mniej powszechne, ale mogą być również stosowane w badaniach z zakresu nauk społecznych (George & Merkus, 2022).

Metoda ta została wybrana również dlatego, że wywiad ustrukturyzowany ma wiele zalet, takich jak możliwość łatwego porównywania odpowiedzi między respondentami, ponieważ pytania są w ustalonej kolejności. Może to pomóc w znalezieniu ważnych wzorców w danych. Ważne jest również, aby wiedzieć, kiedy dokładnie należy zastosować ustrukturyzowaną rozmowę kwalifikacyjną. Metoda ta jest stosowana przede wszystkim, gdy:



- Istnieje jasne zrozumienie tematu, który jest badany;
- Istnieją ograniczenia czasowe i / lub zasoby potrzebne do skutecznej analizy danych;
- Pytanie badawcze zależy od równości między uczestnikami, zapewnionej przez stałe warunki środowiskowe.

Kolejną zaletą jest to, że ustrukturyzowany wywiad jest bardzo prosty do zastosowania, a ten sam zestaw pytań i kolejność zapewniają ograniczenie uprzedzeń i niejednoznaczności na etapie analizy.

Jednak niektóre z wad tej metody polegają na tym, że projektowanie pytań może być nieco trudne, a badacz musi dobrze rozumieć badany temat. Dlatego wiele takich ustrukturyzowanych pytań do wywiadów przechodzi przez fazę pilotażową, zanim nastąpi rzeczywiste zastosowanie oceny wywiadu.

Bardzo ważne jest również wybranie najbardziej odpowiedniego **rodzaju** wywiadu do badania. Odbywa się to poprzez uznanie różnic między różnymi rodzajami wywiadów.

W przeciwieństwie do innych typów, ustrukturyzowany wywiad jest wyjątkowy, ponieważ ma ustalone pytania, kolejność pytań i liczbę pytań. Nie ma jednak możliwości zadawania dodatkowych pytań, które nie zostały wcześniej określone. Dobrą rzeczą jest to, że te cechy zmniejszają możliwą stronniczość i zwiększają wiarygodność, rzetelność i ważność, które są ważnymi aspektami badań. Ponadto wywiady ustrukturyzowane są prostsze, bardziej opłacalne i wydajne oraz mniej czasochłonne w porównaniu z innymi rodzajami wywiadów (są bardzo podobne do kwestionariusza lub ankiety).

W przeciwieństwie do wywiadu ustrukturyzowanego, wywiad częściowo ustrukturyzowany nie ma ustalonej kolejności i liczby pytań oraz ma możliwość zadawania dodatkowych pytań, które nie zostały wcześniej określone. Z drugiej strony, wywiad nieustrukturyzowany w ogóle nie ma ustalonych pytań, podczas gdy zogniskowany wywiad grupowy ma podobne cechy do wywiadu częściowo ustrukturyzowanego pod względem kolejności i liczby pytań.

Należy jednak wziąć pod uwagę pewne negatywne aspekty ustrukturyzowanego wywiadu, takie jak sztywność ustrukturyzowanych wywiadów (być może zbyt formalnym), co może wpływać na odpowiedzi; ograniczona elastyczność (pytania nie mogą być zmieniane, w przeciwnym razie wpłynie to na jakość wywiadu); oraz ograniczony zakres (ta wada nie ma zastosowania do obecnego badania, ponieważ wywiad zawiera pytania otwarte, które zwiększają zakres).



Podsumowując, wywiady ustrukturyzowane są jedną z najbardziej wiarygodnych i prostych metod gromadzenia danych. Dlatego też metoda ta została wybrana jako najbardziej odpowiednia dla bieżącego badania w celu oceny mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych.

Wykorzystane źródło: George, T. & Merkus, J. (2022, 27 stycznia). Wywiad ustrukturyzowany | Definicja, przewodnik i przykłady. Scribbr. Retrieved July 3, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>

3. Grupy docelowe badania i metoda doboru próby

Grupami docelowymi obecnego badania mającego na celu ocenę mocnych stron zasobów ludzkich w organizacjach edukacyjnych jest 150 pracowników pracujących w trzech organizacjach edukacyjnych w ramach partnerstwa (50 pracowników dla każdej organizacji - Szkoła Podstawowa Hristo Botev (Bułgaria), Prywatna Szkoła IMS (Cypr) i WŹYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU - WSBINOZ (Polska).

Uczestnicy badania to: nauczyciele/trenerzy; pracownicy administracyjni (na przykład księgowi, administratorzy i inni) oraz inni pracownicy organizacji edukacyjnych (tacy jak doradcy szkolni, doradcy pedagogiczni, logopedzi, psychologowie i inni eksperci). Ustalono, że 50 pracowników/personelu na organizację (łącznie 150 uczestników) jest wystarczających do celów badania. Próba została wybrana na podstawie lokalizacji (personel / pracownicy obecnie pracujący w danej organizacji edukacyjnej).

Metoda doboru próby została starannie dobrana do celów bieżącego badania - dobór wygodny. Jest to nieproporcjonalna / nielosowa metoda doboru próby, w której uczestnicy są włączani do próby ze względu na ich łatwą dostępność (w tym przypadku personel / pracownicy obecnie pracujący w danej organizacji edukacyjnej). Zostali oni wybrani, ponieważ byli łatwo dostępni do przeprowadzenia wywiadu i dobrowolnie zgłosili się do udziału w badaniu.

W przeciwieństwie do tego, w metodach prawdopodobieństwa / losowego doboru próby, każda osoba ma równe szanse na wybór do próby. Podczas gdy w przypadku wygodnego doboru próby nie każda osoba ma równe szanse na wybór do próby.

Ta metoda doboru próby została wybrana również dlatego, że jest często stosowana w badaniach jakościowych, społecznych i edukacyjnych. Bardzo wygodne jest również korzystanie z wcześniej istniejących grup, takich jak personel / pracownicy, którzy już pracują



w odpowiednich organizacjach edukacyjnych. Ustalono, że wygodny dobór próby jest również odpowiedni dla bieżącego badania, ponieważ jego celem jest ocena postaw i opinii pracowników na temat mocnych stron, wyzwań i potrzeb w zakresie zasobów ludzkich.

Jednak główną wadą jest to, że wygodny dobór próby może być podatny na różne rodzaje stronniczości, takie jak selekcja i stronniczość doboru próby. Ponieważ próba jest wybierana na podstawie wygody, a nie równych szans, wybór nie może być statystycznie zrównoważony, co może powodować stronniczość doboru próby, która występuje "gdy niektórzy członkowie populacji mają systematycznie większe szanse na wybór do próby niż inni" (Bhandari, 2020). Pomimo tego, istnieje kilka skutecznych sposobów na zmniejszenie uprzedzeń związanych z wygodnym doбором próby:

- Dokładnie opisz proces wyboru uczestników w części dotyczącej metodologii;
- Uwzględnij jak największą liczbę uczestników, aby próba była bardziej reprezentatywna dla populacji;
- Zastosowanie odpowiednich metod analizy (odpowiednich dla próbek innych niż probabilistyczne);
- Unikaj uogólnień na całą populację.

Wiele badań jakościowych, zwłaszcza w naukach społecznych, takich jak psychologia, opiera się w dużej mierze na próbach wygodnych. Może to niestety ograniczyć trafność zewnętrzną, która jest definiowana jako "stopień, w jakim można uogólnić wyniki badania na inne sytuacje, osoby, ustawienia i środki" (Bhandari, 2020). Można tego uniknąć, włączając jak najwięcej i jak najbardziej zróżnicowanych uczestników.

Każda metoda doboru próby ma swoje zalety i wady. Kluczowe jest, aby badacz dobrze je znał, aby można było wybrać odpowiednią metodę doboru próby do danego badania. Zalety wygodnego doboru próby są następujące:

- Niski koszt;
- Łatwa aplikacja;
- Uczestnicy są łatwo dostępni;
- Metoda wygodnego doboru próby pozwala badaczowi zebrać dane, których zebranie nie byłoby możliwe, gdyby zamiast tego zastosował inną metodę doboru próby.

Dobór próby może mieć jednak pewne wady, w zależności od badania. Ponieważ próba nie jest wybierana losowo, nie jest reprezentatywna dla całej populacji (na przykład wyniki tego



badania nie miałyby zastosowania do wszystkich nauczycieli lub innych pracowników organizacji edukacyjnych z całego świata). Ogranicza to możliwość dokonywania uogólnień na podstawie wyników uzyskanych z tej próby.

Faktem jest również, że uzyskanie odpowiedzi tylko od osób, które są łatwo dostępne, może wykluczyć wielu innych potencjalnych respondentów. To oczywiście może mieć negatywny wpływ na dokładność danych i może prowadzić do stronniczości. Według Nikolopoulou (2022): "wygodny dobór próby opiera się na subiektywnej ocenie badacza i subiektywnych motywacjach uczestników. Prowadzi to do wysokiego ryzyka stronniczości obserwatora".

Podsumowując, bardzo ważne jest, aby badacz znał zalety i wady wybranej metody doboru próby. Do bieżącego badania wybrano wygodny dobór próby, który jest skierowany do 150 pracowników / personelu (po 50 z każdej organizacji edukacyjnej w ramach partnerstwa - Szkoła Podstawowa Hristo Botev - Bułgaria, Prywatna Szkoła IMS - Cypr i WŹYSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU - Polska).

Wykorzystane źródła:

- Bhandari, P. (2020, 08 maja). Ważność zewnętrzna | definicja, rodzaje, zagrożenia i przykłady. Scribbr. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/external-validity/>
- Nikolopoulou, K. (2022, 09 sierpnia). Co to jest wygodne pobieranie próbek? | Definicja i przykłady. Scribbr. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/>

4. Pytania do wywiadu

(koncentrując się na potrzebach i mocnych stronach HR w organizacjach edukacyjnych, głównych kwestiach i możliwościach obecnej siły roboczej)

Pytania do ustrukturyzowanego wywiadu WP3A1 dotyczącego oceny potrzeb i mocnych stron zasobów ludzkich (HR) w organizacjach edukacyjnych zostały starannie opracowane i wybrane. Ostateczna wersja wywiadu zawiera łącznie 14 pytań, z których dziewięć to pytania otwarte, a pięć to pytania zamknięte (pytania Tak/Nie). Pozostawiono również pięć oddzielnych



pytań dotyczących danych (w tym danych demograficznych), takich jak nazwa organizacji edukacyjnej, imię i nazwisko uczestnika, płeć, wiek i zawód.

Wszystkie pytania (z wyjątkiem tych oceniających dane demograficzne) koncentrują się w szczególności na potrzebach, mocnych stronach zasobów ludzkich w organizacjach edukacyjnych oraz głównych problemach i możliwościach obecnej siły roboczej. Szablon ustrukturyzowanego wywiadu można znaleźć w sekcji VIII. Dodatek (Załącznik 1 - Szablon wywiadu ustrukturyzowanego).

Pierwsza część ustrukturyzowanego wywiadu obejmuje pytania mające na celu zebranie danych demograficznych. Pierwszy wiersz wywiadu może zawierać następujące dane: Nazwa organizacji: Hristo Botev Primary School (Bułgaria), IMS Private School (Cypr) lub WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU - WSBINOZ (Polska) w zależności od organizacji edukacyjnej w ramach partnerstwa, z której pochodzi uczestnik badania (opcje w bieżącym badaniu są tylko trzy).

Drugi wiersz zawiera imię i nazwisko osoby, podczas gdy trzeci wiersz koncentruje się w szczególności na płci. Czwarty wiersz zawiera wolne miejsce dla uczestnika, aby określić swój obecny zawód w odpowiednich instytucjach edukacyjnych (na przykład może to być nauczyciel, psycholog, logopeda, doradca pedagogiczny, doradca szkolny, księgowy, kierownik inwentaryzacji, nauczyciel zasobów, higienistka i inne możliwości).

Druga część ustrukturyzowanego wywiadu składa się z głównej części i koncentruje się na dziewięciu pytaniach otwartych i pięciu zamkniętych (łącznie 14 pytań). Pierwsze pytanie dotyczy cech osobistych pracownika/personelu i prosi się go o wymienienie trzech z tych cech w wolnych miejscach poniżej. Drugie pytanie jest dość podobne, ale zamiast tego koncentruje się na trzech cechach zawodowych i umiejętnościach personelu (ponownie pracownicy proszeni są o wymienienie ich w wolnych miejscach poniżej).

Kolejne pytanie ocenia osobiste i zawodowe cele pracowników pracujących obecnie w organizacjach edukacyjnych. Zostało ono sformułowane jako pytanie otwarte, aby nie ograniczać uczestników w udzielaniu odpowiedzi. To samo dotyczy czwartego pytania, które stwierdza: "W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?". W tym przypadku odpowiedzi mogą być bardzo zróżnicowane i wymagają analizy zarówno ilościowej, jak i jakościowej w celu uzyskania lepszej precyzji.



Piąte pytanie z ustrukturyzowanego wywiadu ma na celu ocenę bieżących potrzeb innych pracowników organizacji edukacyjnych (a nie potrzeb osoby odpowiadającej na pytanie). Ponownie, pytanie jest sformułowane jako otwarte, ponieważ odpowiedzi mogą być bardzo różne w zależności od perspektywy i opinii danej osoby na ten temat. Szóste pytanie brzmi: "Jakie są Twoje potrzeby?", a zatem zapytanie jest skierowane konkretnie do uczestnika badania i koncentruje się na jego bieżących potrzebach w pracy.

Kolejne pytanie ocenia, co uczestnicy badania zmieniliby w swoich obecnych warunkach pracy, podczas gdy ósme pytanie ocenia, jakie są główne wyzwania personelu / pracowników podczas pracy ze studentami / stażystami. Wreszcie, ostatnie pytanie otwarte ma na celu ustalenie, jakie możliwości rozwoju personelu w danej instytucji edukacyjnej widzą respondenci.

Kolejna część ustrukturyzowanego wywiadu składa się z pięciu pytań zamkniętych (Tak/Nie). Dziesiąte pytanie brzmi: "Czy uważasz, że pracownicy szkoły skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?". Pytanie to pośrednio odnosi się do negatywnych konsekwencji minionej pandemii COVID-19 i okresu nauczania na odległość. Ma na celu ocenę, czy pracownicy organizacji edukacyjnych wdrażają skuteczne strategie radzenia sobie ze stresem w pracy.

Kolejne pytanie ocenia, czy uczestnicy badania uważają, że istnieje rotacja pracowników wśród pracowników instytucji edukacyjnych. Jest to ważne pytanie, ponieważ wskaźniki rotacji i odejść w miejscu pracy są zazwyczaj związane z niezaspokojonymi potrzebami pracowników (które mogą być związane z wynagrodzeniem, samym środowiskiem pracy, dużym obciążeniem pracą, wyzwaniami związanymi z uczniami, rodzicami i / lub współpracownikami oraz wieloma innymi czynnikami), niską satysfakcją z pracy, wysokim wypaleniem zawodowym i poziomem (di)stresu, które nie zostały odpowiednio i na czas rozwiązane itp.

W dwunastym pytaniu zapytano uczestników, czy czują, że ich obecna praca w organizacji edukacyjnej jest stabilna i bezpieczna. Ma to kluczowe znaczenie dla oceny, ponieważ poczucie stabilności i bezpieczeństwa pracowników w pracy jest silnym aspektem HR, który podnosi ich ogólny poziom satysfakcji z pracy, produktywności i motywacji do rozwoju zawodowego i osiągnięć, co z kolei przyczynia się do lepszych wyników w nauce studentów. Z drugiej strony, kolejne pytanie koncentruje się na tym, czy pracownicy czują, że otrzymują wystarczające wsparcie w organizacji edukacyjnej, w której pracują. Jest to również ważne do przeanalizowania, ponieważ wystarczające wsparcie ze strony instytucji przyczynia się do



lepszycy wyników pracy, motywacji i produktywności. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy organizacji edukacyjnych, którzy otrzymują wsparcie w zakresie ciągłego rozwoju zawodowego i uczestniczą w podejmowaniu decyzji w pracy, są bardziej zadowoleni z warunków zatrudnienia (OECD, 2020). Oczekuje się, że pracownicy, którzy są bardziej zadowoleni z warunków i środowiska pracy, rzadziej odchodzą z pracy przedwcześnie.

Wreszcie, ostatnie pytanie końcowe dotyczy tego, czy respondenci uważają, że obecne środowisko pracy przyczynia się do rozwoju osobistego i zawodowego kadry edukacyjnej. Jest to również cenne do oceny, ponieważ jest to również związane ze wskaźnikami odejść / rotacji wśród pracowników, poziomem motywacji i produktywności oraz ogólną wydajnością pracy.

Podsumowując, ustrukturyzowane pytania wywiadu zostały bardzo starannie dobrane w celu prawidłowej oceny potrzeb i mocnych stron zasobów ludzkich (HR) w organizacjach edukacyjnych. Wybrano zarówno otwarte, jak i zamknięte formaty pytań ze względu na ich liczne zalety (pytania otwarte dają uczestnikowi możliwość wyrażenia swoich prawdziwych uczuć i opinii na temat badanego tematu, podczas gdy pytania zamknięte zapewniają większą strukturę i wskazówki). W ten sposób uczestnicy mogą udzielić szczegółowych odpowiedzi, które zapewniają jaśniejszy obraz potrzeb, wyzwań i możliwości obecnej siły roboczej.

Wykorzystane źródła:

- Allen, L. (2022, 24 marca). 5 sposobów na zmniejszenie rotacji nauczycieli w szkole. Full-Service Market Research Company. <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/reducing-teacher-turnover-rates/>
- OECD (2020), TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

5. Struktura i prowadzenie wywiadu. Etapy badania.

Jak wspomniano wcześniej, wywiad mający na celu ocenę potrzeb i mocnych stron zasobów ludzkich w organizacjach edukacyjnych ma następującą strukturę: 14 pytań, z których 9 ma



charakter otwarty, a 5 ma charakter zamknięty (pytania Tak / Nie). Na początku wywiadu pozostawiono pięć pytań w celu zebrania danych demograficznych, takich jak wiek, płeć, zawód itp.

Właściwa struktura wywiadu jest bardzo ważna i kluczowa dla pomyślnego przeprowadzenia wywiadu i analizy wyników na późniejszym etapie. Struktura wywiadu to przygotowany format dyskusji, wykorzystywany do oceny wielu uczestników. Jest on wstępnie zaplanowany w celu usunięcia możliwej stronniczości (Personio Foundation, 2022). W porównaniu do wywiadu nieustrukturyzowanego lub częściowo ustrukturyzowanego, wywiad ustrukturyzowany nie obejmuje pytań uzupełniających i dyskusji.

Istnieje kilka powodów, dla których odpowiednia struktura wywiadu jest ważna. Pomaga ona utrzymać rozmowę na właściwym torze i skupić się na konkretnym temacie, zapewniając jednocześnie bezstronną ocenę (w przypadku wywiadu ustrukturyzowanego poprzez zadawanie tego samego zestawu pytań).

Struktura wywiadu standaryzuje również kolejność, w jakiej pytania są zadawane respondentom, tak aby zawsze znajdowały się w tym samym kontekście (Personio Foundation, 2022). Ma to kluczowe znaczenie dla zmniejszenia wpływu efektów kontekstowych, w których odpowiedzi na konkretne pytanie mogą zależeć od poprzednich. Jednak efektów tych nigdy nie można całkowicie uniknąć i zaleca się utrzymywanie ich na stałym poziomie dla wszystkich uczestników w celu zwiększenia wiarygodności.

Chociaż mogą być stosowane w procesie zatrudniania pracowników, wywiady ustrukturyzowane mogą być również wykorzystywane jako metodologia badań jakościowych. Ich struktura może obejmować następujące sześć typów pytań (Rashidi et al., 2014):

- Pytania demograficzne dotyczące pochodzenia uczestników;
- Pytania dotyczące wiedzy;
- Pytania dotyczące doświadczenia (w przypadku obecnej rozmowy kwalifikacyjnej pytania te przeważają);
- Pytania dotyczące uczuć/emocji (w przypadku obecnego wywiadu te pytania przeważają);
- Pytania o opinię oraz pytania o cele i wartości (w przypadku obecnego wywiadu te pytania przeważają);
- Pytania sensoryczne.



Aby skutecznie przeprowadzić ustrukturyzowany wywiad, badacz musi wykonać pięć kroków (według George'a i Merkusa, 2022):

- **Określenie odpowiednich celów i zadań** - odbywa się to poprzez burzę mózgów pytań związanych z tematem badania. Pomocne byłoby rozważenie, jaki jest cel ustrukturyzowanego wywiadu i dlaczego ta metoda jest odpowiednia.
- **Zaprojektuj pytania** - pytania do wywiadu powinny być łatwe do zrozumienia dla uczestników, proste i zwięzłe. Ich struktura musi pozostać taka sama. Należy zwrócić uwagę na kolejność pytań i konkretne sformułowania.

Po pierwsze, należy określić pytania badawcze badania i nakreślić szerokie obszary wiedzy, które są istotne dla udzielenia odpowiedzi na te pytania. Pytania należy opracować w ramach tych obszarów, aby dopasować je do poszczególnych rodzajów uczestników i ich doświadczeń.

Ponadto język musi być dostosowany do respondentów (w tym przypadku personelu / pracowników pracujących w organizacjach edukacyjnych). Pytania muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby zachęcić uczestników do udzielania szczerych odpowiedzi. Należy dokładnie rozważyć, które tematy powinny być pierwsze i priorytetowe. Trudniejsze pytania należy pozostawić na koniec, a ostatnie pytanie powinno stanowić pewnego rodzaju zamknięcie wywiadu.

- **Wybór odpowiedniej metody doboru próby** - metoda doboru próby zależy od przedmiotu badania. Może to być dobrowolny dobór próby, wygodny dobór próby (wykorzystujący odpowiedzi od dostępnych osób), warstwowy dobór próby (oparty na wieku, pochodzeniu etnicznym, płci lub innych cechach), dobór próby na podstawie osądu (osoby, które badacz już zna) i inne. Do celów badania zastosowano wygodny dobór próby.
- **Wybierz medium** - jest to metoda wykorzystywana do gromadzenia danych, taka jak format papierowy, online lub osobiście za pośrednictwem wideokonferencji lub przez telefon. Obecny wywiad jest przeprowadzany w formie papierowej, a formularze są zbierane przez badacza. Wywiad jest również dostępny w Formularzach Google.
- **Przeprowadzanie wywiadu** - wszystkie warunki środowiskowe muszą pozostać niezmiennie podczas przeprowadzania wywiadów. Respondenci odpowiadają na



pytania, przedstawiając swoje opinie, poglądy i doświadczenia. Wywiady mogą być przeprowadzane indywidualnie lub w grupach, w zależności od preferencji i dostępnego czasu.

Na koniec, w celu przeanalizowania wyników ustrukturyzowanego wywiadu, badacz może przeprowadzić analizę treści lub analizę tematyczną w celu wyszukania wzorców odpowiedzi (często obejmuje to "kodowanie" słów lub wzorców i dzielenie ich na kategorie). Transkrypcja nie jest potrzebna do bieżącego badania, ponieważ wywiad jest przeprowadzany na papierze. W tym badaniu dane są zbierane od uczestników, którzy są personelem / pracownikami organizacji edukacyjnych.

Główne etapy badania:

- **Etap przygotowawczy:** identyfikacja potrzeb grupy docelowej (pracownicy/personel organizacji edukacyjnych); opracowanie ustrukturyzowanego wywiadu (opracowanie struktury, pytań, przygotowanie wersji papierowej i wersji Google Forms itp.); wybór uczestników do wzięcia udziału w badaniu bez uwzględniania cech chronionych, takich jak płeć, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, religia, pochodzenie etniczne, pochodzenie, rasa, przekonania polityczne, status społeczno-ekonomiczny, obecność niepełnosprawności; logistyka; przygotowanie pokoju/sali do przeprowadzenia wywiadu.
- **Etap przeprowadzania:** ten etap polega na przeprowadzeniu ustrukturyzowanego wywiadu z pracownikami/personelem organizacji edukacyjnych (Hristo Botev School w Bułgarii, IMS Private School na Cyprze i WSBINOZ w Polsce). Najpierw za pośrednictwem papierowej wersji wywiadu, a następnie za pośrednictwem Formularzy Google w celu lepszej analizy wyników na kolejnym etapie. Wszystkie warunki środowiskowe muszą pozostać niezmiennie podczas przeprowadzania wywiadów z pracownikami/personelem. Uczestnicy badania odpowiadają na pytania, przedstawiając swoje opinie, poglądy i doświadczenia. Wywiady mogą być przeprowadzane indywidualnie lub w grupach, w zależności od preferencji i dostępnego czasu.
- **Etap oceny:** Ostatni etap obejmuje przygotowanie Analizy wyników uzyskanych z ustrukturyzowanego wywiadu. Raport ten musi zostać przygotowany przez wszystkie



organizacje edukacyjne uczestniczące w badaniu. Dokument zawiera odpowiednie dane, wykresy i/lub tabele z wynikami, analizę ilościową i jakościową, a także ważne zalecenia i wnioski. Etap oceny służy jako podstawa do ulepszenia produktu końcowego. Analiza pomaga zidentyfikować główne wyzwania i potrzeby pracowników organizacji edukacyjnych oraz przedstawić zalecenia i środki mające na celu poprawę warunków pracy i wsparcia personelu w środowisku edukacyjnym. Zalecenia zawarte w analizie wspierają również rozwój personelu organizacji edukacyjnych, poprawę warunków pracy i podnoszenie jakości edukacji, co jest niezbędne dla pomyślnego funkcjonowania systemu edukacji.

Wykorzystane źródła:

- Fundacja Personio (2022, 13 kwietnia). Trzy kroki do stworzenia świetnej struktury wywiadu. <https://www.personio.com/hr-lexicon/interview-structure/>
- Rashidi, M.N., Begum, R.A., Mokhtar, M.Z., & Pereira, J.J. (2014). Przeprowadzanie ustrukturyzowanych wywiadów jako metoda realizacji badań.
- George, T. & Merkus, J. (2022, 27 stycznia). Wywiad ustrukturyzowany | Definicja, przewodnik i przykłady. Scribbr. Retrieved July 3, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>



IV. Badanie potrzeb i mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych

1. Cele badania

Głównym **celem** badania jest zbadanie, zebranie obiektywnych informacji i zidentyfikowanie postrzeganych potrzeb, doświadczeń i wyzwań personelu / pracowników pracujących w instytucjach (w sumie 150 uczestników, po 50 na organizację, w tym nauczycieli / pracowników pedagogicznych, pracowników administracyjnych i innych pracowników niepedagogicznych).

Kolejnym **celem** badania jest zrozumienie, co wspiera i zachęca pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego. Obejmuje to różne aspekty ich środowiska pracy, cele, mocne strony, umiejętności i kompetencje, potrzeby i możliwości rozwoju zawodowego. Uzyskane informacje mogą służyć jako podstawa do podejmowania działań i decyzji mających na celu poprawę warunków pracy i zaspokojenie potrzeb personelu / pracowników w organizacjach edukacyjnych. Byłoby to również korzystne dla opracowania polityk i programów rozwoju zawodowego w celu poprawy środowiska pracy oraz zapewnienia odpowiedniego wsparcia i szkoleń. Celem jest zmiana i poprawa praktyk edukacyjnych w celu osiągnięcia lepszych wyników i rozwoju zawodowego w dziedzinie edukacji w wyżej wymienionych organizacjach. Cele badania są również związane z głównym celem projektu - budowaniem potencjału szkół do pracy ponadnarodowej i międzysektorowej oraz z celem pakietu roboczego 3: Badanie potrzeb i poznanie mocnych stron HR w szkołach. Są one związane z badaniem czynników, przeszkód i potencjału personelu / pracowników pracujących w trzech instytucjach edukacyjnych w celu wsparcia rozwoju planu rozwoju HR dla każdej organizacji (który będzie wspierał wzrost zdolności na poziomie organizacyjnym i ponadnarodowym oraz osobistym). Oprócz tych celów, badanie ma również na celu ocenę cech, umiejętności, kompetencji i celów (zarówno osobistych, jak i zawodowych) personelu / pracowników pracujących w organizacjach edukacyjnych, ich bieżących potrzeb, warunków pracy, wyzwań podczas pracy ze studentami / stażystami, możliwości rozwoju i innych.

Badanie koncentruje się na 50 pracownikach / personelu z każdej z trzech organizacji edukacyjnych (łącznie 150 uczestników). Ustrukturyzowany wywiad jest dostępny w wersji



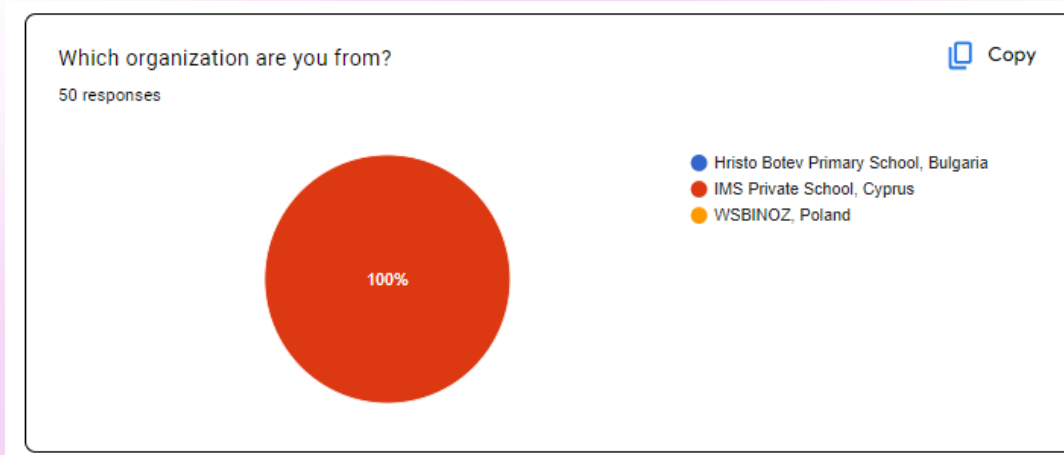
papierowej w języku angielskim, bułgarskim, greckim i polskim, a także online w Formularzach Google. Poniżej znajdują się analizy wyników z każdej organizacji edukacyjnej wraz z opracowanymi na ich podstawie cennymi wnioskami i zaleceniami. Po przeprowadzeniu badania i przeanalizowaniu wyników, każda organizacja edukacyjna opracuje plan rozwoju zasobów ludzkich w języku bułgarskim, angielskim, polskim i greckim.

Wywiad przeprowadzono z pięćdziesięcioma respondentami w każdej partnerskiej organizacji edukacyjnej - Prywatnej Szkole IMS w Limassol (Cypr), Szkole Podstawowej "Hristo Botev" w Warnie (Bułgaria) oraz Wyższej Szkole Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi (Polska).

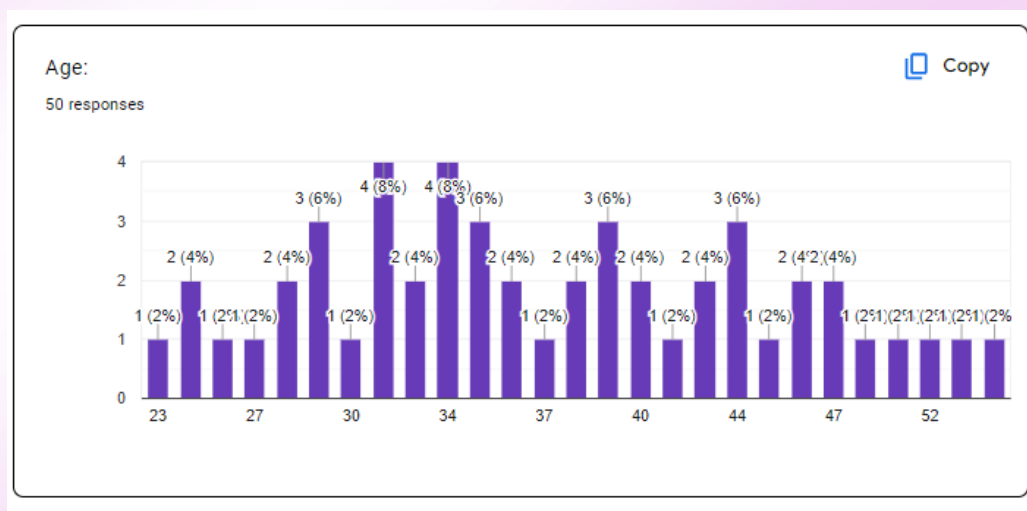
Analiza wyników, w tym analizy statystyczne i jakościowe, są przeprowadzane w celu zidentyfikowania kluczowych obserwacji i trendów. Wyniki są przedstawiane w formie liczbowej i jakościowej, odpowiedniej do interpretacji i dyskusji. Analiza zapewnia ogólny obraz stanu pracy z personelem organizacji edukacyjnych i oferuje zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy i zaspokojenia potrzeb personelu.

2. Analiza wyników: IMS Private School (Cypr)

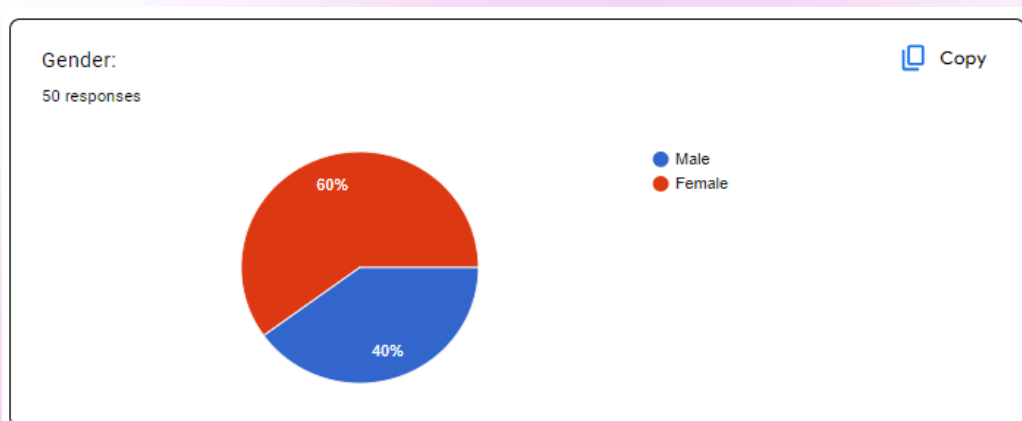
Analiza ilościowa:



100% respondentów pochodzi z prywatnej szkoły IMS w Limassol na Cyprze.



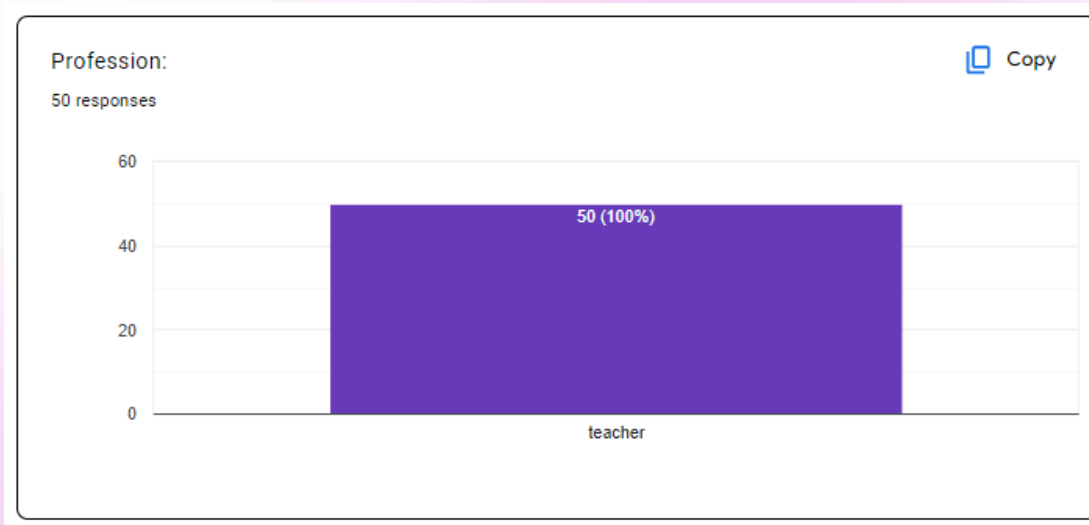
Przedział wiekowy respondentów wahał się od 23 do 55 lat. Ta różnorodność jest istotna, ponieważ pozwoli badaczom uzyskać informacje od szerszej próby wiekowej nauczycieli i pracowników, ponieważ bardzo ważne jest zrozumienie punktu widzenia różnych pokoleń i szkół myślenia. Ponadto dane dostarczone przez ustrukturyzowany wywiad będą bardzo przydatne w planowaniu programów i działań, które spełniają różne potrzeby i preferencje pracowników oświaty w zależności od ich wieku.



Analiza odpowiedzi na pytanie o płeć uczestników pokazuje, co następuje:

Mężczyźni stanowili 40% uczestników. Może to odzwierciedlać obecność mężczyzn w sektorze edukacji, w tym nauczycieli, pracowników administracyjnych i innych pracowników. Kobiety stanowiły 60% uczestników. Wskazuje to na wysoką reprezentację kobiet w dziedzinie edukacji, co jest typowe dla wielu szkół i instytucji edukacyjnych.

Analiza ta pokazuje, że kobiety dominują w dziedzinie edukacji. Może to mieć istotne implikacje dla równości płci, reprezentatywności i wpływania na podejmowanie decyzji oraz dynamikę pracy w środowisku edukacyjnym.



Analiza odpowiedzi na pytanie o zawód uczestników pokazuje, co następuje:

Respondenci będący pracownikami dydaktycznymi stanowili 100% uczestników. Obejmuje to nauczycieli, wykładowców, pedagogów i innych specjalistów związanych z edukacją i szkoleniami. Wysoka reprezentacja kadry nauczycielskiej wskazuje na znaczenie ich roli w środowisku edukacyjnym i pracy ze studentami.

Analiza ta podkreśla dominującą obecność kadry nauczycielskiej w tym badaniu, czego należy się spodziewać, ponieważ nauczyciele i inni specjaliści ds. edukacji są kluczowymi postaciami w procesie edukacji. Obecność innych specjalistów odzwierciedla potrzebę zróżnicowanych ról zawodowych i pracy zespołowej w instytucji edukacyjnej.

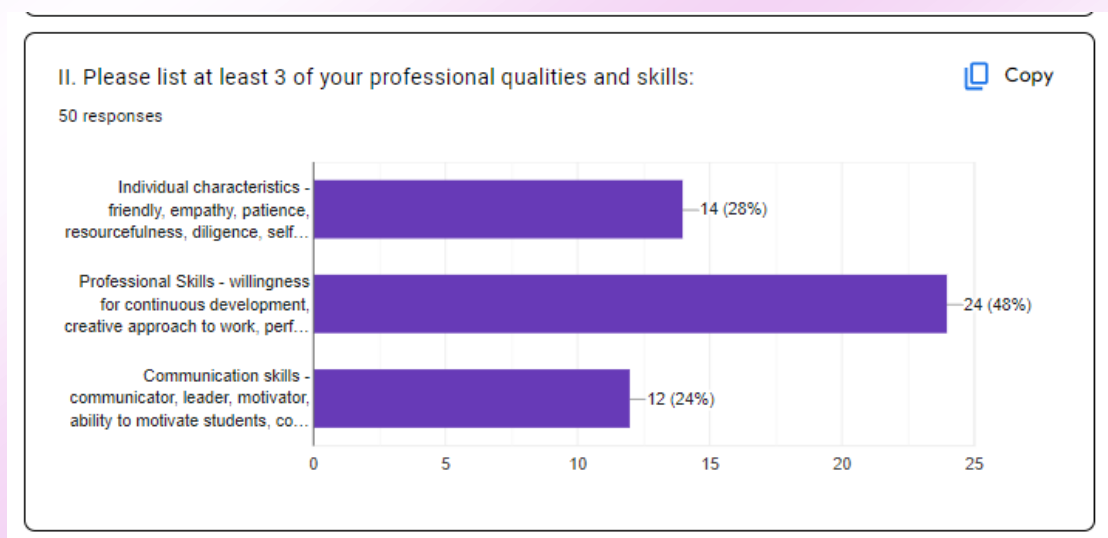


Na podstawie dostarczonych danych możemy wyciągnąć następujące wnioski na temat cech osobistych wymienianych w odpowiedzi na pytanie "Wymień co najmniej 3 swoje cechy osobiste". Analiza pokazuje, że cechy moralne stanowiły 30% odpowiedzi, cechy społeczne były obecne w 36% odpowiedzi, a cechy związane z biznesem zostały wymienione w 34% odpowiedzi.

Cechy moralne mają szczególne znaczenie dla kształtowania fundamentów moralnych jednostki. Mogą one obejmować uczciwość, sprawiedliwość i etyczne zachowanie. Fakt, że 30% odpowiedzi koncentrowało się na cechach moralnych, podkreśla znaczenie, jakie uczestnicy systemu edukacji przywiązują do tych aspektów osobowości.

Z drugiej strony, cechy społeczne są również niezbędne do udanej interakcji i komunikacji z innymi ludźmi. Mogą one obejmować empatię, tolerancję i umiejętność współpracy. Wymienienie cech społecznych w 36% odpowiedzi podkreśla znaczenie tych umiejętności dla uczniów przygotowujących się do pracy i życia w nowoczesnym społeczeństwie.

Podobnie, cechy związane z biznesem, wymienione w 34% odpowiedzi, są ważne dla udanej kariery. Mogą one obejmować umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość i umiejętność zarządzania czasem. Fakt, że cechy te są wymieniane przez znaczną część odpowiedzi, wskazuje na zainteresowanie osób w systemie edukacji rozwijaniem umiejętności, które przygotowują ich do skutecznej pracy w środowisku biznesowym.



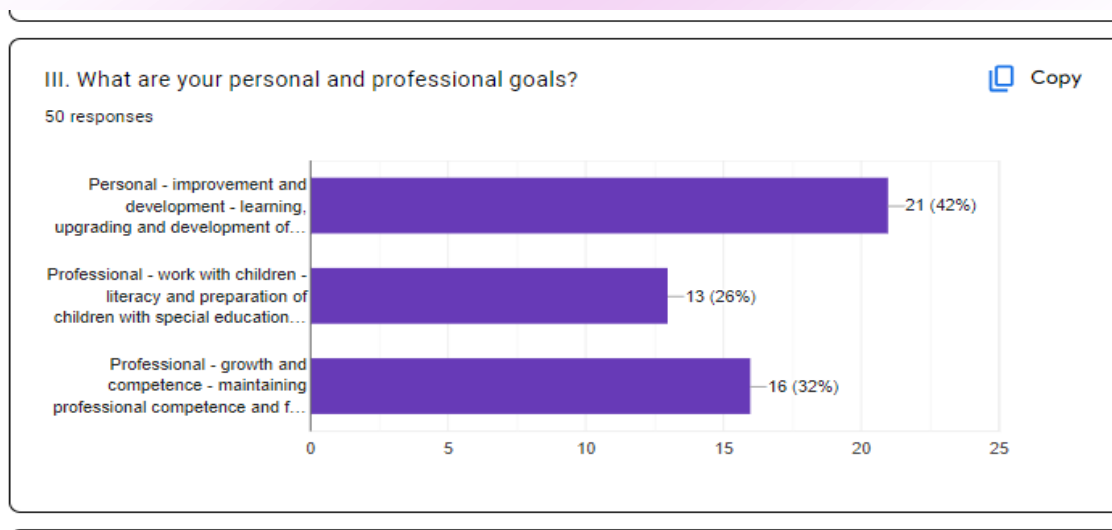
Analizując dane uzyskane z pytania "Wymień co najmniej 3 swoje cechy i umiejętności zawodowe", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi na to pytanie dzielą się na trzy kategorie: cechy indywidualne, umiejętności zawodowe i umiejętności komunikacyjne. Wartości procentowe każdej kategorii pokazują, że cechy indywidualne stanowią 28% odpowiedzi, umiejętności zawodowe są wymieniane w 48% odpowiedzi, a umiejętności komunikacyjne występują w 24% odpowiedzi.

Indywidualne cechy, które pojawiły się w 28% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w sukcesie zawodowym. Mogą one obejmować takie cechy jak samodyscyplina, asertywność i zdolność adaptacji. Fakt, że znaczna liczba odpowiedzi koncentrowała się na tych indywidualnych cechach, podkreśla znaczenie zarządzania sobą i osobistej odpowiedzialności w osiągnięciu celów zawodowych.

Jeśli chodzi o umiejętności zawodowe, które zostały wymienione w 48% odpowiedzi, są one niezbędne do udanej pracy w określonym zawodzie lub dziedzinie. Mogą one obejmować umiejętności techniczne, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie. Fakt, że prawie połowa odpowiedzi koncentruje się na umiejętnościach zawodowych, podkreśla znaczenie zdobywania i rozwijania konkretnych umiejętności związanych z dziedziną pracy.

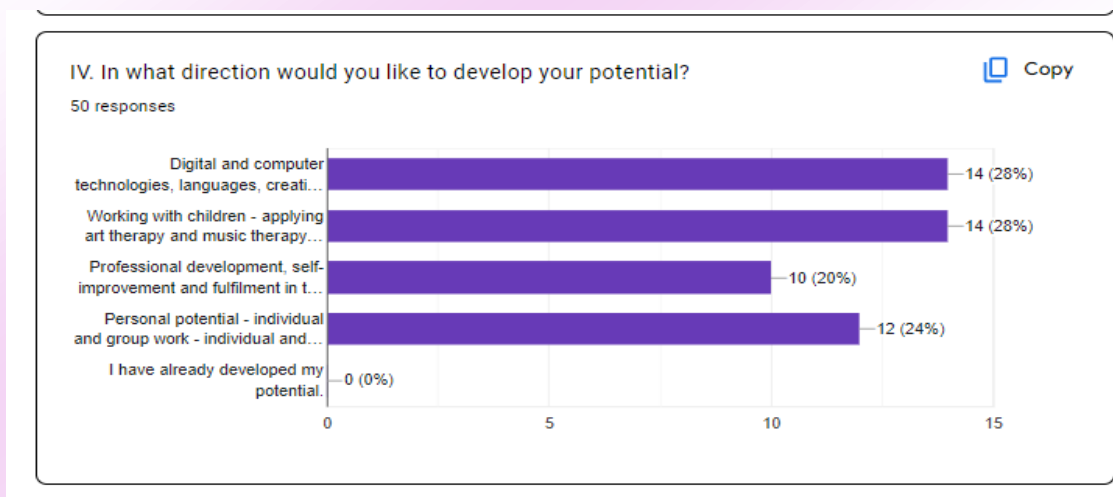
Umiejętności komunikacyjne, wymienione w 24% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w skutecznej interakcji w środowisku zawodowym. Mogą one obejmować umiejętności w zakresie komunikacji pisemnej i ustnej, umiejętność słuchania i inteligencję emocjonalną. Fakt, że umiejętności komunikacyjne zostały wymienione w znacznej liczbie odpowiedzi, podkreśla

znaczenie tych umiejętności dla udanej pracy zespołowej oraz skutecznego przekazywania informacji i pomysłów.



Analizując dane uzyskane z pytania "Jakie są Twoje cele osobiste i zawodowe?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na dwie kategorie: cele osobiste i cele zawodowe. Cele osobiste związane z doskonaleniem i rozwojem stanowią 42% odpowiedzi. Cele zawodowe związane z pracą z dziećmi są wymienione w 26% odpowiedzi, podczas gdy cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami są wymienione w 32% odpowiedzi. Cele związane z osobistym doskonaleniem i rozwojem, które zostały wymienione w 42% odpowiedzi, podkreślają znaczenie ciągłego uczenia się oraz poszerzania wiedzy i umiejętności danej osoby. Może to obejmować samokształcenie, rozwój osobisty i realizację osobistych ambicji. Fakt, że prawie jedna trzecia odpowiedzi koncentrowała się na tych celach osobistych, wskazuje na dążenie uczestników do rozwoju osobistego i wykorzystania swojego potencjału. Jeśli chodzi o cele zawodowe, praca z dziećmi została wymieniona w 26% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie osób zaangażowanych w system edukacji pracą zawodową, która koncentruje się na pomocy i rozwoju dzieci. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca lub specjalista ds. rozwoju dziecka. Cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami zostały wymienione w 32% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do ciągłego rozwijania swoich umiejętności i kompetencji zawodowych. Mogą oni dążyć do osiągnięcia wyższej pozycji zawodowej,

doskonalenia się w określonej dziedzinie lub zdobycia nowej wiedzy i umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w pracy.



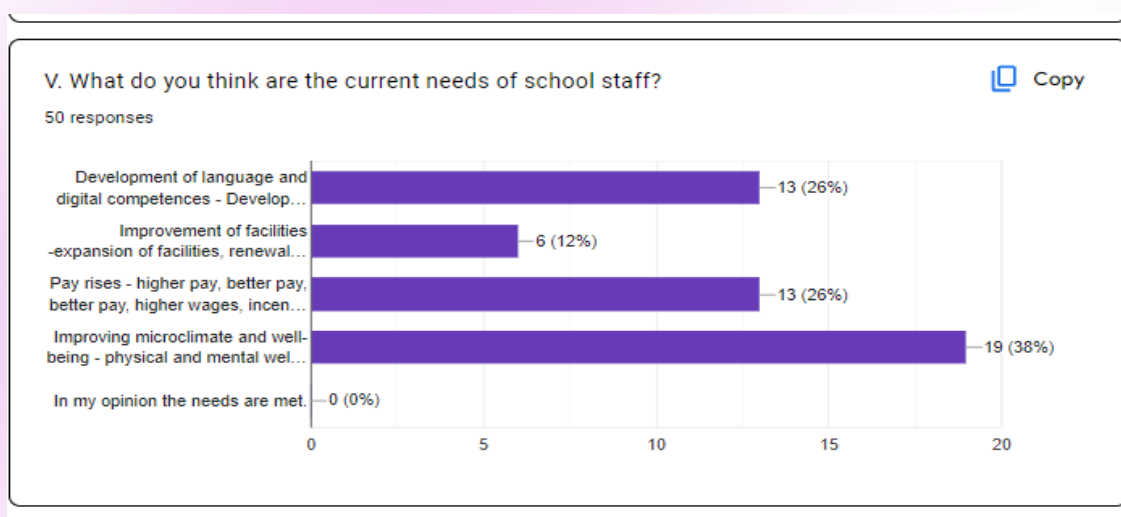
Z danych dostarczonych na pytanie "W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery obszary: technologia cyfrowa i komputerowa, języki, działania kreatywne, praca z dziećmi, rozwój zawodowy, samodoskonalenie i samorealizacja w miejscu pracy oraz potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej.

Technologie cyfrowe i komputerowe, języki, działania kreatywne zostały wymienione w 28% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie uczestników rozwojem i doskonaleniem technologii, języków i kreatywności. W postępującym technologicznie świecie umiejętności i wiedza cyfrowa, w tym technologia komputerowa, są niezbędne do odniesienia sukcesu w różnych zawodach. Rozwój umiejętności językowych i kreatywne działania również odgrywają ważną rolę w rozwoju osobistym i zawodowym.

Praca z dziećmi została wymieniona w 28% odpowiedzi, co odzwierciedla zainteresowanie uczestników pracą związaną z dziećmi. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca, pracownik socjalny i inne dziedziny, które koncentrują się na wspieraniu i rozwoju dzieci.

Rozwój zawodowy, samodoskonalenie i spełnienie w pracy zostały wymienione w 20% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do rozwijania swoich umiejętności zawodowych i kompetencji, a także do osiągnięcia udanej kariery i osobistego spełnienia w pracy.

Potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej został wymieniony w 24% odpowiedzi. Wskazuje to na chęć uczestników do rozwijania swoich osobistych umiejętności i zdolności w zakresie komunikacji, współpracy i przywództwa zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej.



Z analizy danych dostarczonych na pytanie "Jakie są Twoim zdaniem obecne potrzeby pracowników szkół?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi podzielono na cztery obszary: rozwój kompetencji językowych i cyfrowych, poprawa warunków lokalowych, zwiększenie wynagrodzenia oraz poprawa mikroklimatu i samopoczucia.

Rozwój kompetencji językowych i cyfrowych został wymieniony w 26% odpowiedzi. Wskazuje to na znaczenie doskonalenia umiejętności i wiedzy pracowników organizacji edukacyjnych w zakresie języków i technologii cyfrowych. W dzisiejszym świecie, w którym technologia i komunikacja są niezbędne, rozwijanie tych kompetencji może pomóc pracownikom organizacji edukacyjnych być bardziej skutecznymi i spełniać potrzeby nowoczesnej edukacji.

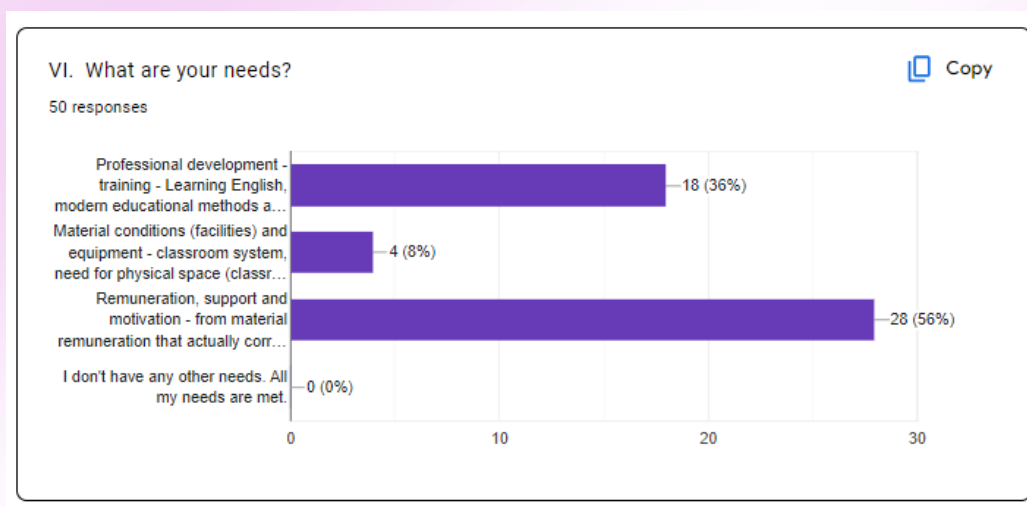
Poprawa infrastruktury została wymieniona w 12% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę inwestowania w modernizację i ulepszanie sal lekcyjnych, sprzętu technicznego i innych zasobów niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości edukacji. Poprawa obiektów może stworzyć lepsze warunki dla pracowników i uczniów oraz wspierać osiągnięcie celów edukacyjnych.

Podwyżki wynagrodzeń zostały wymienione w 26% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę uznania i wsparcia pracowników organizacji edukacyjnych poprzez odpowiednie



wynagrodzenie finansowe. Zwiększenie wynagrodzenia może być ważnym środkiem motywacyjnym, który poprawi motywację i zatrzyma wykwalifikowanych i oddanych profesjonalistów w systemie edukacji.

Poprawa mikroklimatu i samopoczucia została wymieniona w 38% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie tworzenia wspierającego i przyjemnego środowiska pracy dla pracowników. Obejmuje to poprawę relacji i komunikacji, zapewnienie wystarczającego wsparcia i zasobów oraz zapewnienie warunków wspierających dobre samopoczucie i zdrowie pracowników organizacji edukacyjnych.

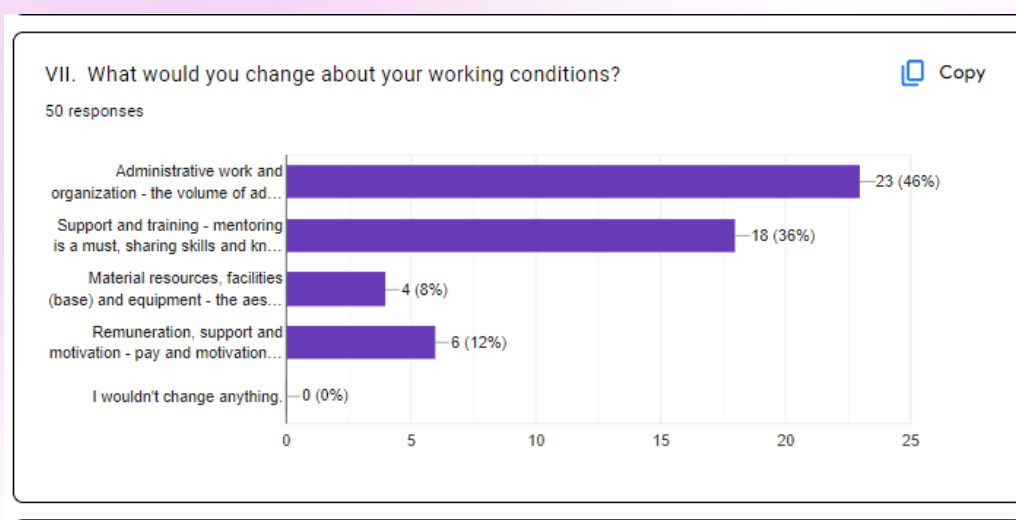


Analizując dane dostarczone przez pytanie "Jakie są Twoje potrzeby?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na trzy główne obszary: rozwój zawodowy - szkolenia, warunki materialne (wyposażenie) i sprzęt, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

Rozwój zawodowy poprzez szkolenia został wymieniony w 36% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ciągłego doskonalenia i zdobywania nowej wiedzy i umiejętności związanych z bieżącą działalnością zawodową. Profesjonalne uczenie się może wspierać rozwój osobisty i zawodowy, zapewniając uczestnikom narzędzia i zasoby niezbędne do skutecznego wykonywania ich obowiązków.

Warunki materialne (obiekty) i sprzęt zostały wymienione w 8% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie zapewnienia odpowiednich zasobów materialnych, które są niezbędne do wykonywania zadań i osiągnięcia celów. Poprawa warunków materialnych i wyposażenia może stworzyć bardziej produktywne i wydajne środowisko pracy.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 56% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagrodzenia, wsparcia kierownictwa i motywacji, aby utrzymać i stymulować uczestników pod każdym względem. Wynagrodzenie i wsparcie mogą przyczynić się do zadowolenia pracowników i zatrzymania talentów, podczas gdy motywacja może zachęcić pracowników do osiągania wysokich wyników i prowadzenia zaangażowanej i udanej kariery.



Po przeanalizowaniu danych z pytania "Co zmieniłbyś w swoich warunkach pracy?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery główne obszary: praca administracyjna i organizacja, wsparcie i szkolenia, zasoby materialne i warunki (obiekty) oraz wyposażenie, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

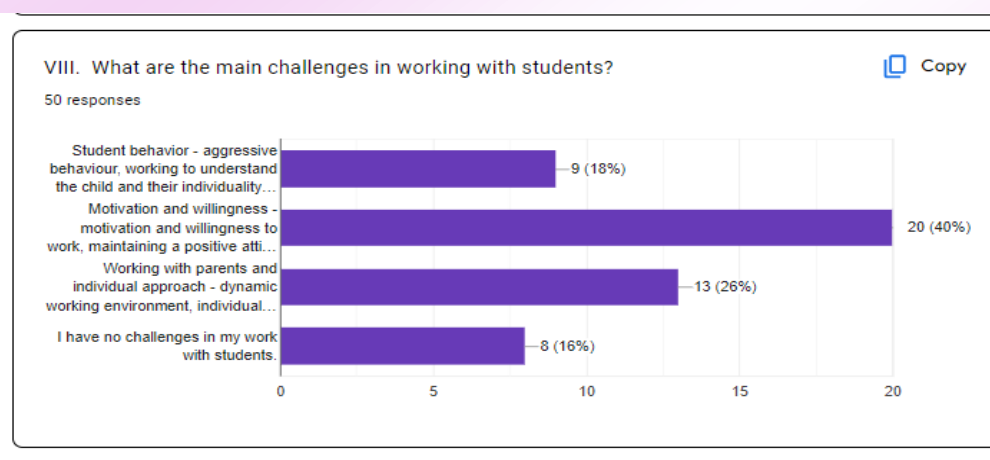
Praca administracyjna i organizacja zostały wymienione w 46% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy w takich aspektach, jak wydajność procesów administracyjnych, organizacja zadań roboczych i czas potrzebny na wykonanie obowiązków administracyjnych. Poprawa w tym obszarze może przyczynić się do większej wydajności i produktywności w pracy oraz uwolnić czas na skupienie się na podstawowych zadaniach zawodowych.

Wsparcie i szkolenia zostały wymienione w 36% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie posiadania odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa i organizacji oraz możliwości ciągłego uczenia się i rozwoju. Poprawa wsparcia i szkoleń może pomóc pracownikom rozwijać się i dostosowywać do zmieniających się wymagań w środowisku pracy.

Zasoby materialne, warunki (obiekty) i wyposażenie zostały wymienione w 8% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy infrastruktury i zapewnienia nowoczesnego sprzętu

niezbędnego do efektywnego wykonywania zadań. Poprawa w tym obszarze może stworzyć lepsze warunki pracy i zwiększyć produktywność pracowników.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 12% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagradzania, wsparcia kierownictwa i środków motywacyjnych w celu utrzymania i motywowania pracowników. Poprawa w tym obszarze może zwiększyć satysfakcję i motywację pracowników, co ma pozytywny wpływ na wydajność pracy i zatrzymanie talentów w organizacji.



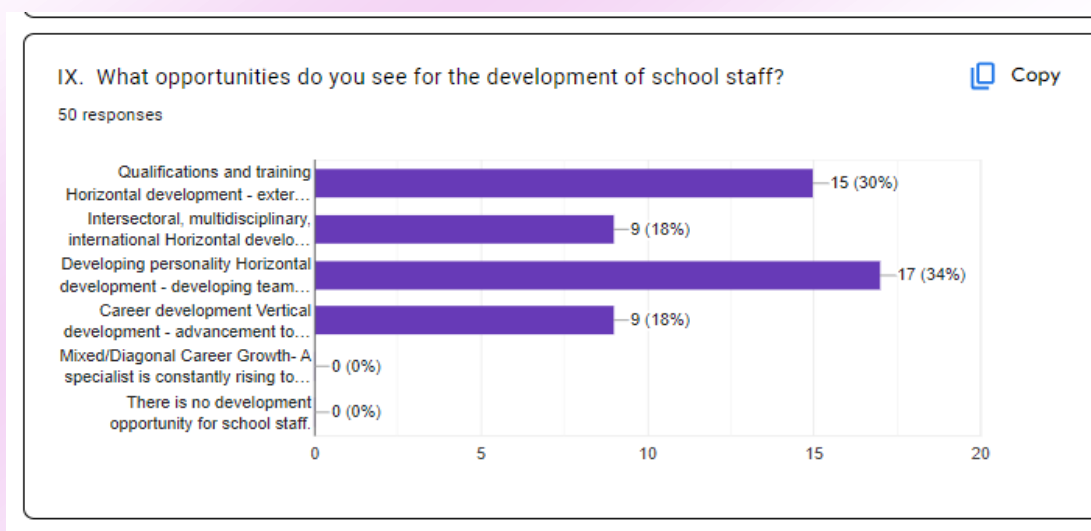
Analizując dane z pytania "Jakie są główne wyzwania w pracy z uczniami?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi można podzielić na trzy główne wyzwania: zachowanie uczniów, motywacja i chęć, praca z rodzicami i indywidualne podejście.

Zachowanie uczniów zostało wymienione jako główne wyzwanie w 18% odpowiedzi. Wskazuje to na złożoność związaną z radzeniem sobie z różnymi rodzajami zachowań i zarządzaniem dyscypliną w klasie. Potrzebna jest odpowiednia strategia radzenia sobie z trudnościami w zachowaniu i tworzenia odpowiedniego środowiska uczenia się, które wspiera dobre zachowanie i osiągnięcia akademickie uczniów.

Motywacja i chęć uczniów została wymieniona jako wyzwanie w 40% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie stymulowania zainteresowania i motywacji uczniów do nauki i odnoszenia sukcesów. Poprawa motywacji może obejmować wprowadzenie zróżnicowanych metod nauczania, innowacyjnych podejść i rzeczywistych powiązań, aby zapewnić większe zaangażowanie uczniów i aktywny udział w procesie uczenia się.

Praca z rodzicami i indywidualne podejście zostały wymienione jako wyzwanie w 26% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ustanowienia partnerstwa z rodzicami i interakcji z nimi

w celu wspierania procesu uczenia się i rozwoju uczniów. Indywidualne podejście wymaga od nauczycieli dostosowania się do indywidualnych potrzeb i możliwości każdego dziecka oraz zapewnienia spersonalizowanego wsparcia.

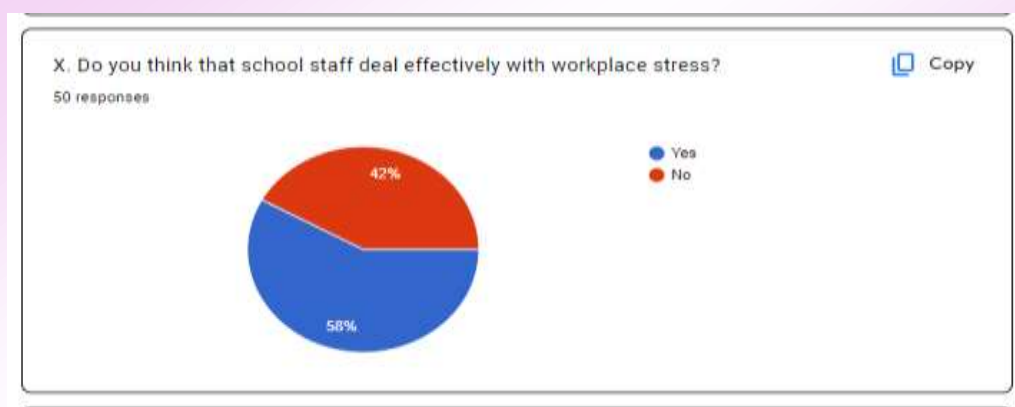


Z odpowiedzi na pytanie "Jakie widzisz możliwości rozwoju pracowników szkoły?" można wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na cztery główne możliwości rozwoju: kwalifikacje i szkolenia, możliwości międzyprzedmiotowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe, rozwój osobisty i rozwój kariery.

Kwalifikacje i szkolenia zostały wymienione jako główne możliwości rozwoju w 30% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie ciągłego uczenia się i rozwoju zawodowego dla pracowników organizacji edukacyjnych. Kształcenie ustawiczne, rozwój umiejętności i zdobywanie nowych kwalifikacji może poprawić kompetencje nauczycieli i pracowników organizacji edukacyjnych oraz umożliwić im dostosowanie się do zmieniających się wymagań i potrzeb uczniów oraz systemu edukacji.

Międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe możliwości rozwoju zostały wymienione w 18% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę współpracy i interakcji między różnymi sektorami, dyscyplinami i krajami, co może zapewnić nowe i różnorodne możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Udział w międzynarodowych projektach, mobilność i współpraca z innymi instytucjami edukacyjnymi może poszerzyć horyzonty pracowników oświaty i wprowadzić ich w nowe podejścia i praktyki edukacyjne.

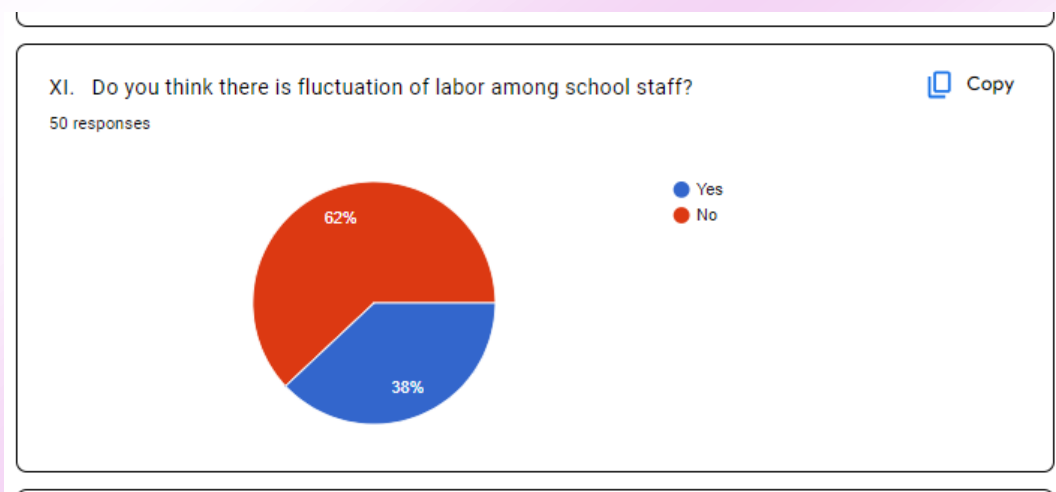
Rozwój osobisty został wymieniony jako możliwość rozwoju w 34% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę wspierania i promowania rozwoju osobistego i dobrego samopoczucia pracowników organizacji edukacyjnych. Rozwijanie umiejętności miękkich, samodoskonalenie, radzenie sobie ze stresem i wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to ważne aspekty rozwoju zrównoważonego i odnoszącego sukcesy personelu organizacji edukacyjnych. Rozwój kariery został wybrany przez 18% uczestników, którzy wyznaczyli osobiste cele i aspiracje, aby nadal rozwijać się w swojej dziedzinie pracy i wykorzystywać swoje ambicje jako motywację do stawania się lepszymi nauczycielami.



Analiza odpowiedzi na pytanie: "Czy uważasz, że pracownicy szkoły skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?".

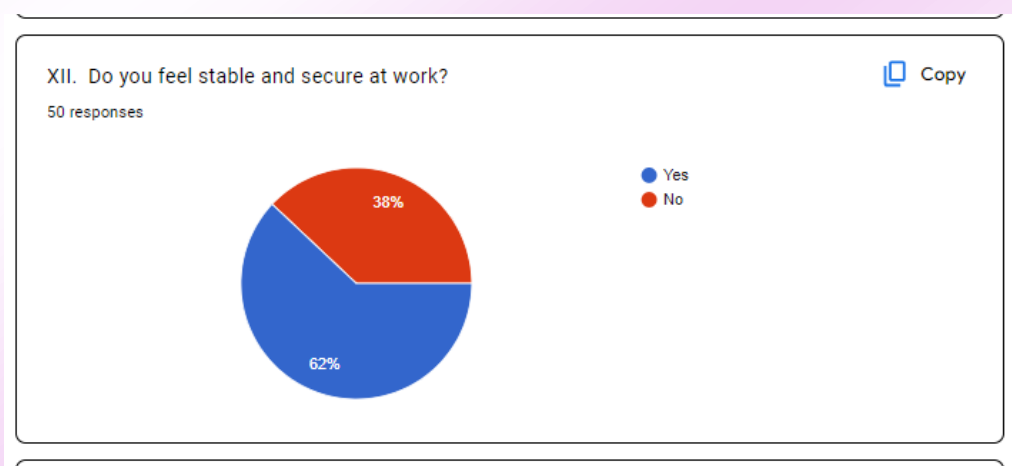
Wyniki pokazują, że 58% odpowiedzi wskazuje, że pracownicy skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy, podczas gdy 42% uważa, że nie są skuteczni w radzeniu sobie ze stresem.

Wynik ten podkreśla znaczenie uwagi i troski o dobre samopoczucie i dobre środowisko pracy pracowników. Mimo że znaczna liczba uczestników pozytywnie oceniła swoją skuteczność w radzeniu sobie ze stresem, nadal istniała znaczna liczba osób, które nie były zadowolone.



Odpowiedzi na pytanie "Czy uważasz, że istnieje rotacja wśród pracowników szkoły?" wskazują, że 62% respondentów uważa, że istnieje rotacja wśród pracowników organizacji edukacyjnych, podczas gdy 38% nie uważa rotacji za problem.

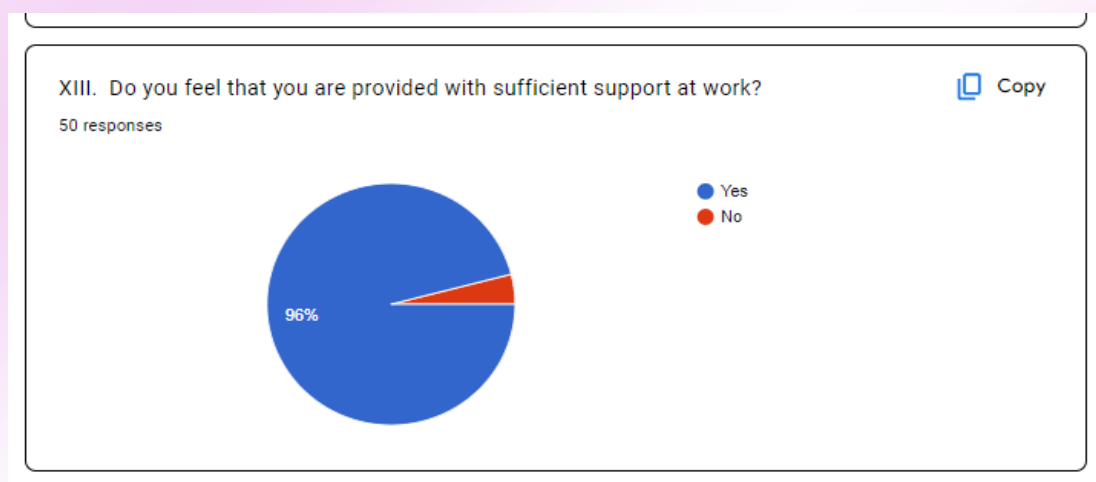
Rotacja wśród pracowników jest poważnym wyzwaniem, które może mieć negatywny wpływ na jakość edukacji i środowisko pracy w organizacjach edukacyjnych. Odsetek respondentów na "tak" wskazuje, że rotacja ma miejsce, ale nie jest powszechna i należy podjąć działania, aby rozwiązać ten problem.



Analizując odpowiedzi na pytanie "Czy czujesz się stabilnie i bezpiecznie w pracy?" przedstawiono następujące wyniki, 62% odpowiedzi wskazuje, że czują się bezpiecznie w pracy, podczas gdy 38% nie.

Jest to zachęcający wynik, który wskazuje, że duża część pracowników czuje się bezpiecznie w swojej pracy. Poczucie bezpieczeństwa jest ważne dla stworzenia produktywnego i zdrowego środowiska pracy.

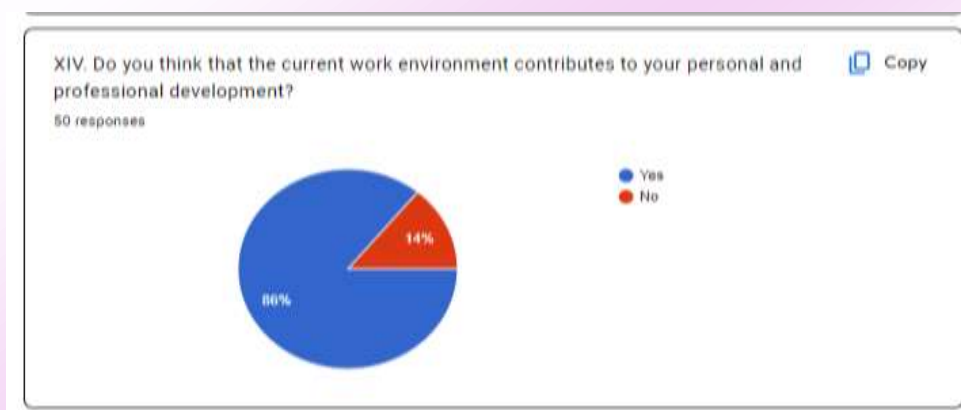
Należy jednak wziąć pod uwagę 38% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy organizacji edukacyjnych nie czują się bezpiecznie. Może to wynikać z różnych czynników, takich jak brak wsparcia ze strony kierownictwa, konflikty w środowisku pracy lub brak jasnych procedur i zasad bezpieczeństwa.



Z odpowiedzi udzielonych na pytanie "Czy uważasz, że otrzymujesz wystarczające wsparcie w pracy?" można wywnioskować, że 96% odpowiedzi wskazuje, że czują, że otrzymują wystarczające wsparcie w pracy, podczas gdy 4% respondentów nie uważa, że otrzymują wystarczające wsparcie.

Wynik ten pokazuje, że duża część pracowników czuje wsparcie i pomoc w swojej pracy. Wsparcie odgrywa ważną rolę w motywacji, pewności siebie i ogólnym samopoczuciu pracowników organizacji edukacyjnych.

Należy jednak wziąć pod uwagę 4% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy uważają, że nie otrzymują wystarczającego wsparcia. Może to wynikać z niewystarczających kanałów komunikacji, braku zasobów lub niejasnych oczekiwań.



Wyniki pytania "Czy uważasz, że obecne środowisko pracy przyczynia się do Twojego rozwoju osobistego i zawodowego?" pokazują, że 86% respondentów uważa, że obecne środowisko pracy przyczynia się do ich rozwoju osobistego i zawodowego, podczas gdy 14% respondentów nie uważa, że ich środowisko pracy ma taki wpływ.

Pokazuje to, że większość pracowników postrzega swoje środowisko pracy jako wspierające i stymulujące ich rozwój osobisty i zawodowy. Środowisko pracy odgrywa kluczową rolę w motywacji, satysfakcji i rozwoju pracowników.

Należy jednak zwrócić uwagę na 14% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy nie czują, że ich obecne środowisko pracy pomaga im w rozwoju osobistym i zawodowym.

Analiza jakościowa:

Analiza danych pracowników w organizacji edukacyjnej ujawnia ich możliwości i wyzwania, podkreślając znaczenie zrozumienia i zbadania tych informacji w celu usprawnienia zarówno procesu edukacyjnego, jak i środowiska pracy. Dane podkreślają możliwości rozwoju personelu, mając na celu wyodrębnienie kluczowych obserwacji i korelacji w celu zrozumienia zainteresowań i priorytetów personelu. Wskaźniki procentowe opierają się na opiniach respondentów.

Kluczowe wnioski dotyczące rozwoju personelu:

Kwalifikacje i szkolenia:

- Respondenci wskazali, że preferują kwalifikacje zewnętrzne, zaktualizowane obiekty, pomoce wizualne, szkolenia międzynarodowe, udział w szkoleniach, kwalifikacje



wewnętrzne, utrzymanie kompetencji zawodowych, ciągłe szkolenia w oparciu o potrzeby i kursy tematyczne.

- 42% odpowiedzi koncentrowało się na kwalifikacjach i szkoleniach, pokazując zainteresowanie pracowników poszerzaniem swoich umiejętności zawodowych i kompetencji.

Możliwości międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe:

- Odpowiedzi podkreślały działania projektowe, powiązania interdyscyplinarne oraz wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk z kolegami, w tym na arenie międzynarodowej.
- To zainteresowanie sugeruje znaczenie poszerzania horyzontów pracowników poza tradycyjny system edukacji w celu zwiększenia ich doświadczenia.

Rozwój osobowości:

- Odpowiedzi obejmowały rozwijanie relacji w zespole, cechy wewnętrzne, więcej pracy zespołowej, odpowiedzialność za zadania, rozwój osobisty, umiejętności przywódcze i nowe praktyki.
- 39% pracowników wyraziło chęć rozwoju osobistego, wskazując na potrzebę samodoskonalenia i podnoszenia umiejętności przywódczych.

Wyzwania w pracy z uczniami:

Zachowanie ucznia:

- Odnotowano wyzwania, takie jak agresywne zachowanie, zrozumienie poszczególnych uczniów, zachowania antyspołeczne, niska stabilność uwagi, bierność, specjalne potrzeby edukacyjne i kwestie dyscypliny.
- 18% pracowników wskazało zachowanie uczniów jako główne wyzwanie, obejmujące dyscyplinę, motywację, konflikty i inne kwestie związane z zachowaniem.

Motywacja i pożądanie:

- Problemy obejmowały utrzymywanie pozytywnego nastawienia, motywowanie uczniów w klasie i poza nią, niską motywację, brak zainteresowania i ogólne zaangażowanie uczniów.



- Pracownicy stwierdzili, że wyzwaniem jest stymulowanie i podtrzymywanie zainteresowania i motywacji uczniów.

Praca z rodzicami i podejście indywidualne:

- Podkreślono wyzwania związane z komunikacją z rodzicami, zrozumieniem i zaspokajaniem indywidualnych potrzeb uczniów oraz utrzymywaniem relacji rodzic-nauczyciel-uczeń.
- Skuteczna komunikacja i zindywidualizowane podejście do uczniów stanowiły poważne wyzwania.

Zalecenia dotyczące poprawy:

Szkolenie i kwalifikacje:

- Nacisk na systematyczne i ukierunkowane szkolenia, koncentrujące się na umiejętnościach zawodowych, językowych, kompetencjach cyfrowych oraz doświadczeniach międzyprzedmiotowych i międzynarodowych.

Warunki materialne i wyposażenie:

- Poprawa środowiska klasowego, dostępności zasobów, sprzętu technologicznego i innych narzędzi do nauczania i uczenia się.

Nagrody, wsparcie i motywacja:

- Poprawa wynagrodzeń pracowników, wsparcia kierownictwa i zachęt motywacyjnych w celu zwiększenia zaangażowania i satysfakcji.

Rozwój mikroklimatu i dobrego samopoczucia:

- Tworzenie wspierającego środowiska pracy, promowanie pracy zespołowej i komunikacji, zmniejszanie stresu i zachęcanie do kreatywności.

Analiza postrzegania środowiska pracy:

Radzenie sobie ze stresem:



- 58% pracowników uważało, że radzi sobie ze stresem skutecznie, podczas gdy 42% wskazało na trudności, co sugeruje potrzebę dodatkowego wsparcia i zasobów do radzenia sobie ze stresem.

Rotacja pracowników:

- 62% respondentów uważa, że rotacja pracowników jest problemem, co wskazuje na wyzwania związane z zatrzymaniem pracowników ze względu na takie czynniki jak motywacja, wynagrodzenie i możliwości rozwoju.
- Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia:
 - 62% z nich czuło się bezpiecznie w pracy, ale 38% widziało możliwość poprawy w tworzeniu bardziej bezpiecznego środowiska pracy.

Wsparcie zapewniane w pracy:

- 96% czuło się wspieranych w swojej pracy, choć 4% chciało większego wsparcia, podkreślając potrzebę ciągłej poprawy warunków pracy i komunikacji.

Środowisko pracy i rozwój osobisto-zawodowy:

- 86% respondentów uważa, że ich środowisko pracy wspiera rozwój osobisty i zawodowy, co sugeruje pozytywne warunki dla rozwoju pracowników i osiągnięć edukacyjnych.

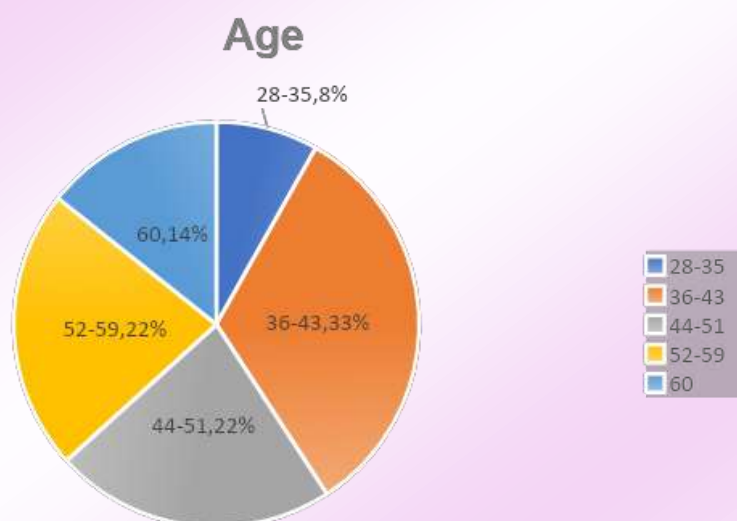
Ta kompleksowa analiza identyfikuje główne wyzwania i potrzeby personelu, oferując zalecenia i środki mające na celu poprawę warunków pracy i wsparcia personelu w środowisku edukacyjnym.

3. Analiza wyników: Hristo Botev School (Bułgaria)

Analiza ilościowa:

Z dostarczonych danych możemy wyciągnąć następujące wnioski na temat uczestników badania:

100% z nich pracuje obecnie w szkole podstawowej "Hristo Botev" w Warnie w Bułgarii.



Analiza odpowiedzi na pytanie o wiek uczestników pokazuje, co następuje:

Grupa wiekowa 28-35 lat: 33% uczestników znajduje się w tej grupie. Może to wskazywać na obecność młodych profesjonalistów lub osób, które są na początku swojej kariery w edukacji.

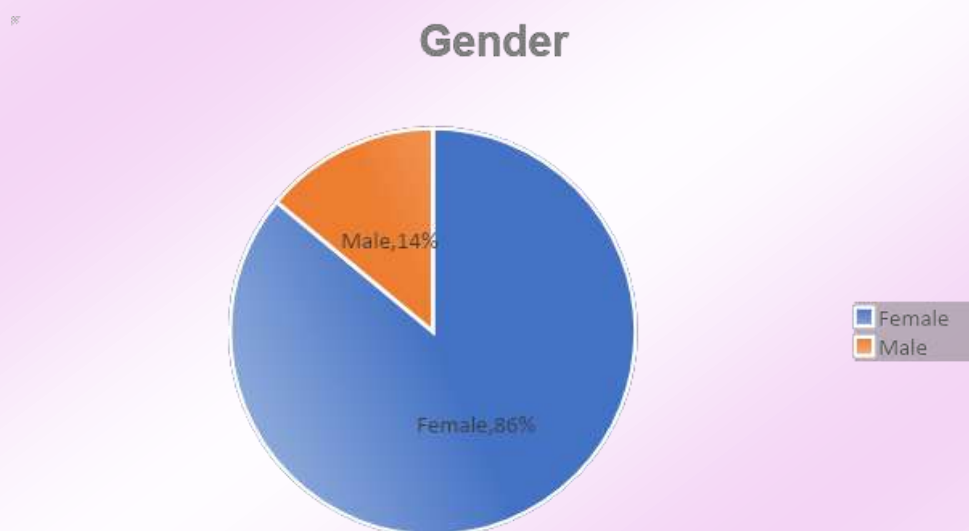
Grupa wiekowa 36-43: 23% uczestników znajduje się w tej grupie. Może to odzwierciedlać doświadczenie bardziej uznanych specjalistów, którzy są bardziej zaawansowani w swojej karierze i mają dłuższe doświadczenie w dziedzinie edukacji.

Grupa wiekowa 44-51: 22% uczestników znajduje się w tej grupie. Może to wskazywać, że istnieje znaczna liczba profesjonalistów z doświadczeniem w połowie kariery i doświadczeniem w edukacji.

Grupa wiekowa 52-59: 22% uczestników znajduje się w tej grupie. Może to odzwierciedlać obecność bardziej doświadczonych i uznanych specjalistów, którzy są bardziej zaawansowani wiekowo i mają dłuższe doświadczenie w edukacji.

Grupa wiekowa 60+: 14% uczestników znajduje się w tej grupie. Może to wskazywać na obecność uczestników, którzy są w wieku emerytalnym lub zbliżonym do niego, ale nadal pracują w edukacji.

Analiza ta pokazuje różnorodność grup wiekowych uczestników i może być przydatna w planowaniu programów i działań, które spełniają różne potrzeby i preferencje pracowników oświaty w zależności od ich wieku.



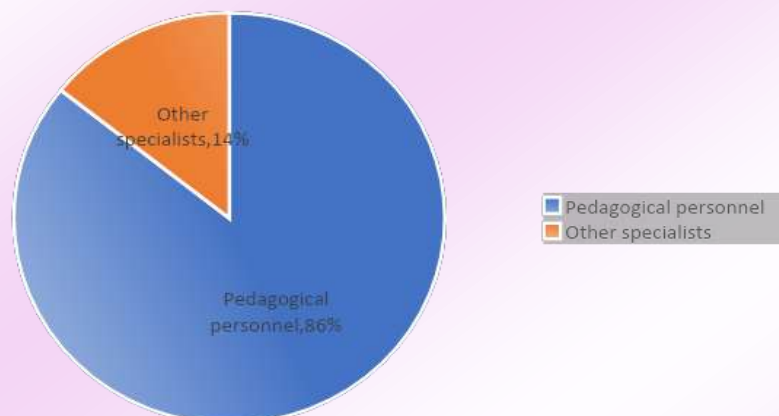
Analiza odpowiedzi na pytanie o płeć uczestników pokazuje, co następuje:

Mężczyźni stanowili 14% uczestników. Może to odzwierciedlać obecność mężczyzn w sektorze edukacji, w tym nauczycieli, pracowników administracyjnych i innych pracowników. Kobiety stanowiły 86% uczestników. Wskazuje to na wysoką reprezentację kobiet w dziedzinie edukacji, co jest typowe dla wielu szkół i instytucji edukacyjnych.

Analiza ta pokazuje, że kobiety dominują w dziedzinie edukacji. Może to mieć ważne implikacje dla równości płci, reprezentatywności i wpływania na podejmowanie decyzji oraz dynamikę pracy w środowisku organizacji edukacyjnych.

87

Profession



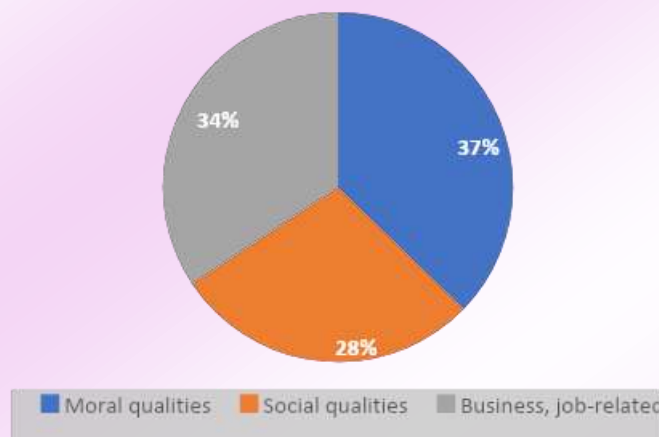
Analiza odpowiedzi na pytanie o zawód uczestników pokazuje, co następuje:

Respondenci, którzy byli pracownikami dydaktycznymi w organizacji edukacyjnej, stanowili 86% uczestników. Obejmuje to nauczycieli, wykładowców, pedagogów i innych specjalistów związanych z edukacją i szkoleniami. Wysoka reprezentacja pracowników dydaktycznych wskazuje na znaczenie ich roli w środowisku edukacyjnym i pracy z uczniami.

Respondenci z innych zawodów w organizacji edukacyjnej stanowili 14% respondentów. Są to specjaliści, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w nauczanie. Obejmuje to personel administracyjny, techników, konsultantów i innych specjalistów, którzy wspierają funkcjonowanie organizacji edukacyjnej.

Analiza ta podkreśla dominującą obecność kadry nauczycielskiej w tym badaniu, czego należy się spodziewać, ponieważ nauczyciele i inni specjaliści ds. edukacji są kluczowymi postaciami w procesie edukacji. Obecność innych specjalistów odzwierciedla potrzebę zróżnicowanych ról zawodowych i pracy zespołowej w instytucji edukacyjnej.

Please list at least 3 of your personal qualities



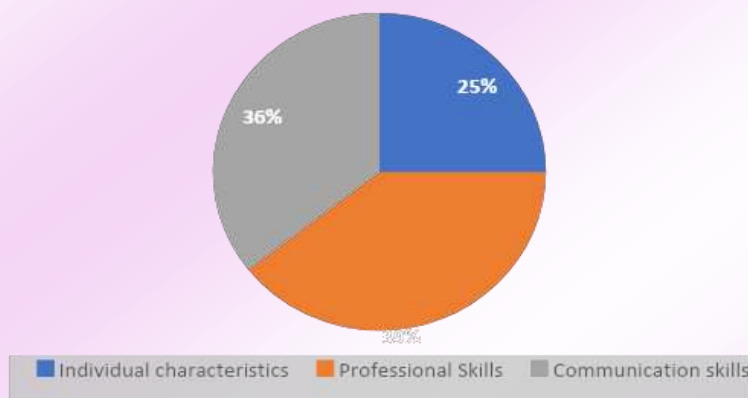
Na podstawie dostarczonych danych możemy wyciągnąć następujące wnioski na temat cech osobistych wymienianych w odpowiedzi na pytanie "Wymień co najmniej 3 swoje cechy osobiste". Analiza pokazuje, że cechy moralne stanowiły 37% odpowiedzi, cechy społeczne były obecne w 29% odpowiedzi, a cechy związane z biznesem zostały wymienione w 34% odpowiedzi.

Cechy moralne, które występują w większości odpowiedzi, mają szczególne znaczenie dla kształtowania fundamentów moralnych jednostki. Mogą one obejmować uczciwość, sprawiedliwość i etyczne zachowanie. Fakt, że 37% odpowiedzi koncentrowało się na cechach moralnych, podkreśla znaczenie, jakie uczestnicy systemu edukacji przywiązują do tych aspektów osobowości.

Z drugiej strony, cechy społeczne są również niezbędne do udanej interakcji i komunikacji z innymi ludźmi. Mogą one obejmować empatię, tolerancję i umiejętność współpracy. Wymienienie cech społecznych w 29% odpowiedzi podkreśla znaczenie tych umiejętności dla uczniów przygotowujących się do pracy i życia w nowoczesnym społeczeństwie.

Podobnie, cechy związane z biznesem, wymienione w 34% odpowiedzi, są ważne dla udanej kariery. Mogą one obejmować umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość i umiejętność zarządzania czasem. Fakt, że cechy te są wymieniane przez znaczną część odpowiedzi, wskazuje na zainteresowanie osób w systemie edukacji rozwijaniem umiejętności, które przygotowują ich do skutecznej pracy w środowisku biznesowym.

Please list at least 3 of your professional qualities and skills



Analizując dane uzyskane z pytania "Wymień co najmniej 3 swoje cechy i umiejętności zawodowe", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi na to pytanie dzielą się na trzy kategorie: cechy indywidualne, umiejętności zawodowe i umiejętności komunikacyjne. Wartości procentowe każdej kategorii pokazują, że cechy indywidualne stanowią 25% odpowiedzi, umiejętności zawodowe są wymienione w 39% odpowiedzi, a umiejętności komunikacyjne występują w 36% odpowiedzi.

Indywidualne cechy, które pojawiły się w 25% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w sukcesie zawodowym. Mogą one obejmować takie cechy jak samodyscyplina, asertywność i zdolność adaptacji. Fakt, że znaczna liczba odpowiedzi koncentrowała się na tych indywidualnych cechach, podkreśla znaczenie zarządzania sobą i osobistej odpowiedzialności w osiągnięciu celów zawodowych.

Jeśli chodzi o umiejętności zawodowe, które zostały wymienione w 39% odpowiedzi, są one niezbędne do udanej pracy w określonym zawodzie lub dziedzinie. Mogą one obejmować umiejętności techniczne, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie. Fakt, że prawie połowa odpowiedzi koncentruje się na umiejętnościach zawodowych, podkreśla znaczenie zdobywania i rozwijania konkretnych umiejętności związanych z dziedziną pracy.

Umiejętności komunikacyjne, wymienione w 36% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w skutecznej interakcji w środowisku zawodowym. Mogą one obejmować umiejętności w zakresie komunikacji pisemnej i ustnej, umiejętność słuchania i inteligencję emocjonalną. Fakt, że umiejętności komunikacyjne zostały wymienione w znacznej liczbie odpowiedzi, podkreśla

znaczenie tych umiejętności dla udanej pracy zespołowej oraz skutecznego przekazywania informacji i pomysłów.

What are your personal and professional goals



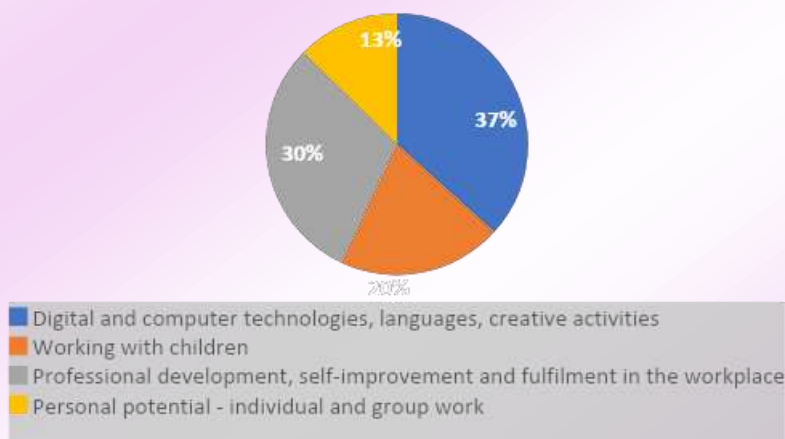
Analizując dane uzyskane z pytania "Jakie są Twoje cele osobiste i zawodowe?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na dwie kategorie: cele osobiste i cele zawodowe. Cele osobiste związane z doskonaleniem i rozwojem stanowią 29% odpowiedzi. Cele zawodowe związane z pracą z dziećmi są wymienione w 34% odpowiedzi, podczas gdy cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami są wymienione w 37% odpowiedzi.

Cele związane z osobistym doskonaleniem i rozwojem, które zostały wymienione w 29% odpowiedzi, podkreślają znaczenie ciągłego uczenia się oraz poszerzania wiedzy i umiejętności danej osoby. Może to obejmować samokształcenie, rozwój osobisty i realizację osobistych ambicji. Fakt, że prawie jedna trzecia odpowiedzi koncentrowała się na tych celach osobistych, wskazuje na dążenie uczestników do rozwoju osobistego i wykorzystania swojego potencjału. Jeśli chodzi o cele zawodowe, praca z dziećmi została wymieniona w 34% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie osób zaangażowanych w system edukacji pracą zawodową, która koncentruje się na pomocy i rozwoju dzieci. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca lub specjalista ds. rozwoju dziecka.

Cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami zostały wymienione w 37% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do ciągłego rozwijania swoich umiejętności i kompetencji zawodowych. Mogą oni dążyć do osiągnięcia wyższej pozycji zawodowej,

doskonalenia się w określonej dziedzinie lub zdobycia nowej wiedzy i umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w pracy.

In what direction would you like to develop your potential



Z danych dostarczonych na pytanie "W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery obszary: technologia cyfrowa i komputerowa, języki, działania kreatywne, praca z dziećmi, rozwój zawodowy, samodoskonalenie i spełnienie w miejscu pracy oraz potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej.

Technologie cyfrowe i komputerowe, języki i działania kreatywne zostały wymienione w 37% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie uczestników rozwojem i doskonaleniem technologii, języków i kreatywności. W postępującym technologicznie świecie umiejętności i wiedza cyfrowa, w tym technologia komputerowa, są niezbędne do odniesienia sukcesu w różnych zawodach. Rozwój umiejętności językowych i kreatywne działania również odgrywają ważną rolę w rozwoju osobistym i zawodowym.

Praca z dziećmi została wymieniona w 20% odpowiedzi, co odzwierciedla zainteresowanie uczestników pracą związaną z dziećmi. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca, pracownik socjalny i inne dziedziny, które koncentrują się na wspieraniu i rozwoju dzieci.



Rozwój zawodowy, samodoskonalenie i spełnienie w pracy zostały wymienione w 30% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do rozwijania swoich umiejętności zawodowych i kompetencji, a także do osiągnięcia udanej kariery i osobistego spełnienia w pracy.

Potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej został wymieniony w 13% odpowiedzi. Wskazuje to na chęć uczestników do rozwijania swoich osobistych umiejętności i zdolności w zakresie komunikacji, współpracy i przywództwa zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej.

What do you think are the current needs of the school staff



Z analizy danych dostarczonych na pytanie "Jakie są Twoim zdaniem obecne potrzeby pracowników szkół?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi podzielono na cztery obszary: rozwój kompetencji językowych i cyfrowych, poprawa warunków lokalowych, zwiększenie wynagrodzenia oraz poprawa mikroklimatu i samopoczucia.

Rozwój kompetencji językowych i cyfrowych został wymieniony w 34% odpowiedzi. Wskazuje to na znaczenie doskonalenia umiejętności i wiedzy pracowników organizacji edukacyjnych w zakresie języków i technologii cyfrowych. W dzisiejszym świecie, w którym technologia i komunikacja są niezbędne, rozwijanie tych kompetencji może pomóc pracownikom organizacji edukacyjnych być bardziej efektywnymi i spełniać potrzeby nowoczesnej edukacji.

Poprawa infrastruktury została wymieniona w 23% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę inwestowania w modernizację i ulepszanie sal lekcyjnych, sprzętu technicznego i innych zasobów niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości edukacji. Poprawa infrastruktury może

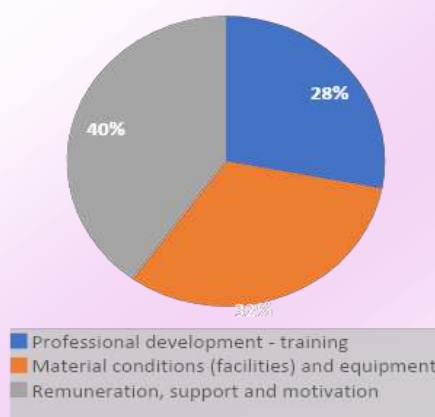


stworzyć lepsze warunki dla pracowników organizacji edukacyjnych i uczniów oraz wspierać osiągnięcie celów edukacyjnych.

Podwyżki wynagrodzeń zostały wymienione w 32% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę uznania i wsparcia pracowników organizacji edukacyjnych poprzez odpowiednie wynagrodzenie finansowe. Zwiększenie wynagrodzenia może być ważnym środkiem motywacyjnym, który poprawi motywację i zatrzyma wykwalifikowanych i oddanych profesjonalistów w systemie edukacji.

Poprawa mikroklimatu i samopoczucia została wymieniona w 11% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie tworzenia wspierającego i przyjemnego środowiska pracy dla personelu w organizacji edukacyjnej. Obejmuje to poprawę relacji i komunikacji, zapewnienie wystarczającego wsparcia i zasobów oraz zapewnienie warunków wspierających dobre samopoczucie i zdrowie personelu w organizacji edukacyjnej.

What are your needs



Analizując dane dostarczone przez pytanie "Jakie są Twoje potrzeby?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na trzy główne obszary: rozwój zawodowy - szkolenia, warunki materialne (wyposażenie) i sprzęt, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

Rozwój zawodowy poprzez szkolenia został wymieniony w 28% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ciągłego doskonalenia i zdobywania nowej wiedzy i umiejętności związanych z bieżącą działalnością zawodową. Profesjonalne uczenie się może wspierać rozwój osobisty i



zawodowy, zapewniając uczestnikom narzędzia i zasoby niezbędne do skutecznego wykonywania ich obowiązków.

Warunki materialne (obiekty) i sprzęt zostały wymienione w 32% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie zapewnienia odpowiednich zasobów materialnych, które są niezbędne do wykonywania zadań i osiągnięcia celów. Poprawa warunków materialnych i wyposażenia może stworzyć bardziej produktywne i wydajne środowisko pracy.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 40% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagrodzenia, wsparcia kierownictwa i motywacji, aby utrzymać i stymulować uczestników pod każdym względem. Wynagrodzenie i wsparcie mogą przyczynić się do zadowolenia pracowników i zatrzymania talentów, podczas gdy motywacja może zachęcić pracowników do osiągnięcia wysokich wyników i prowadzenia zaangażowanej i udanej kariery.

What would you change in your working conditions



Po przeanalizowaniu danych z pytania "Co zmieniłbyś w swoich warunkach pracy?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi podzielono na cztery główne obszary: praca administracyjna i organizacja, wsparcie i szkolenia, zasoby materialne i warunki (obiekty) oraz wyposażenie, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

Praca administracyjna i organizacja zostały wymienione w 21% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy w takich aspektach, jak wydajność procesów administracyjnych, organizacja zadań roboczych i czas potrzebny na wykonanie obowiązków administracyjnych. Poprawa w tym obszarze może przyczynić się do większej wydajności i produktywności w pracy oraz uwolnić czas na skupienie się na podstawowych zadaniach zawodowych.

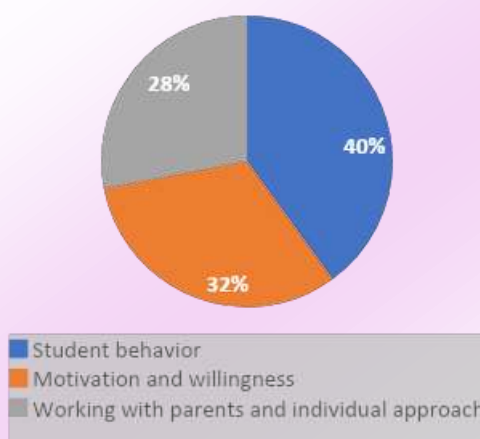


Wsparcie i szkolenia zostały wymienione w 19% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie posiadania odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa i organizacji oraz możliwości ciągłego uczenia się i rozwoju. Poprawa wsparcia i szkoleń może pomóc pracownikom rozwijać się i dostosowywać do zmieniających się wymagań w środowisku pracy.

Zasoby materialne, warunki (obiekty) i wyposażenie zostały wymienione w 31% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy infrastruktury i zapewnienia nowoczesnego sprzętu niezbędnego do efektywnego wykonywania zadań. Poprawa w tym obszarze może stworzyć lepsze warunki pracy i zwiększyć produktywność pracowników.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 29% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagradzania, wsparcia kierownictwa i środków motywacyjnych w celu utrzymania i motywowania pracowników. Poprawa w tym obszarze może zwiększyć satysfakcję i motywację pracowników, co ma pozytywny wpływ na wydajność pracy i zatrzymanie talentów w organizacji.

What are the main challenges in working with students



Analizując dane z pytania "Jakie są główne wyzwania w pracy z uczniami?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi można podzielić na trzy główne wyzwania: zachowanie uczniów, motywacja i chęć, praca z rodzicami i indywidualne podejście.

Zachowanie uczniów zostało wymienione jako główne wyzwanie w 40% odpowiedzi. Wskazuje to na złożoność związaną z radzeniem sobie z różnymi rodzajami zachowań i zarządzaniem dyscypliną w klasie. Potrzebna jest odpowiednia strategia radzenia sobie z



trudnościami w zachowaniu i tworzenia odpowiedniego środowiska uczenia się, które wspiera dobre zachowanie i osiągnięcia akademickie uczniów.

Motywacja i chęć uczniów została wymieniona jako wyzwanie w 32% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie stymulowania zainteresowania i motywacji uczniów do nauki i odnoszenia sukcesów. Poprawa motywacji może obejmować wprowadzenie zróżnicowanych metod nauczania, innowacyjnych podejść i rzeczywistych powiązań, aby zapewnić większe zaangażowanie uczniów i aktywny udział w procesie uczenia się.

Praca z rodzicami i indywidualne podejście zostały wymienione jako wyzwanie w 28% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ustanowienia partnerstwa z rodzicami i interakcji z nimi w celu wspierania procesu uczenia się i rozwoju uczniów. Indywidualne podejście wymaga od nauczycieli dostosowania się do indywidualnych potrzeb i możliwości każdego dziecka oraz zapewnienia spersonalizowanego wsparcia.

What opportunities do you see for school staff development



Z odpowiedzi na pytanie "Jakie widzisz możliwości rozwoju pracowników szkoły?" można wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na trzy główne możliwości rozwoju: kwalifikacje i szkolenia, możliwości międzyprzedmiotowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe oraz rozwój osobisty.

Kwalifikacje i szkolenia zostały wymienione jako główne możliwości rozwoju w 42% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie ciągłego uczenia się i rozwoju zawodowego dla pracowników organizacji edukacyjnych. Kształcenie ustawiczne, rozwój umiejętności i zdobywanie nowych kwalifikacji może poprawić kompetencje nauczycieli i pracowników

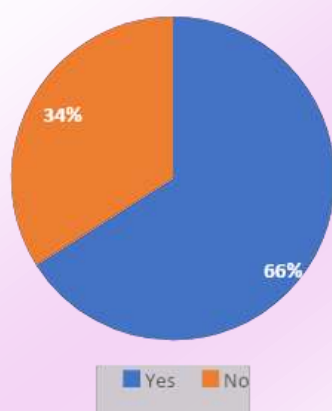


organizacji edukacyjnych oraz umożliwić im dostosowanie się do zmieniających się wymagań i potrzeb uczniów oraz systemu edukacji.

Międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe możliwości rozwoju zostały wymienione w 19% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę współpracy i interakcji między różnymi sektorami, dyscyplinami i krajami, co może zapewnić nowe i różnorodne możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Udział w międzynarodowych projektach, mobilność i współpraca z innymi instytucjami edukacyjnymi może poszerzyć horyzonty pracowników i wprowadzić ich w nowe podejścia i praktyki edukacyjne.

Rozwój osobisty został wymieniony jako możliwość rozwoju w 39% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę wspierania i promowania rozwoju osobistego i dobrego samopoczucia pracowników w organizacji edukacyjnej. Rozwijanie umiejętności miękkich, samodoskonalenie, radzenie sobie ze stresem i wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to ważne aspekty rozwoju zrównoważonego i odnoszącego sukcesy personelu.

Do you believe that school staff deal effectively with workplace stress



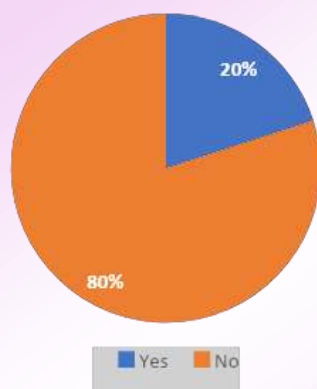
Analiza odpowiedzi na pytanie "Czy uważasz, że pracownicy szkoły skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?"

Wyniki pokazują, że 66% odpowiedzi wskazuje, że pracownicy organizacji edukacyjnej skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy, podczas gdy 34% uważa, że nie są skuteczni w radzeniu sobie ze stresem.

Wynik ten podkreśla znaczenie uwagi i troski o dobre samopoczucie i dobre środowisko pracy personelu w organizacjach edukacyjnych. Chociaż znaczna liczba uczestników pozytywnie

oceniła swoją skuteczność w radzeniu sobie ze stresem, nadal istniała znaczna liczba osób, które nie były zadowolone.

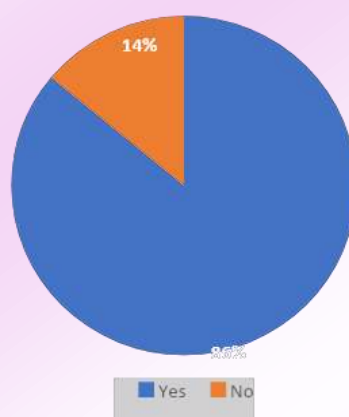
Do you think there is fluctuation of labour among school staff



Odpowiedzi na pytanie "Czy uważasz, że istnieje rotacja wśród pracowników szkoły?" wskazują, że 80% respondentów uważa, że istnieje rotacja wśród pracowników w organizacji edukacyjnej, podczas gdy tylko 10% nie uważa rotacji za problem.

Rotacja wśród pracowników jest poważnym wyzwaniem, które może mieć negatywny wpływ na jakość edukacji i środowisko pracy w organizacjach edukacyjnych. Odsetek respondentów na "tak" wskazuje, że rotacja ma miejsce, ale nie jest powszechna i należy podjąć działania, aby rozwiązać ten problem.

Do you feel stable and secure at work

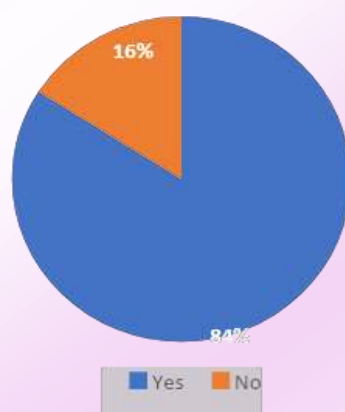


Analizując odpowiedzi na pytanie "Czy czujesz się stabilnie i bezpiecznie w pracy?" przedstawiono następujące wyniki, 86% odpowiedzi wskazuje, że czują się bezpiecznie w pracy, a 14% nie.

Jest to zachęcający wynik, który wskazuje, że duża część pracowników czuje się bezpiecznie w swojej pracy. Poczucie bezpieczeństwa jest ważne dla stworzenia produktywnego i zdrowego środowiska pracy.

Należy jednak wziąć pod uwagę 14% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy nie czują się bezpiecznie. Może to wynikać z różnych czynników, takich jak brak wsparcia ze strony kierownictwa, konflikty w środowisku pracy lub brak jasnych procedur i zasad bezpieczeństwa.

Do you feel that you are sufficiently supported in your work

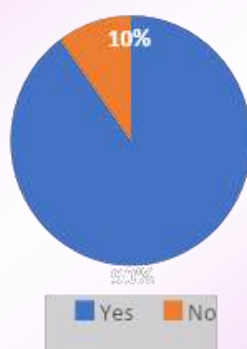


Z odpowiedzi udzielonych na pytanie "Czy uważasz, że otrzymujesz wystarczające wsparcie w pracy?" można wywnioskować, że 84% odpowiedzi wskazuje, że czują, że otrzymują wystarczające wsparcie w pracy, podczas gdy 16% respondentów nie uważa, że otrzymują wystarczające wsparcie.

Wynik ten pokazuje, że duża część pracowników czuje wsparcie i pomoc w swojej pracy. Wsparcie odgrywa ważną rolę w motywacji, pewności siebie i ogólnym samopoczuciu pracowników organizacji edukacyjnych.

Należy jednak wziąć pod uwagę 16% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy uważają, że nie otrzymują wystarczającego wsparcia. Może to wynikać z niewystarczających kanałów komunikacji, braku zasobów lub niejasnych oczekiwań.

Do you think that your current working environment contributes to your personal and professional development



Wyniki pytania "Czy uważasz, że obecne środowisko pracy przyczynia się do Twojego rozwoju osobistego i zawodowego?" pokazują, że 90% respondentów uważa, że obecne środowisko pracy przyczynia się do ich rozwoju osobistego i zawodowego, podczas gdy 10% respondentów nie uważa, że ich środowisko pracy ma taki wpływ.

Pokazuje to, że większość pracowników postrzega swoje środowisko pracy jako wspierające i stymulujące ich rozwój osobisty i zawodowy. Środowisko pracy odgrywa kluczową rolę w motywacji, satysfakcji i rozwoju pracowników organizacji edukacyjnych.

Należy jednak zwrócić uwagę na 10% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy nie czują, że ich obecne środowisko pracy pomaga im w rozwoju osobistym i zawodowym.

Analiza jakościowa:

Analiza danych przedstawionych na temat pracowników oraz ich możliwości i wyzwań podkreśla znaczenie zrozumienia i analizy tych danych w celu poprawy procesu edukacyjnego i środowiska pracy w organizacjach edukacyjnych. Przedstawiono dane dotyczące możliwości rozwoju personelu. Głównym celem jest uzyskanie kluczowych obserwacji i korelacji



wspomnianych możliwości. Pomoże nam to zrozumieć, gdzie koncentruje się zainteresowanie pracowników organizacji edukacyjnych i które obszary są dla nich szczególnie ważne. Należy zauważyć, że wskaźnik procentowy opiera się na odpowiedziach udzielonych przez respondentów.

1. Kwalifikacje i szkolenia. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - kwalifikacje zewnętrzne, aktualizacja urządzeń i pomocy wizualnych, szkolenia międzynarodowe, możliwość udziału w szkoleniach, kwalifikacje wewnętrzne, utrzymanie kompetencji zawodowych, ciągłe szkolenia zgodnie z potrzebami, kursy na wybrane tematy, kwalifikacje wewnętrzne. Przedstawione dane pokazują, że 42% odpowiedzi dotyczy możliwości podnoszenia kwalifikacji i szkoleń. Wskazuje to, że pracownicy organizacji edukacyjnej są zainteresowani i chętni do poszerzania swoich umiejętności zawodowych i kompetencji poprzez szkolenia i specjalistyczne programy.

2. Możliwości międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - realizacja działań projektowych, realizacja powiązań interdyscyplinarnych, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk z kolegami, w tym międzynarodowymi. Odpowiedzi odzwierciedlały zainteresowanie przekrojowymi, multidyscyplinarnymi i międzynarodowymi możliwościami. Podkreśla to znaczenie poszerzania horyzontów pracowników organizacji edukacyjnych poza tradycyjne ramy systemu edukacji w celu uzupełnienia i wzbogacenia ich doświadczeń.

3. Rozwój osobowości. W wywiadach respondenci udzielali następujących odpowiedzi - rozwijanie relacji w zespole i cech wewnętrznych, rozwijanie relacji w zespole, więcej pracy zespołowej, odpowiedzialność w realizacji zadań, budowanie osobowości i cech indywidualnych, inicjatywa i zaradność, wkładanie więcej wysiłku, bądźmy dla siebie bardziej wyrozumiali, nowe umiejętności, praktyki. Odpowiedzi wskazują, że 39% pracowników wyraża chęć rozwoju osobistego. Obejmuje to takie aspekty, jak samodoskonalenie, rozwój osobisty i rozwijanie umiejętności przywódczych.

Analiza danych dotyczących wyzwań w pracy z uczniami zidentyfikowała kilka kluczowych aspektów, które stanowią wyzwanie dla pracowników organizacji edukacyjnych w interakcji z uczniami. Można je podsumować w następujących obszarach:



1. Zachowanie uczniów. W przeprowadzonych wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - zachowania agresywne, praca nad zrozumieniem dziecka i jego indywidualności, zachowania antyspołeczne, niska stabilność uwagi, bierność, dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, wyzwania w pracy, rozwój psychiczny i fizyczny, wsparcie reakcji innych, akceptacja, integracja, reintegracja, dyskryminacja, dyscyplina. Odpowiedzi odzwierciedlały, że 40% pracowników zidentyfikowało zachowania uczniów jako jedno z głównych wyzwań. Może to obejmować kwestie dyscypliny, brak motywacji, konflikty między uczniami i inne wyzwania behawioralne.

2. Motywacja i chęć. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - motywacja i chęć do pracy, utrzymywanie pozytywnego nastawienia uczniów, motywowanie uczniów do pracy w klasie i poza nią, niska motywacja do pracy, brak chęci do pracy, brak zainteresowania i motywacji ze strony uczniów. Odpowiedzi odzwierciedlają, że motywacja i chęć uczniów stanowią wyzwanie dla pracowników organizacji edukacyjnych. Może to obejmować trudności w stymulowaniu i podtrzymywaniu zainteresowania uczniów nauką, a także wyzwania związane z motywowaniem różnych grup uczniów.

3. Praca z rodzicami i indywidualne podejście. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - dynamiczne środowisko pracy, indywidualne podejście, mediator rodzic-nauczyciel-uczeń, negatywna ocena rodziców wpływających na uczniów, relacje z uczniami i ich rodzicami, relacje z rodzicami. Odpowiedzi odzwierciedlają, że praca z rodzicami i indywidualne podejście do uczniów stanowią wyzwanie. Może to obejmować wyzwania komunikacyjne z rodzicami, potrzebę zrozumienia i reagowania na indywidualne potrzeby i różnice uczniów.

Na podstawie analizy przedstawionych danych dotyczących potrzeb, wyzwań i możliwości personelu w organizacji edukacyjnej możemy wskazać średnie zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy. Zalecenia te mają na celu wspieranie rozwoju zawodowego, dobrego samopoczucia i skuteczności personelu w organizacji edukacyjnej:

1. Szkolenia i kwalifikacje. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - kwalifikacje zewnętrzne, aktualizacja obiektów i pomocy wizualnych, szkolenia międzynarodowe, możliwość udziału w szkoleniach, kwalifikacje wewnętrzne, utrzymanie kompetencji zawodowych, ciągłe szkolenia zgodnie z potrzebami, kursy na wybrane tematy,



kwalifikacje wewnętrzne. Biorąc pod uwagę wysoki odsetek odpowiedzi dotyczących potrzeby szkoleń i kwalifikacji, zalecamy, aby organizacje edukacyjne inwestowały w systematyczne i ukierunkowane szkolenia dla swoich pracowników. Szkolenia te mogą koncentrować się na rozwoju konkretnych umiejętności zawodowych, kompetencji językowych i cyfrowych, a także na rozwoju doświadczeń międzyprzedmiotowych i międzynarodowych.

2. Warunki materialne i wyposażenie. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - estetyczne otoczenie klasy, zorganizowałbym system klasowy, klasę, w której pracuję, higienę, zarządzanie czasem i efektywną alokację zasobów, chciałbym mieć własne miejsce do przechowywania moich rzeczy (materiałów do nauki) i czas na posiłki (lunch), pokój, w którym się gromadzimy, różne materiały do pracy z uczniami. Kolejnym zaleceniem jest zwrócenie uwagi na poprawę obiektów i sprzętu w organizacjach edukacyjnych. Obejmuje to zapewnienie wystarczających zasobów, książek, sprzętu technologicznego i innych narzędzi, które wspierają jakość procesów nauczania i uczenia się.

3. Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - wynagrodzenie i motywacja, system motywowania poprzez premie, wyższe wynagrodzenie, abym nie musiał martwić się o jutro. Zalecamy, aby organizacje edukacyjne zwracały uwagę na wynagrodzenie, wsparcie i motywację pracowników. Odpowiednie wynagrodzenie, wsparcie kierownictwa i zachęty motywacyjne mogą zwiększyć zaangażowanie i satysfakcję pracowników, ostatecznie prowadząc do poprawy procesu edukacyjnego i lepszych wyników.

4. Rozwój mikroklimatu i dobrego samopoczucia. W wywiadach respondenci udzielili następujących odpowiedzi - dobre samopoczucie fizyczne i psychiczne, praca w bardziej zrelaksowanym środowisku, brak stresujących sytuacji, zmniejszenie stresu w miejscu pracy i strategii radzenia sobie, ułatwienie pracy administracyjnej, stymulowanie kreatywności, pracy zespołowej i komunikacji, większa aktywność pracowników, większa przejrzystość i uczciwość w relacjach między współpracownikami, lepsza praca zespołowa na rzecz wspólnego sukcesu, a nie indywidualnego sukcesu, budowanie zespołu, praca zespołowa. Ostatnim zaleceniem jest skupienie się na poprawie mikroklimatu i dobrego samopoczucia w organizacjach edukacyjnych. Obejmuje to tworzenie wspierającego i przyjemnego środowiska pracy, odpowiednie relacje interpersonalne, współpracę i komunikację oraz opracowywanie strategii radzenia sobie ze stresem i konfliktami.



Analiza wyników pytań dotyczących postrzegania i opinii pracowników organizacji edukacyjnej na temat wspierającego i stabilnego środowiska pracy:

1. Radzenie sobie ze stresem w pracy. Wyniki pokazały, że (66%) uczestników uważało, że pracownicy skutecznie radzą sobie ze stresem w pracy. Wskazuje to na obecność stresorów w środowisku organizacji edukacyjnej, ale także na odpowiednie umiejętności i strategie radzenia sobie ze stresem. Z drugiej strony (34%) odpowiedziało, że pracownicy mogą mieć trudności z radzeniem sobie ze stresem, co podkreśla potrzebę wsparcia i zasobów do radzenia sobie ze stresem.

2. Rotacja pracowników. Wyniki wskazują, że (80%) uczestników uważa, że w organizacji edukacyjnej występuje rotacja pracowników. Ten wysoki odsetek wskazuje na problem z utrzymaniem pracowników i negatywny wpływ na stabilność i ciągłość procesu edukacyjnego. Rotację można przypisać kilku czynnikom, takim jak niewystarczająca motywacja, niskie wynagrodzenie, brak rozwoju itp.

3. Poczucie bezpieczeństwa pracy. Większość uczestników (86%) stwierdziła, że czuje się bezpiecznie w pracy. Wskazują oni na istnienie warunków, które warunkują poczucie bezpieczeństwa i stabilności pracowników. Istnieje jednak (14%) odpowiedzi, które wskazują, że nadal istnieje potrzeba poprawy w zakresie tworzenia bezpieczniejszego środowiska pracy.

4. Wsparcie zapewnione w pracy. Większość (84%) uczestników uznała, że otrzymują wystarczające wsparcie w swojej pracy. Wskazuje to na dostępność odpowiednich mechanizmów i zasobów pomagających pracownikom w rozwoju zawodowym i wykonywaniu obowiązków. Jednakże (16%) respondentów wyraziło potrzebę dodatkowego wsparcia, podkreślając znaczenie ciągłej poprawy warunków pracy i komunikacji z personelem.

5. Środowisko pracy i rozwój osobisto-zawodowy. Większość uczestników (90%) uznała, że ich obecne środowisko pracy przyczynia się do ich rozwoju osobistego i zawodowego. Wskazuje to na obecność warunków i możliwości, które sprzyjają rozwojowi i sukcesowi pracowników. Wynik ten jest ważny, ponieważ stanowi podstawę do wspierania i kontynuowania pozytywnego środowiska pracy, które wpływa na rozwój pracowników i osiągnięcia edukacyjne.



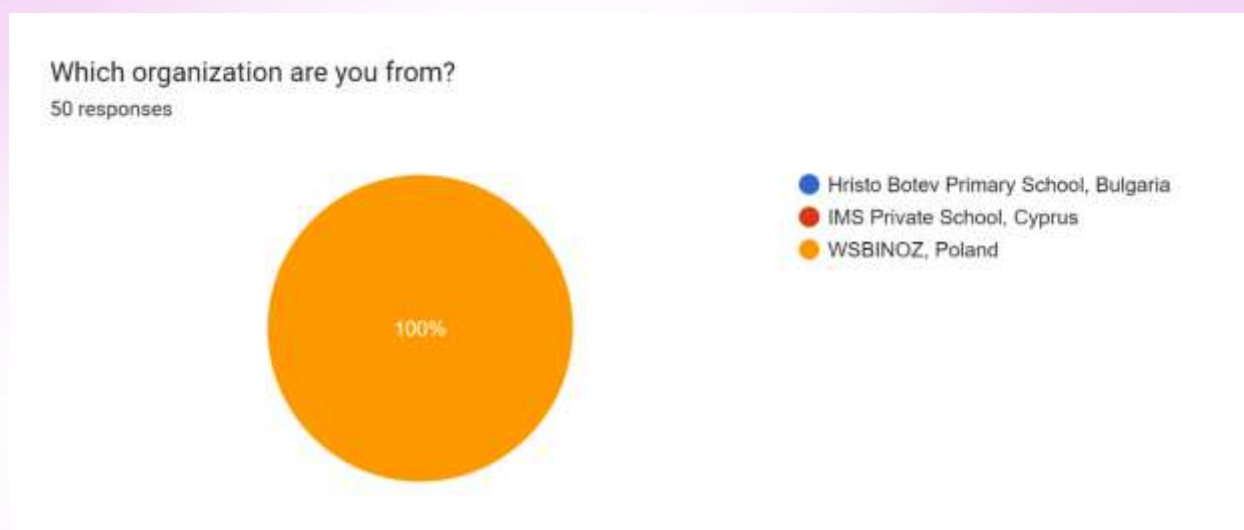
Analizy pomagają zidentyfikować główne wyzwania i potrzeby personelu w organizacjach edukacyjnych oraz dostarczają zaleceń i środków mających na celu poprawę warunków pracy i wsparcia personelu w środowisku edukacyjnym.

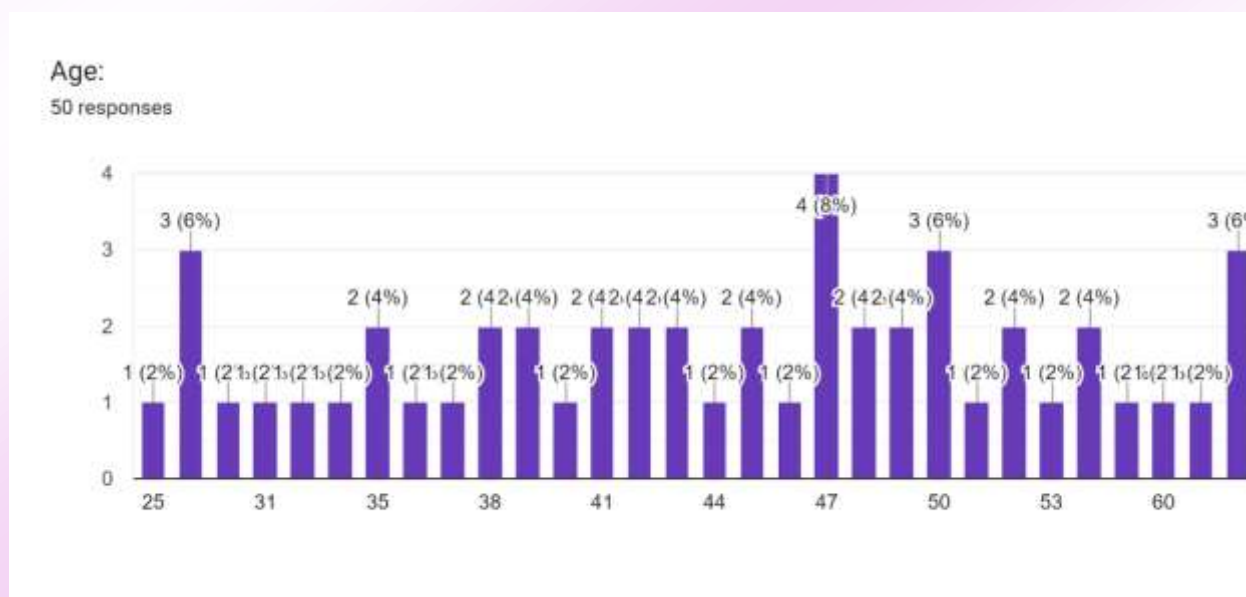
4. Analiza wyników: WSBINOZ (Polska)

Analiza ilościowa:

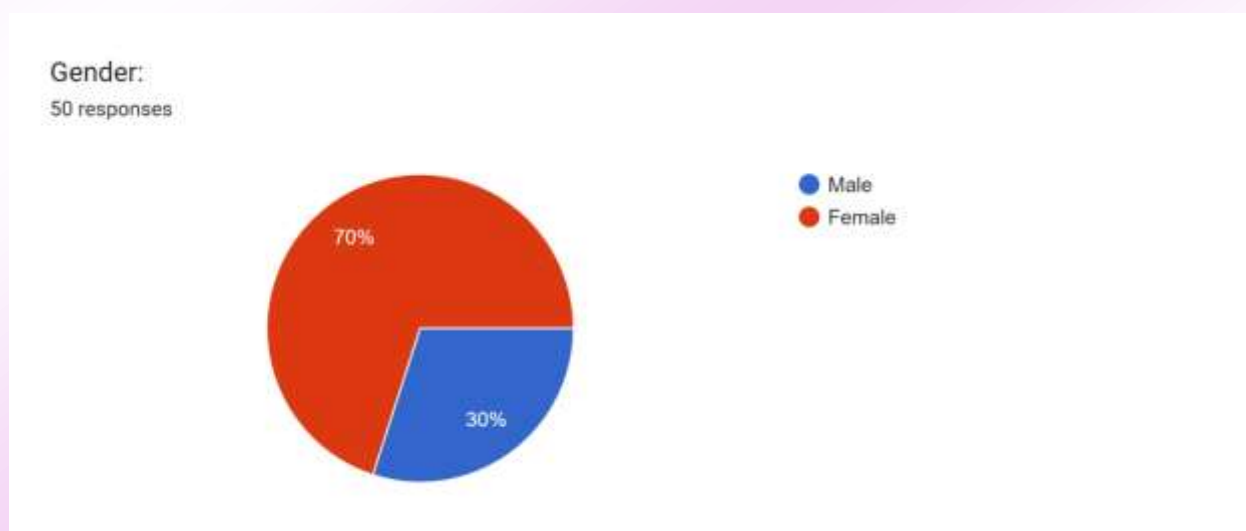
Z dostarczonych danych możemy wyciągnąć następujące wnioski na temat uczestników badania:

100% respondentów pochodzi z Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi.





Przedział wiekowy respondentów wahał się od 25 do 62 lat. Ta różnorodność jest istotna, ponieważ pozwoli badaczom uzyskać informacje od szerszej próby wiekowej nauczycieli i pracowników, ponieważ bardzo ważne jest zrozumienie punktu widzenia różnych pokoleń i uniwersytetów myślowych. Ponadto dane dostarczone przez ustrukturyzowany wywiad będą bardzo przydatne w planowaniu programów i działań, które spełniają różne potrzeby i preferencje pracowników oświaty w zależności od ich wieku.

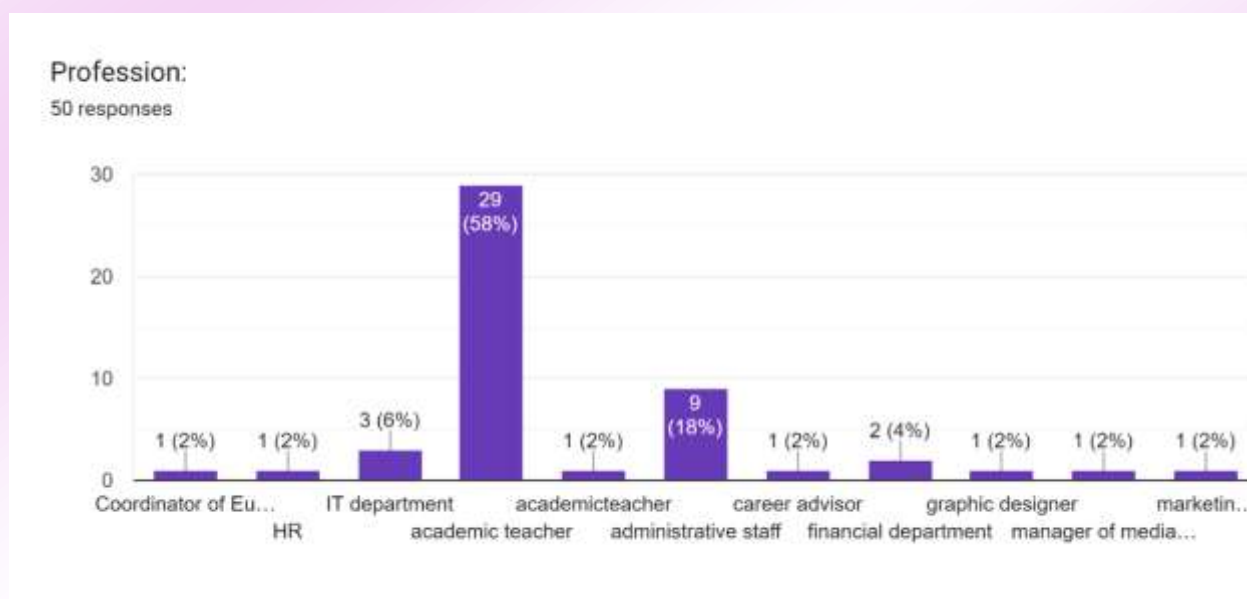


Analiza odpowiedzi na pytanie o płeć uczestników pokazuje, co następuje:

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Mężczyźni stanowili 30% uczestników. Może to odzwierciedlać obecność mężczyzn w sektorze edukacji, w tym nauczycieli, pracowników administracyjnych i innych pracowników. Kobiety stanowiły 70% uczestników. Wskazuje to na wysoką reprezentację kobiet w dziedzinie edukacji, co jest typowe dla wielu uniwersytetów i instytucji edukacyjnych.

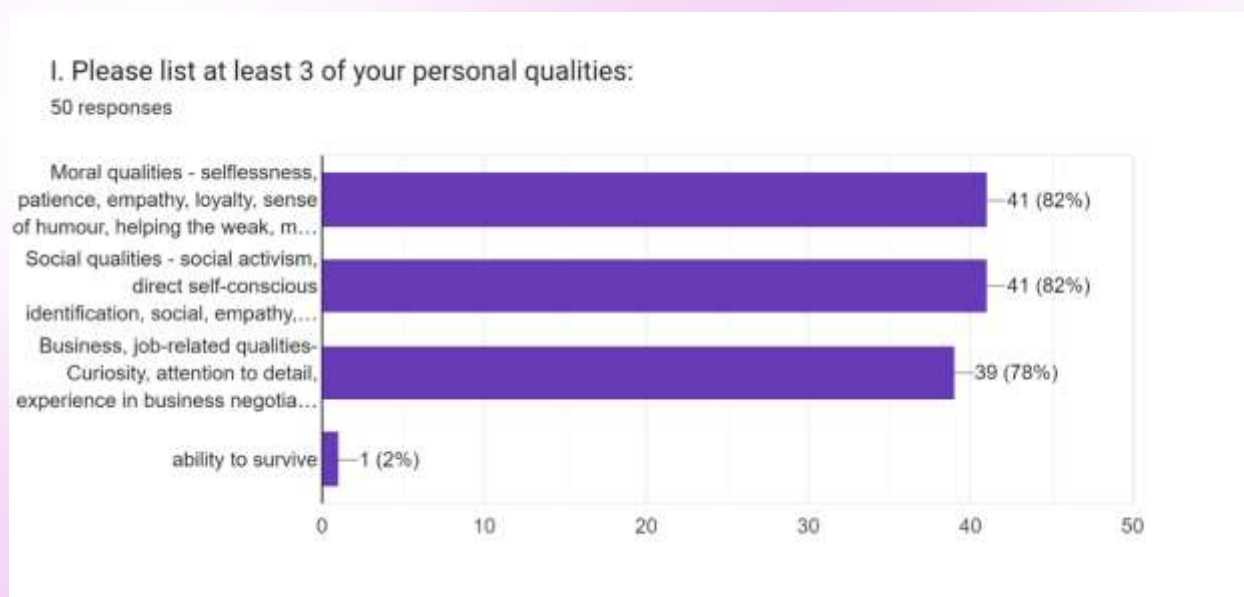
Analiza ta pokazuje, że kobiety dominują w dziedzinie edukacji. Może to mieć istotne implikacje dla równości płci, reprezentatywności i wpływania na podejmowanie decyzji oraz dynamikę pracy w środowisku akademickim.



Analiza odpowiedzi na pytanie o zawód uczestników pokazuje, co następuje:

Respondenci, którzy byli pracownikami uniwersytetu, stanowili nauczycieli akademickich (60%), administrację (18%), dział IT (6%), dział finansowy (4%) i innych pracowników 12%. Obejmuje to nauczycieli akademickich, wykładowców, pedagogów, informatyków i inny personel pracujący na uniwersytecie. Wysoka reprezentacja pracowników dydaktycznych wskazuje na znaczenie ich roli w środowisku edukacyjnym i pracy ze studentami.

Analiza ta podkreśla dominującą obecność kadry nauczycielskiej w tym badaniu, czego należy się spodziewać, ponieważ nauczyciele akademicy i inni specjaliści ds. edukacji są kluczowymi postaciami w procesie edukacji. Obecność innych specjalistów odzwierciedla potrzebę zróżnicowania ról zawodowych i pracy zespołowej w instytucji edukacyjnej.

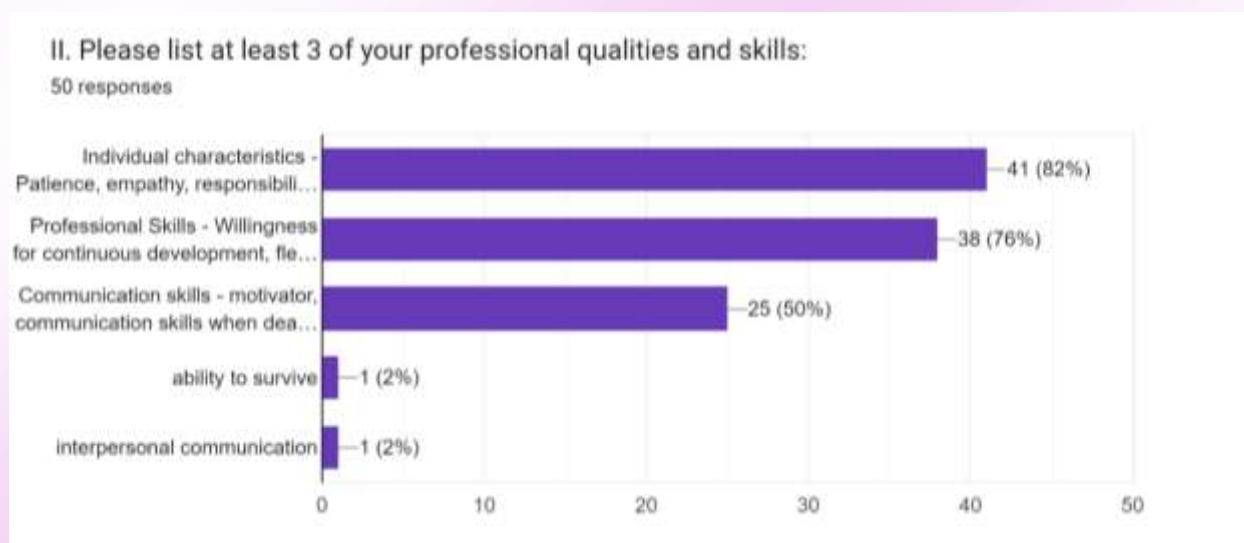


Na podstawie dostarczonych danych możemy wyciągnąć następujące wnioski na temat cech osobistych wymienianych w odpowiedzi na pytanie "Wymień co najmniej 3 swoje cechy osobiste". Analiza pokazuje, że cechy moralne stanowiły 82% odpowiedzi, cechy społeczne były obecne w 82% odpowiedzi, a cechy związane z biznesem zostały wymienione w 78% odpowiedzi.

Cechy moralne mają szczególne znaczenie dla kształtowania fundamentów moralnych jednostki. Mogą one obejmować uczciwość, sprawiedliwość i etyczne zachowanie. Fakt, że 82% odpowiedzi koncentrowało się na cechach moralnych, podkreśla znaczenie, jakie uczestnicy systemu edukacji przywiązują do tych aspektów osobowości.

Z drugiej strony, cechy społeczne są również niezbędne do udanej interakcji i komunikacji z innymi ludźmi. Mogą one obejmować empatię, tolerancję i umiejętność współpracy. Wymienienie cech społecznych w 82% odpowiedzi podkreśla znaczenie tych umiejętności dla nauczycieli przygotowujących się do pracy i życia w nowoczesnym społeczeństwie.

Podobnie, cechy związane z biznesem, wymienione w 78% odpowiedzi, są ważne dla udanej kariery. Mogą one obejmować umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość i umiejętność zarządzania czasem. Fakt, że cechy te są wymieniane przez znaczną część odpowiedzi, wskazuje na zainteresowanie osób w systemie edukacji rozwijaniem rodzajów umiejętności, które przygotowują ich do skutecznej pracy w środowisku biznesowym.



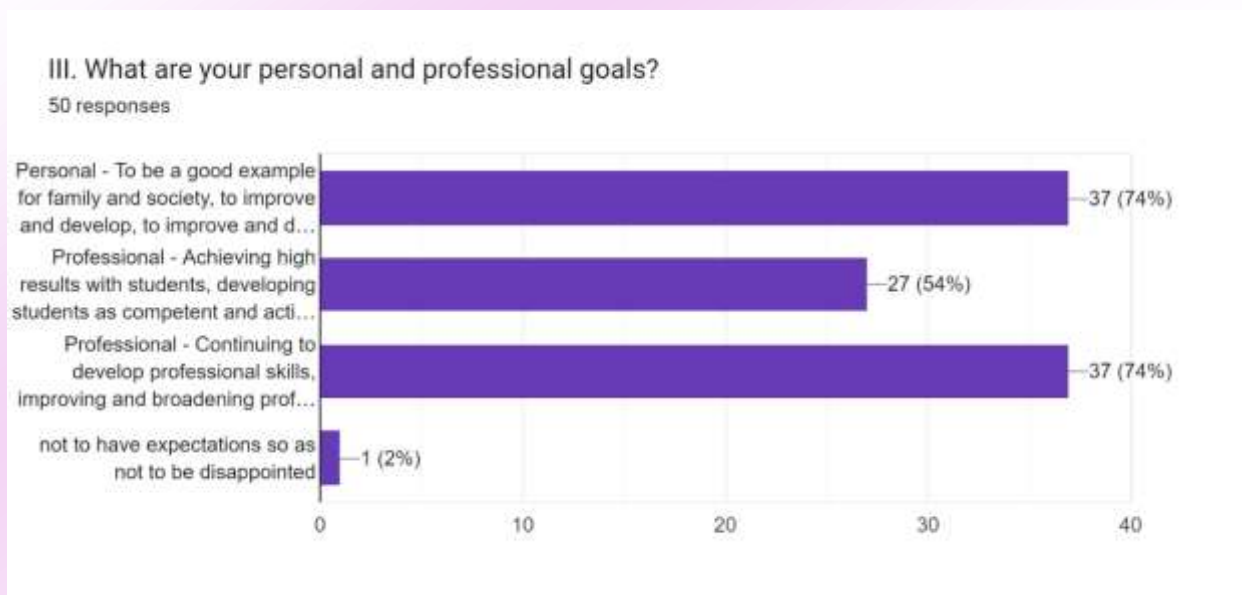
Analizując dane uzyskane z pytania "Wymień co najmniej 3 swoje cechy i umiejętności zawodowe", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi na to pytanie dzielą się na trzy kategorie: cechy indywidualne, umiejętności zawodowe i umiejętności komunikacyjne. Procenty w każdej kategorii pokazują, że cechy indywidualne stanowią 82% odpowiedzi, umiejętności zawodowe są wymienione w 76% odpowiedzi, a umiejętności komunikacyjne występują w 50% odpowiedzi.

Indywidualne cechy, które zostały podzielone w 82% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w sukcesie zawodowym. Mogą one obejmować takie cechy jak samodyscyplina, asertywność i zdolność adaptacji. Fakt, że znaczna liczba odpowiedzi koncentrowała się na tych indywidualnych cechach, podkreśla znaczenie zarządzania sobą i osobistej odpowiedzialności w osiągnięciu celów zawodowych.

Jeśli chodzi o umiejętności zawodowe, które zostały wymienione w 76% odpowiedzi, są one niezbędne do udanej pracy w określonym zawodzie lub dziedzinie. Mogą one obejmować umiejętności techniczne, specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie. Fakt, że prawie połowa odpowiedzi koncentruje się na umiejętnościach zawodowych, podkreśla znaczenie zdobywania i rozwijania konkretnych umiejętności związanych z dziedziną pracy.

Umiejętności komunikacyjne, wymienione w 50% odpowiedzi, odgrywają ważną rolę w skutecznej interakcji w środowisku zawodowym. Mogą one obejmować umiejętności w zakresie komunikacji pisemnej i ustnej, umiejętność słuchania i inteligencję emocjonalną. Fakt, że umiejętności komunikacyjne zostały wymienione w znacznej liczbie odpowiedzi, podkreśla

znaczenie tych umiejętności dla udanej pracy zespołowej oraz skutecznego przekazywania informacji i pomysłów.

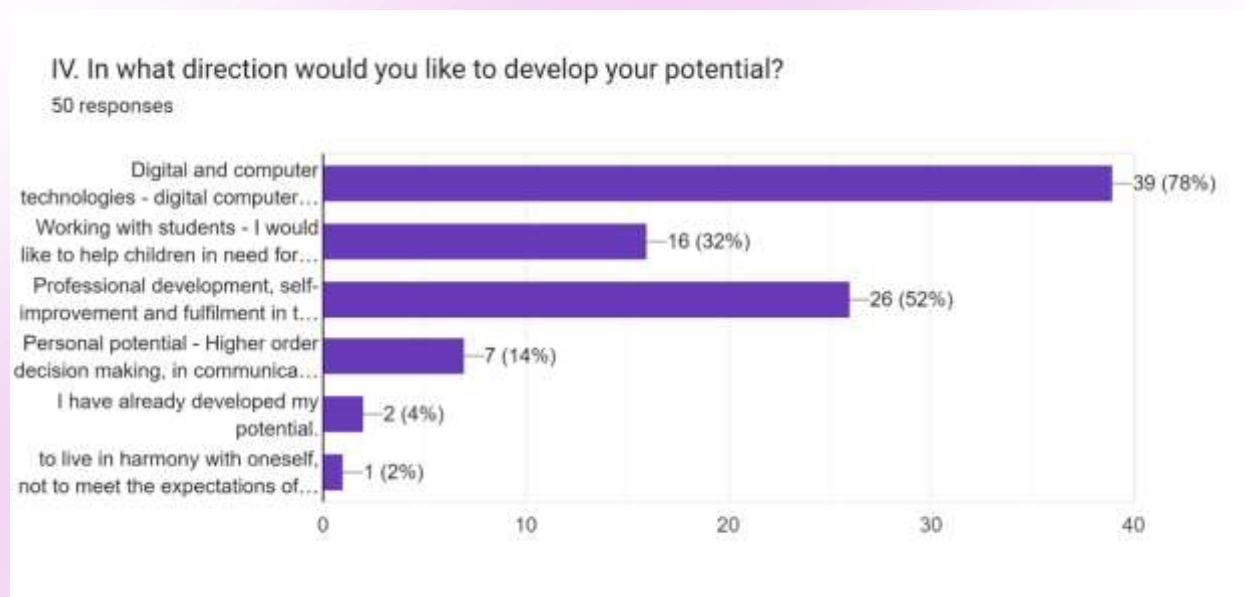


Analizując dane uzyskane z pytania "Jakie są Twoje cele osobiste i zawodowe?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na dwie kategorie: cele osobiste i cele zawodowe. Cele osobiste związane z doskonaleniem i rozwojem stanowią 74% odpowiedzi. Cele zawodowe związane z pracą z uczniami są wymienione w 54% odpowiedzi, podczas gdy cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami są wymienione w 74% odpowiedzi.

Cele związane z osobistym doskonaleniem i rozwojem, które zostały wymienione w 74% odpowiedzi, podkreślają znaczenie ciągłego uczenia się oraz poszerzania wiedzy i umiejętności danej osoby. Może to obejmować samokształcenie, rozwój osobisty i realizację osobistych ambicji. Fakt, że prawie jedna trzecia odpowiedzi koncentrowała się na tych celach osobistych, wskazuje na dążenie uczestników do rozwoju osobistego i wykorzystania swojego potencjału. Jeśli chodzi o cele zawodowe, praca z dziećmi została wymieniona w 54% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie osób zaangażowanych w system edukacji pracą zawodową, która koncentruje się na pomocy i rozwoju dzieci. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca lub specjalista ds. rozwoju dziecka.

Cele zawodowe związane z rozwojem i kompetencjami zostały wymienione w 74% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do ciągłego rozwijania swoich umiejętności i kompetencji zawodowych. Mogą oni dążyć do osiągnięcia wyższej pozycji zawodowej,

doskonalenia się w określonej dziedzinie lub zdobycia nowej wiedzy i umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w pracy.



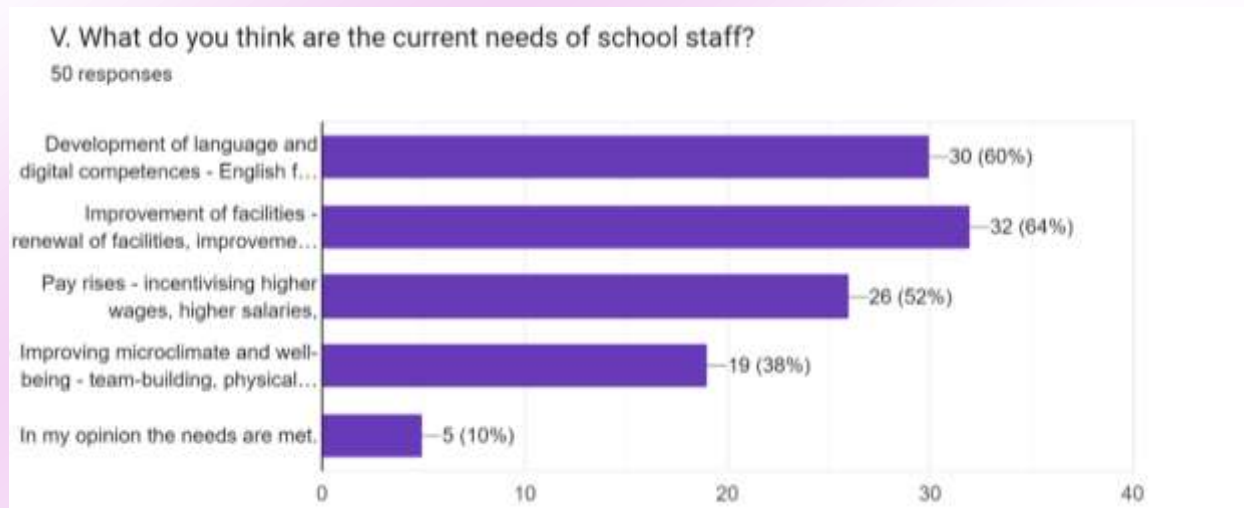
Z danych dostarczonych na pytanie "W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery obszary: technologia cyfrowa i komputerowa, języki, działania kreatywne, praca z dziećmi, rozwój zawodowy, samodoskonalenie i samorealizacja w miejscu pracy oraz potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej.

Technologie cyfrowe i komputerowe, języki, działania kreatywne zostały wymienione w 78% odpowiedzi. Podkreśla to zainteresowanie uczestników rozwojem i doskonaleniem technologii, języków i kreatywności. W postępującym technologicznie świecie umiejętności i wiedza cyfrowa, w tym technologia komputerowa, są niezbędne do odniesienia sukcesu w różnych zawodach. Rozwój umiejętności językowych i kreatywne działania również odgrywają ważną rolę w rozwoju osobistym i zawodowym.

Praca z uczniami została wymieniona w 32% odpowiedzi, co odzwierciedla zainteresowanie uczestników pracą związaną z dziećmi. Może to obejmować zawody takie jak nauczyciel, wychowawca, pracownik socjalny i inne dziedziny, które koncentrują się na wspieraniu i rozwijaniu uczniów.

Rozwój zawodowy, samodoskonalenie i spełnienie w pracy zostały wymienione w 52% odpowiedzi. Podkreśla to chęć uczestników do rozwijania swoich umiejętności zawodowych i kompetencji, a także do osiągnięcia udanej kariery i osobistego spełnienia w pracy.

Potencjał osobisty w pracy indywidualnej i grupowej został wymieniony w 14% odpowiedzi. Wskazuje to na chęć uczestników do rozwijania swoich osobistych umiejętności i zdolności w zakresie komunikacji, współpracy i przywództwa zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej.



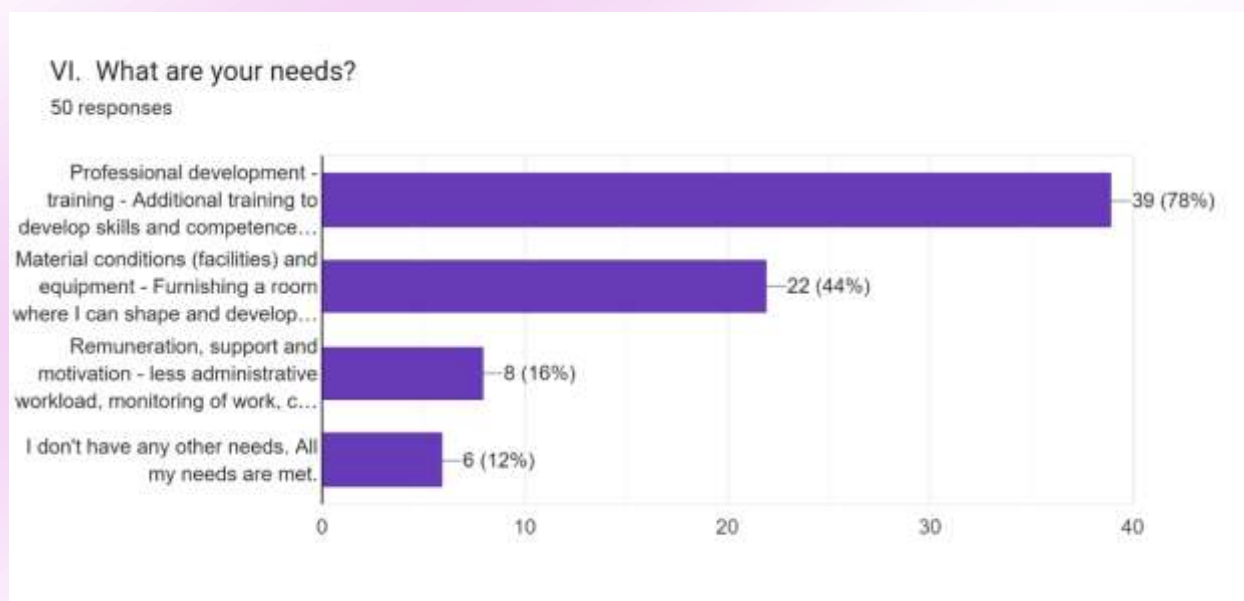
Z analizy danych dostarczonych na pytanie "Jakie są Twoim zdaniem aktualne potrzeby pracowników uczelni?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery obszary: rozwój kompetencji językowych i cyfrowych, poprawa zaplecza, zwiększenie wynagrodzenia oraz poprawa mikroklimatu i samopoczucia.

Rozwój kompetencji językowych i cyfrowych został wymieniony w 60% odpowiedzi. Wskazuje to na znaczenie doskonalenia umiejętności i wiedzy pracowników uniwersytetów w zakresie języków i technologii cyfrowych. W dzisiejszym świecie, w którym technologia i komunikacja są niezbędne, rozwijanie tych kompetencji może pomóc pracownikom uniwersytetów być bardziej skutecznymi i zaspokoić potrzeby nowoczesnej edukacji.

Poprawa infrastruktury została wymieniona w 64% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę inwestowania w modernizację i ulepszanie sal wykładowych, sprzętu technicznego i innych zasobów niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości edukacji. Poprawa infrastruktury może stworzyć lepsze warunki dla pracowników uczelni i studentów oraz wspierać osiągnięcie celów edukacyjnych.

Podwyżki wynagrodzeń zostały wymienione w 52% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę uznania i wsparcia kadry akademickiej poprzez odpowiednie wynagrodzenie finansowe. Zwiększenie wynagrodzenia może być ważnym środkiem motywacyjnym, który poprawi motywację i zatrzyma wykwalifikowanych i oddanych profesjonalistów w systemie edukacji.

Poprawa mikroklimatu i samopoczucia została wymieniona w 38% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie tworzenia wspierającego i przyjemnego środowiska pracy dla pracowników uczelni. Obejmuje to poprawę relacji i komunikacji, zapewnienie wystarczającego wsparcia i zasobów oraz zapewnienie warunków wspierających dobre samopoczucie i zdrowie pracowników uczelni. Tylko 10% respondentów stwierdziło, że ich potrzeby są zaspokajane.



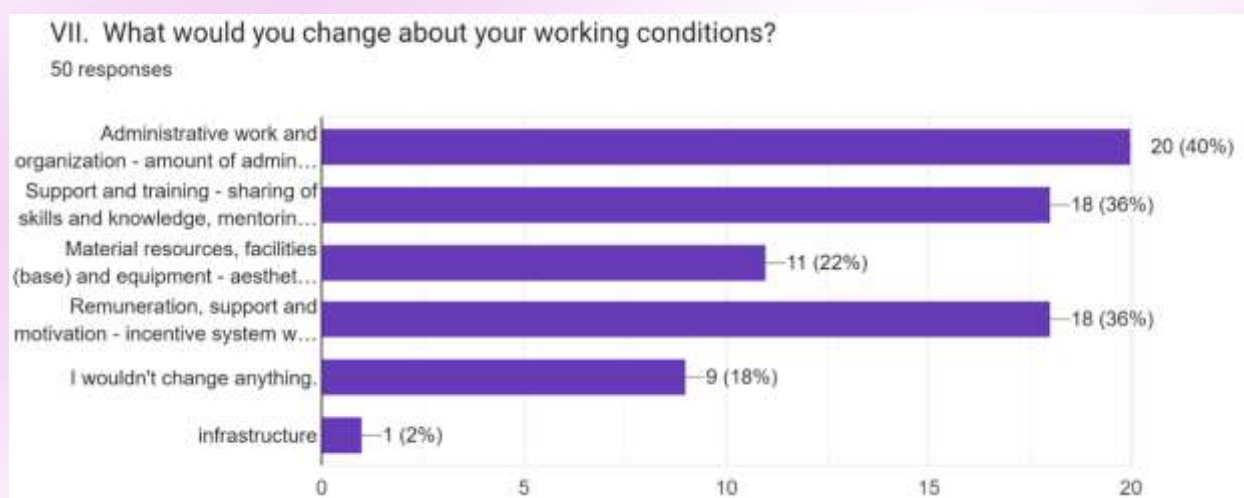
Analizując dane dostarczone przez pytanie "Jakie są Twoje potrzeby?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na trzy główne obszary: rozwój zawodowy - szkolenia, warunki materialne (wyposażenie) i sprzęt, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

Rozwój zawodowy poprzez szkolenia został wymieniony w 78% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ciągłego doskonalenia i zdobywania nowej wiedzy i umiejętności związanych z bieżącą działalnością zawodową. Profesjonalne uczenie się może wspierać rozwój osobisty i zawodowy, zapewniając uczestnikom narzędzia i zasoby niezbędne do skutecznego wykonywania ich obowiązków.

Warunki materialne (obiekty) i sprzęt zostały wymienione w 44% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie zapewnienia odpowiednich zasobów materialnych, które są niezbędne do wykonywania zadań i osiągnięcia celów. Poprawa warunków materialnych i wyposażenia może stworzyć bardziej produktywnie i wydajne środowisko pracy.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 16% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagrodzenia, wsparcia kierownictwa i motywacji, aby utrzymać i stymulować uczestników pod każdym względem. Wynagrodzenie i wsparcie mogą przyczynić się do zadowolenia pracowników i zatrzymania talentów, podczas gdy motywacja może zachęcić pracowników do osiągania wysokich wyników i prowadzenia zaangażowanej i udanej kariery.

12% respondentów stwierdziło, że ich potrzeby są zaspokojone i nie mają żadnych potrzeb.



Po przeanalizowaniu danych z pytania "Co zmieniłbyś w swoich warunkach pracy?", możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi zostały podzielone na cztery główne obszary: praca administracyjna i organizacja, wsparcie i szkolenia, zasoby materialne i warunki (obiekty) oraz wyposażenie, wynagrodzenie, wsparcie i motywacja.

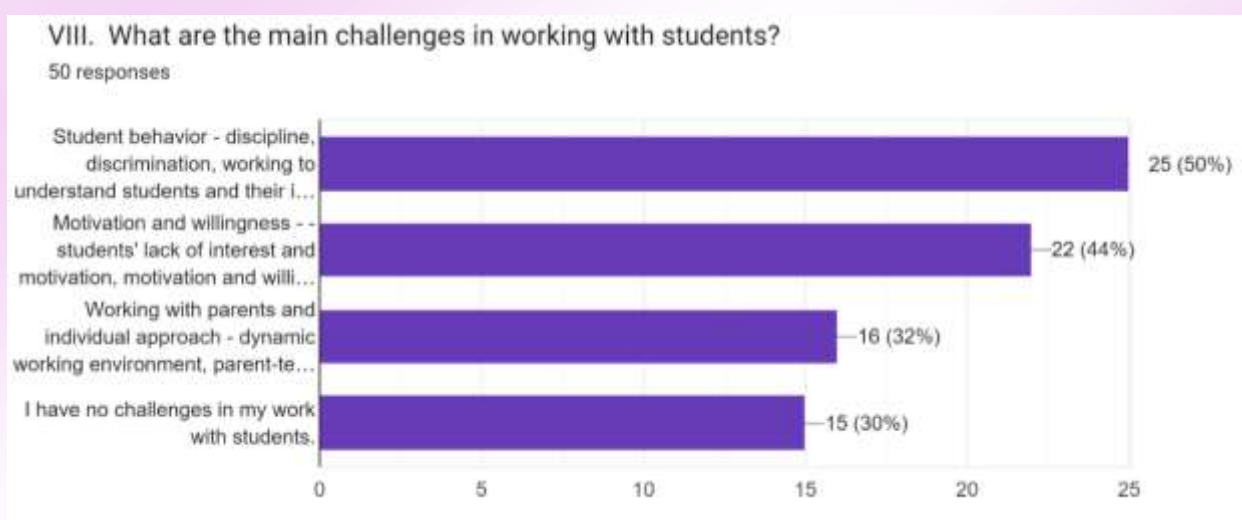
Praca administracyjna i organizacja zostały wymienione w 40% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy w takich aspektach jak wydajność procesów administracyjnych, organizacja zadań roboczych i czas potrzebny na wykonanie obowiązków administracyjnych. Poprawa w tym obszarze może przyczynić się do większej wydajności i produktywności w pracy oraz uwolnić czas na skupienie się na podstawowych zadaniach zawodowych.

Wsparcie i szkolenia zostały wymienione w 36% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie posiadania odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa i organizacji oraz możliwości ciągłego uczenia się i rozwoju. Poprawa wsparcia i szkoleń może pomóc pracownikom rozwijać się i dostosowywać do zmieniających się wymagań w środowisku pracy.

Zasoby materialne, warunki (obiekty) i wyposażenie zostały wymienione w 22% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę poprawy infrastruktury i zapewnienia nowoczesnego sprzętu

niezbędnego do efektywnego wykonywania zadań. Poprawa w tym obszarze może stworzyć lepsze warunki pracy i zwiększyć produktywność pracowników.

Wynagrodzenie, wsparcie i motywacja zostały wymienione w 36% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego wynagradzania, wsparcia kierownictwa i środków motywacyjnych w celu utrzymania i motywowania pracowników. Poprawa w tym obszarze może zwiększyć satysfakcję i motywację pracowników, co ma pozytywny wpływ na wydajność pracy i zatrzymanie talentów w organizacji. 18% respondentów nie zmieniłoby niczego, a tylko 2% zmieniłoby infrastrukturę.



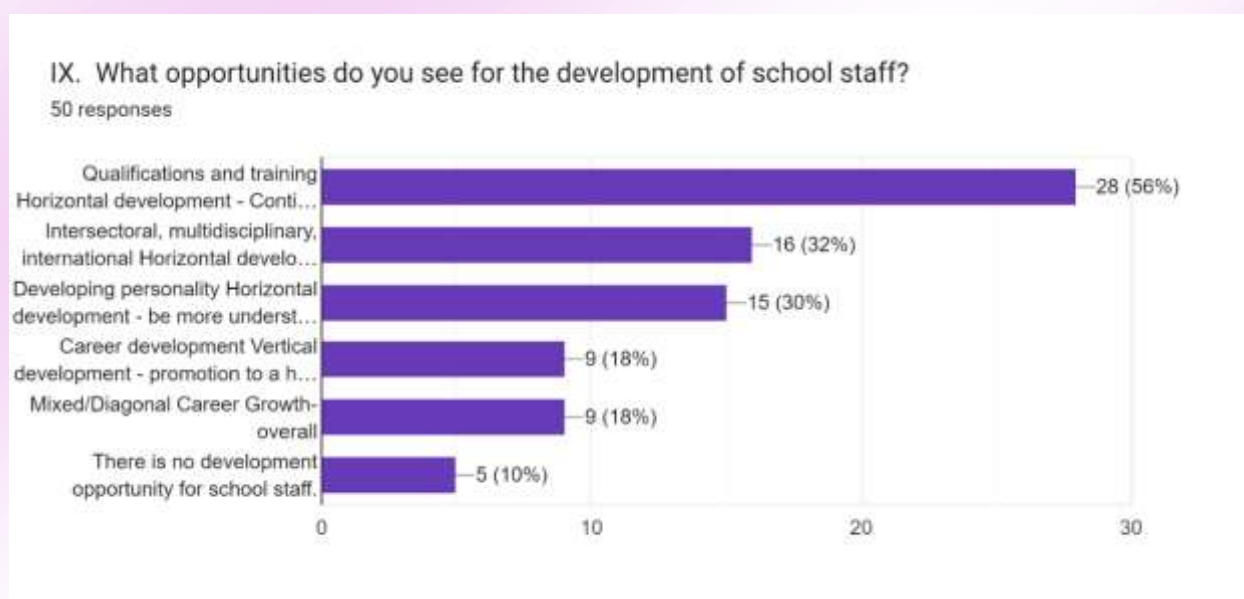
Analizując dane z pytania "Jakie są główne wyzwania w pracy z uczniami?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi można podzielić na trzy główne wyzwania: zachowanie uczniów, motywacja i chęć, praca z rodzicami i indywidualne podejście.

Zachowanie uczniów zostało wymienione jako główne wyzwanie w 50% odpowiedzi. Wskazuje to na złożoność związaną z radzeniem sobie z różnymi rodzajami zachowań i zarządzaniem dyscypliną w klasie. Potrzebna jest odpowiednia strategia radzenia sobie z trudnościami w zachowaniu i tworzenia odpowiedniego środowiska uczenia się, które wspiera dobre zachowanie i osiągnięcia akademickie uczniów.

Motywacja i chęć uczniów zostały wymienione jako wyzwanie w 44% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie stymulowania zainteresowania i motywacji uczniów do nauki i odnoszenia sukcesów. Poprawa motywacji może obejmować wprowadzenie zróżnicowanych metod nauczania, innowacyjnych podejść i rzeczywistych powiązań, aby zapewnić większe zaangażowanie uczniów i aktywny udział w procesie uczenia się.

Praca z rodzicami i indywidualne podejście zostały wymienione jako wyzwanie w 32% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę ustanowienia partnerstwa z rodzicami i interakcji z nimi w celu wspierania procesu uczenia się i rozwoju uczniów. Indywidualne podejście wymaga od nauczycieli dostosowania się do indywidualnych potrzeb i możliwości każdego dziecka oraz zapewnienia spersonalizowanego wsparcia.

30% respondentów stwierdziło, że praca z uczniami nie stanowi dla nich żadnego wyzwania.



Na podstawie odpowiedzi na pytanie "Jakie widzisz możliwości rozwoju kadry uniwersyteckiej?" możemy wyciągnąć następujące wnioski. Odpowiedzi dzielą się na cztery główne możliwości rozwoju: kwalifikacje i szkolenia, możliwości międzyprzedmiotowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe, rozwój osobisty i rozwój kariery.

Kwalifikacje i szkolenia zostały wymienione jako główne możliwości rozwoju w 56% odpowiedzi. Podkreśla to znaczenie ciągłego uczenia się i rozwoju zawodowego pracowników uczelni. Kształcenie ustawiczne, rozwój umiejętności i zdobywanie nowych kwalifikacji może poprawić kompetencje nauczycieli i pracowników uniwersytetów oraz umożliwić im dostosowanie się do zmieniających się wymagań i potrzeb studentów oraz systemu edukacji.

Międzysektorowe, multidyscyplinarne i międzynarodowe możliwości rozwoju zostały wymienione w 32% odpowiedzi. Wskazuje to na potrzebę współpracy i interakcji między różnymi sektorami, dyscyplinami i krajami, co może zapewnić nowe i różnorodne możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Udział w międzynarodowych projektach, mobilność i



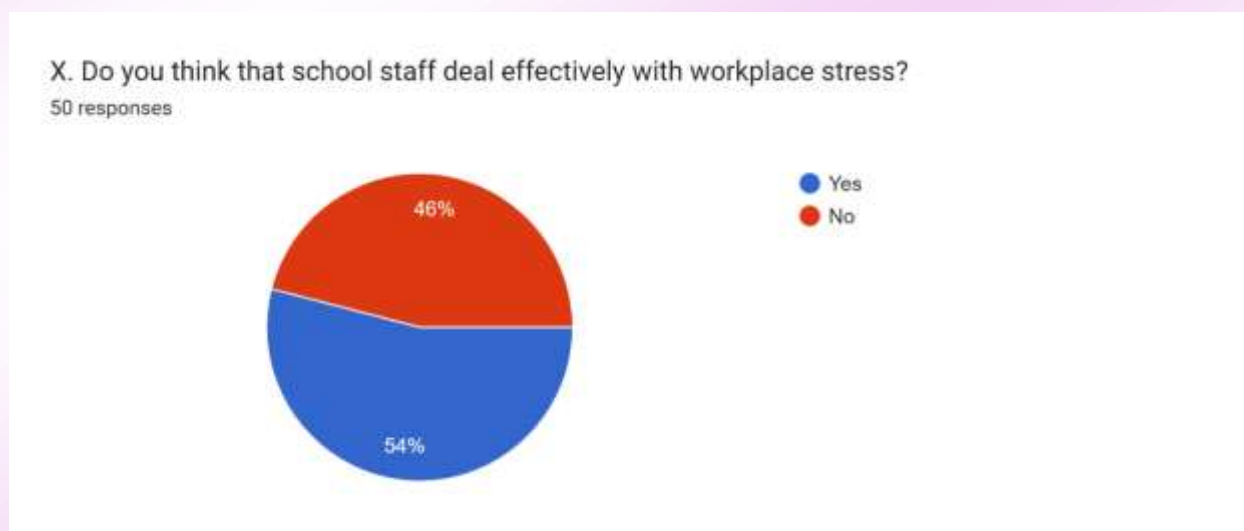
współpraca z innymi uniwersytetami i instytucjami edukacyjnymi może poszerzyć horyzonty pracowników uczelni i zapoznać ich z nowymi podejściami i praktykami edukacyjnymi.

Rozwój osobisty został wymieniony jako możliwość rozwoju w 30% odpowiedzi. Podkreśla to potrzebę wspierania i promowania rozwoju osobistego i dobrego samopoczucia pracowników uczelni. Rozwijanie umiejętności miękkich, samodoskonalenie, radzenie sobie ze stresem i wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to ważne aspekty rozwoju zrównoważonej i odnoszącej sukcesy kadry uniwersyteckiej.

Rozwój kariery został wybrany przez 18% uczestników, którzy wyznaczyli osobiste cele i aspiracje, aby nadal rozwijać się w swojej dziedzinie pracy i wykorzystywać swoje ambicje jako motywację do stawania się lepszymi nauczycielami.

Rozwój mieszany został wybrany przez 18% uczestników, którzy wyznaczyli osobiste cele i aspiracje, aby nadal rozwijać się w swojej dziedzinie pracy i wykorzystywać swoje ambicje jako motywację do stawania się lepszymi nauczycielami.

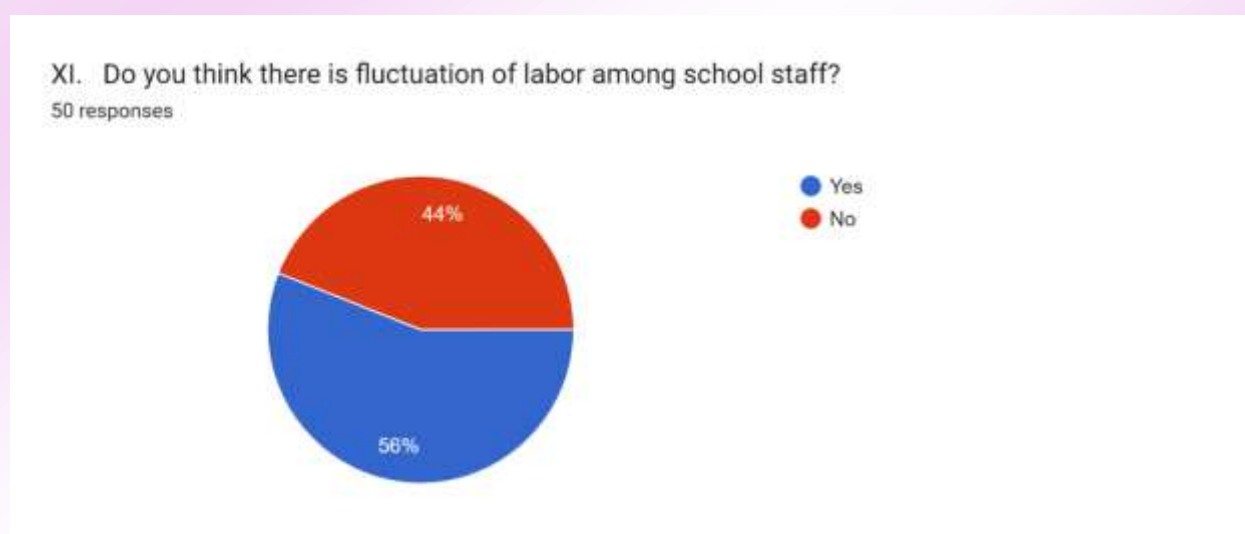
10% respondentów stwierdziło, że nie ma możliwości rozwoju dla pracowników uczelni.



Analiza odpowiedzi na pytanie: "Czy uważasz, że pracownicy uczelni skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?".

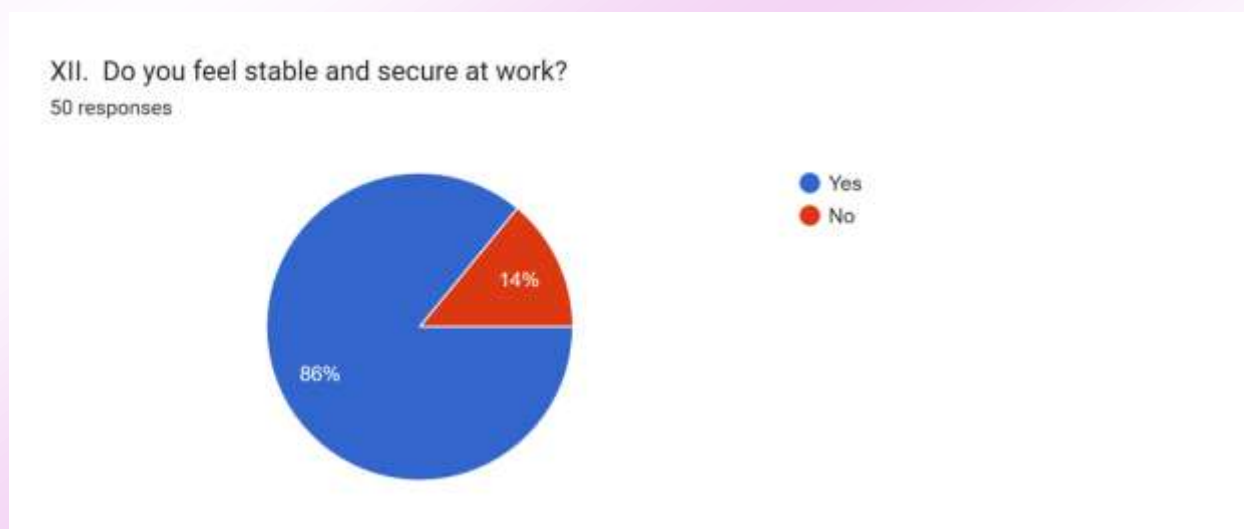
Wyniki pokazują, że 54% odpowiedzi wskazuje, że pracownicy uniwersytetu skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy, podczas gdy 46% uważa, że nie są skuteczni w radzeniu sobie ze stresem.

Wynik ten podkreśla znaczenie uwagi i troski o dobre samopoczucie i dobre środowisko pracy pracowników uczelni. Choć znaczna liczba uczestników pozytywnie oceniła swoją skuteczność w radzeniu sobie ze stresem, nadal istniała znaczna liczba osób, które nie były zadowolone.



Odpowiedzi na pytanie "Czy uważasz, że istnieje rotacja wśród pracowników uniwersyteckich?" wskazują, że 56% odpowiedzi wskazuje, że istnieje rotacja wśród pracowników uniwersyteckich, podczas gdy 44% nie uważa rotacji za problem.

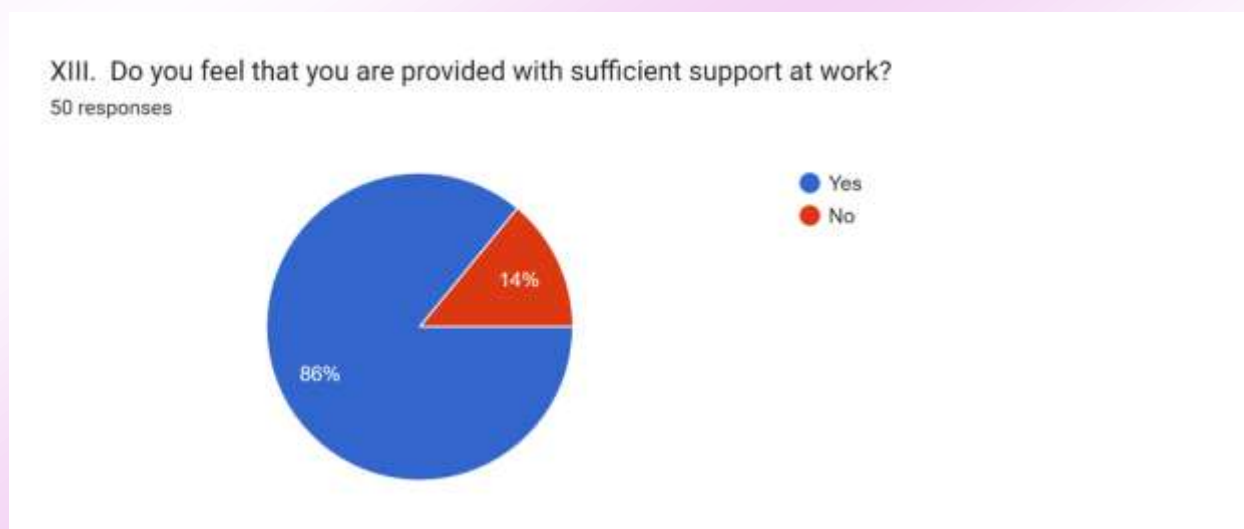
Rotacja wśród pracowników uniwersyteckich jest poważnym wyzwaniem, które może mieć negatywny wpływ na jakość kształcenia i środowisko pracy na uniwersytecie. Odsetek respondentów na "tak" wskazuje, że rotacja ma miejsce, ale nie jest powszechna i należy podjąć działania, aby rozwiązać ten problem.



Analizując odpowiedzi na pytanie "Czy czujesz się stabilnie i bezpiecznie w pracy?" przedstawiono następujące wyniki, 86% odpowiedzi wskazuje, że czują się bezpiecznie w pracy, a 14% nie.

Jest to zachęcający wynik, który wskazuje, że duża część pracowników uniwersyteckich czuje się bezpiecznie w swojej pracy. Poczucie bezpieczeństwa jest ważne dla stworzenia produktywnego i zdrowego środowiska pracy.

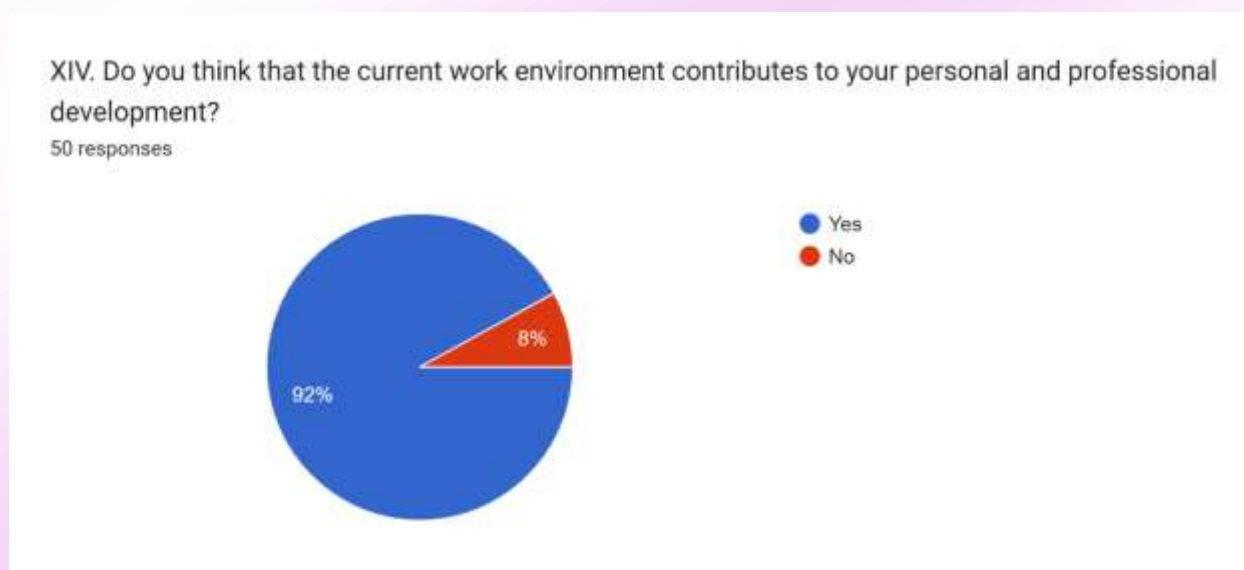
Należy jednak wziąć pod uwagę 14% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy uniwersytetu nie czują się bezpiecznie. Może to wynikać z różnych czynników, takich jak brak wsparcia ze strony kierownictwa, konflikty w środowisku pracy lub brak jasnych procedur i zasad bezpieczeństwa.



Z odpowiedzi udzielonych na pytanie "Czy uważasz, że otrzymujesz wystarczające wsparcie w pracy?" można wywnioskować, że 86% odpowiedzi wskazuje, że czują, że otrzymują wystarczające wsparcie w pracy, podczas gdy 14% respondentów nie uważa, że otrzymują wystarczające wsparcie.

Wynik ten pokazuje, że duża część pracowników uniwersyteckich czuje wsparcie i pomoc w swojej pracy. Wsparcie odgrywa ważną rolę w motywacji, pewności siebie i ogólnym samopoczuciu pracowników uczelni.

Należy jednak wziąć pod uwagę 14% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy członkowie kadry akademickiej uważają, że nie otrzymują wystarczającego wsparcia. Może to wynikać z niewystarczających kanałów komunikacji, braku zasobów lub niejasnych oczekiwań.



Wyniki pytania "Czy uważasz, że obecne środowisko pracy przyczynia się do Twojego rozwoju osobistego i zawodowego?" pokazują, że 92% respondentów uważa, że obecne środowisko pracy przyczynia się do ich rozwoju osobistego i zawodowego, podczas gdy 8% respondentów nie uważa, że ich środowisko pracy ma taki wpływ.

Pokazuje to, że większość pracowników uniwersyteckich postrzega swoje środowisko pracy jako wspierające i stymulujące ich rozwój osobisty i zawodowy. Środowisko pracy odgrywa kluczową rolę w motywacji, satysfakcji i rozwoju pracowników uczelni.

Należy jednak zwrócić uwagę na 8% odpowiedzi, które wskazują, że niektórzy pracownicy uczelni nie czują, że ich obecne środowisko pracy pomaga im w rozwoju osobistym i zawodowym.

Analiza jakościowa:

Analiza danych dotyczących możliwości i wyzwań kadry uniwersyteckiej podkreśla znaczenie zrozumienia i zbadania tych informacji w celu usprawnienia procesu edukacyjnego i środowiska pracy. Przedstawione dane koncentrowały się na możliwościach rozwoju pracowników, mając na celu uzyskanie kluczowych obserwacji i korelacji. Analiza ta pomaga zidentyfikować zainteresowania pracowników i obszary o szczególnym znaczeniu. Należy zauważyć, że wartości procentowe są oparte na opiniach respondentów.



Kwalifikacje i szkolenia: Odpowiedzi z wywiadów ujawniły zainteresowanie kwalifikacjami zewnętrznymi, aktualizacją obiektów i pomocy wizualnych, szkoleniami międzynarodowymi, uczestnictwem w szkoleniach, kwalifikacjami wewnętrznymi, utrzymaniem kompetencji zawodowych, szkoleniami ustawicznymi, kursami na wybrane tematy i kwalifikacjami wewnętrznymi. Warto zauważyć, że 54% odpowiedzi dotyczyło kwalifikacji i możliwości szkoleniowych, co wskazuje na duże zainteresowanie pracowników poszerzaniem swoich umiejętności zawodowych i kompetencji.

Perspektywy międzysektorowe, interdyscyplinarne i globalne: Uczestnicy wyrazili zainteresowanie działaniami projektowymi, połączeniami interdyscyplinarnymi oraz wymianą doświadczeń i najlepszych praktyk, w tym współpracą międzynarodową. Podkreśla to znaczenie poszerzania perspektyw pracowników poza konwencjonalne granice edukacyjne, zwiększając ich doświadczenie.

Rozwój osobisty: Odpowiedzi wskazywały na silne pragnienie rozwoju osobistego, przy czym 74% pracowników podkreślało samodoskonalenie, rozwój osobisty i umiejętności przywódcze. Kluczowe obszary obejmowały rozwijanie relacji w zespole, odpowiedzialność za realizację zadań, inicjatywę, zaradność, zrozumienie siebie nawzajem i zdobywanie nowych umiejętności.

Wyzwania w pracy z uczniami:

Zachowanie uczniów: Połowa pracowników uznała zachowanie uczniów za poważne wyzwanie. Kwestie te obejmowały dyscyplinę, dyskryminację, zachowania antyspołeczne, niską stabilność uwagi, rozwój psychiczny i fizyczny oraz zachowania agresywne.

Motywacja i chęć: 44% respondentów zauważyło wyzwania związane z brakiem zainteresowania i motywacji studentów. Obejmuje to trudności w stymulowaniu i podtrzymywaniu zainteresowania uczniów oraz motywowaniu różnych grup uczniów.

Praca z rodzicami i indywidualne podejście: Respondenci podkreślali wyzwania związane z komunikacją z rodzicami i zaspokajaniem indywidualnych potrzeb uczniów. Obejmowało to negatywne oceny rodziców wpływające na uczniów i potrzebę spersonalizowanego podejścia.

Zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy:



Szkolenia i kwalifikacje: Przy 78% odpowiedzi wskazujących na potrzebę szkoleń w zakresie rozwoju zawodowego, rozwoju dodatkowych umiejętności, kwalifikacji i nauki języków obcych, uniwersytety powinny inwestować w systematyczne, ukierunkowane programy szkoleniowe.

Warunki materialne i wyposażenie: 44% respondentów podkreśliło potrzebę poprawy warunków lokalowych i wyposażenia, w tym zasobów, książek, narzędzi technologicznych i innych pomocy dydaktycznych.

Nagrody, wsparcie i motywacja: 36% respondentów chciało systemów motywacyjnych, premii, wyższych wynagrodzeń, mniejszego obciążenia pracą administracyjną i stałej motywacji. Zajęcie się kwestiami wynagrodzenia, wsparcia i motywacji może zwiększyć zaangażowanie i zadowolenie pracowników.

Rozwijanie mikroklimatu i dobrego samopoczucia: Odpowiedzi wskazywały na znaczenie dobrego samopoczucia fizycznego i psychicznego, zmniejszania stresu w miejscu pracy, stymulowania kreatywności, pracy zespołowej, komunikacji oraz wspierania przejrzystości i uczciwości w relacjach.

Postrzeżenie wspierającego środowiska pracy:

Radzenie sobie ze stresem: 54% uczestników uznało, że skutecznie radzi sobie ze stresem w pracy, choć 46% wskazało na potrzebę dodatkowego wsparcia i zasobów.

Rotacja pracowników: 56% respondentów uważa, że występuje rotacja pracowników, wskazując na takie kwestie jak niewystarczająca motywacja, niskie wynagrodzenie i brak możliwości rozwoju.

Poczucie bezpieczeństwa pracy: 86% respondentów czuło się bezpiecznie w pracy, ale 14% widziało możliwość poprawy w zakresie tworzenia bezpiecznego środowiska pracy.

Wsparcie zapewniane w pracy: 86% czuło się odpowiednio wspieranych, podczas gdy 14% chciało dodatkowego wsparcia, co podkreśla potrzebę ciągłych ulepszeń.

Środowisko pracy i rozwój osobisto-zawodowy: 92% respondentów uważa, że ich środowisko pracy sprzyja rozwojowi osobistemu i zawodowemu, podkreślając znaczenie utrzymywania pozytywnego środowiska pracy.

Analiza ta identyfikuje główne wyzwania i potrzeby pracowników uniwersyteckich, oferując zalecenia dotyczące poprawy warunków pracy i wsparcia w środowisku edukacyjnym.



5. Wnioski i zalecenia

Wnioski i zalecenia z Cypru (IMS Private School):

Wnioski wyciągnięte z badania przeprowadzonego w IMS Private School na Cyprze na temat pracy z pracownikami oświaty są następujące:

- Cechy i umiejętności osobiste i zawodowe: Uczestnicy podkreślali znaczenie cech moralnych, społecznych i biznesowych w dziedzinie edukacji. Podkreśla to znaczenie etycznych i społecznych aspektów pracy, a także potrzebę orientacji biznesowej i odpowiednich umiejętności.
- Cele osobiste i zawodowe: Rozwój indywidualny i praca z dziećmi okazały się kluczowymi celami zawodowymi uczestników. Wskazuje to na ich pragnienie rozwoju osobistego i zawodowego oraz zainteresowanie pracą z dziećmi.
- Rozwój potencjału: Technologie cyfrowe i komputerowe, języki i działania twórcze zostały uznane za kluczowe dla rozwoju potencjału uczestników. Wskazuje to na potrzebę modernizacji i innowacji w środowisku uczenia się, wraz z różnorodnością i kreatywnością w procesie edukacyjnym.
- Potrzeby pracowników: Główne potrzeby uczestników obejmują rozwój kompetencji językowych i cyfrowych, poprawę infrastruktury, zwiększenie wynagrodzenia oraz poprawę mikroklimatu i samopoczucia. Potrzeby te podkreślają znaczenie wsparcia w zakresie szkoleń, infrastruktury i środowiska pracy.
- Ocena wyników i warunki: Uczestnicy wyrazili uznanie dla skuteczności pracowników w radzeniu sobie ze stresem, bezpieczeństwa pracy i udzielanego im wsparcia. Podkreśla to znaczenie stabilnego środowiska pracy, wynagrodzenia i wsparcia dla pracowników.
- Wyniki badań wskazują na potrzebę skupienia się na rozwijaniu cech osobistych i zawodowych, poprawie warunków pracy oraz zapewnieniu wsparcia i szkoleń dla personelu w organizacji edukacyjnej. Przyczyni się to do stworzenia stabilnego i wspierającego środowiska pracy, w którym pracownicy będą mogli się rozwijać i osiągać najlepsze wyniki edukacyjne.



Zalecenia dotyczące pracy ze specjalistami ds. edukacji w oparciu o wyniki pytań z badania na Cyprze (IMS Private School):

1. Rozwój osobisty i zawodowy:

- Zapewnienie możliwości doskonalenia i rozwoju: Stworzenie ustrukturyzowanych ram dla ciągłego uczenia się i rozwoju poprzez oferowanie programów szkoleniowych i kwalifikacji w dziedzinach związanych z personelem w organizacji edukacyjnej. Powinno to obejmować szkolenia w zakresie technologii cyfrowych i komputerowych, nauki języków obcych i działań twórczych, zapewniając, że personel jest wyposażony w umiejętności potrzebne do rozwoju w nowoczesnym środowisku edukacyjnym.
- Wsparcie pracy z dziećmi: Zwiększenie zdolności personelu do zaspokajania różnorodnych potrzeb dzieci poprzez oferowanie specjalistycznych szkoleń. Szkolenie to powinno koncentrować się na zrozumieniu etapów rozwoju dzieci, rozpoznawaniu ich unikalnych potrzeb i skutecznym reagowaniu na różne wyzwania, wspierając w ten sposób wspierające i pielęgnujące środowisko uczenia się.
- Wspieranie kultury ciągłego doskonalenia i samorealizacji: Zachęcanie pracowników do uczenia się przez całe życie i samodoskonalenia. Można to osiągnąć poprzez promowanie zaangażowania w działania związane z rozwojem zawodowym, zapewnianie możliwości rozwoju kariery i uznawanie osiągnięć pracowników. W ten sposób organizacja edukacyjna może kultywować pozytywną i satysfakcjonującą kulturę miejsca pracy.

2. Rozwój personelu i poprawa warunków pracy:

- Inwestowanie w kompetencje językowe i cyfrowe: Priorytetowe traktowanie rozwoju umiejętności językowych i cyfrowych wśród pracowników poprzez zapewnienie kompleksowych programów szkoleniowych i niezbędnych zasobów. Inwestycja ta pomoże pracownikom dostosować się do zmieniających się wymagań technologicznych i zwiększy ich zdolność do zapewniania wysokiej jakości edukacji.
- Poprawa infrastruktury edukacyjnej: Poprawa fizycznej i technologicznej infrastruktury organizacji edukacyjnej poprzez zapewnienie dostępności wystarczających zasobów i



nowoczesnego sprzętu. Inwestycja ta ma kluczowe znaczenie dla stworzenia optymalnego środowiska uczenia się, które wspiera akademickie i rozwojowe potrzeby uczniów.

- Zbadanie możliwości zwiększenia wynagrodzeń pracowników: Przeprowadzenie dokładnej oceny w celu zidentyfikowania możliwości oferowania konkurencyjnych wynagrodzeń i dodatkowych zachęt. Zapewniając atrakcyjne pakiety wynagrodzeń, organizacja może motywować pracowników, zwiększać satysfakcję z pracy i zmniejszać wskaźniki rotacji, zatrzymując w ten sposób doświadczonych i wykwalifikowanych nauczycieli.

3. Pokonywanie wyzwań związanych z pracą ze studentami:

- Rozwiązywanie problemów behawioralnych: Wyposażenie personelu w narzędzia i wiedzę potrzebne do skutecznego zarządzania kwestiami behawioralnymi i konfliktami. Można to osiągnąć poprzez ukierunkowane szkolenia w zakresie zarządzania zachowaniem i strategii rozwiązywania konfliktów, umożliwiając personelowi utrzymanie pozytywnej i sprzyjającej atmosfery uczenia się.
- Motywowanie i wspieranie uczniów: Opracowanie kompleksowych systemów i programów mających na celu stymulowanie zainteresowania i chęci uczniów do nauki. Oferowanie różnorodnych zajęć edukacyjnych i pozalekcyjnych, które zaspokajają różne zainteresowania i talenty, inspirując w ten sposób uczniów i zachęcając ich do ogólnego rozwoju.
- Wzmacnianie relacji z rodzicami: Wspieranie silnego partnerstwa między personelem a rodzicami poprzez promowanie otwartej komunikacji, organizowanie regularnych spotkań i zachęcanie do współpracy. Pracując razem nad wspólnymi celami, obie strony mogą zapewnić holistyczny rozwój uczniów i poprawić doświadczenia edukacyjne.

Wdrożenie i korzyści:

Pomyślnie wdrożenie tych zaleceń znacząco przyczyni się do rozwoju osobistego i zawodowego pracowników organizacji edukacyjnej. Poprawiając warunki pracy i wspierając kulturę



ciągłego doskonalenia, organizacja może zwiększyć satysfakcję z pracy i zatrzymać pracowników. Ponadto wysiłki te podniosą jakość świadczonej edukacji, co ma zasadnicze znaczenie dla ogólnego rozwoju uczniów i pomyślnego funkcjonowania systemu edukacji jako całości. Poprzez strategiczne inwestycje w szkolenia, zasoby i obiekty, organizacja edukacyjna może stworzyć dobrze prosperujące środowisko, które wspiera zarówno nauczycieli, jak i uczniów, torując drogę do przyszłego sukcesu.

Wnioski i zalecenia z Bułgarii (Hristo Botev School):

Wnioski z wyników badania na temat potrzeb i mocnych stron HR w szkole podstawowej Hristo Botev w Warnie w Bułgarii są następujące:

- Cechy i umiejętności osobiste i zawodowe. Uczestnicy zwrócili uwagę na znaczenie cech moralnych, społecznych i biznesowych w sferze edukacji. Podkreśla to znaczenie etycznych i społecznych aspektów pracy, a także potrzebę orientacji biznesowej i umiejętności związanych z pracą.
- Cele osobiste i zawodowe. Rozwój indywidualny i praca z dziećmi to dwa kluczowe cele zawodowe uczestników. Wskazuje to na ich dążenie do rozwoju osobistego i zawodowego, a także zainteresowanie pracą z dziećmi.
- Rozwój potencjału. Technologie cyfrowe i komputerowe, języki i działania kreatywne są podkreślane jako ważne sposoby rozwijania potencjału uczestników. Podkreśla to potrzebę modernizacji i innowacji w środowisku uczenia się, a także różnorodności i kreatywności w procesie uczenia się.
- Potrzeby pracowników. Rozwijanie kompetencji językowych i cyfrowych, poprawa infrastruktury, zwiększenie wynagrodzenia oraz poprawa klimatu i samopoczucia to główne potrzeby uczestników. Potrzeby te odzwierciedlają znaczenie wsparcia w obszarach szkoleń, infrastruktury i środowiska pracy.
- Ocena wyników i warunki. Uczestnicy wyrazili uznanie dla skuteczności pracowników w radzeniu sobie ze stresem, bezpieczeństwa pracy i zapewnianego im wsparcia. Podkreśla to znaczenie stabilnego środowiska pracy, wynagrodzenia i wsparcia dla pracowników.

Wyniki badań wskazują na potrzebę skupienia się na rozwijaniu cech osobistych i zawodowych, poprawie warunków pracy oraz zapewnieniu wsparcia i szkoleń dla



pracowników organizacji edukacyjnych. Przyczyni się to do stworzenia stabilnego i wspierającego środowiska pracy, w którym pracownicy będą mogli się rozwijać i osiągać najlepsze wyniki edukacyjne.

Zalecenia dotyczące pracy ze specjalistami w dziedzinie edukacji oparte na wynikach badania przeprowadzonego w szkole podstawowej Hristo Botev są następujące:

1. Rozwój osobisty i zawodowy:

- Zapewnienie możliwości doskonalenia i rozwoju poprzez zapewnienie szkoleń i kwalifikacji w obszarach istotnych dla pracowników organizacji edukacyjnej. Obejmuje to szkolenia w zakresie technologii cyfrowej i komputerowej, języków obcych i działań twórczych.
- Wspieranie pracy z dziećmi poprzez zapewnianie specjalistycznych szkoleń pomagających pracownikom organizacji edukacyjnych zrozumieć potrzeby dzieci i odpowiednio na nie reagować.
- Budowanie kultury ciągłego doskonalenia i spełnienia w miejscu pracy poprzez zachęcanie pracowników organizacji edukacyjnej do angażowania się w rozwój zawodowy i samodoskonalenie.

2. Rozwój personelu w organizacji edukacyjnej i poprawa warunków pracy:

- Inwestowanie w rozwój kompetencji językowych i cyfrowych pracowników organizacji edukacyjnych poprzez zapewnianie szkoleń i zasobów, które pomogą im dostosować się do nowoczesnych wymagań i technologii.
- Poprawa infrastruktury edukacyjnej poprzez zapewnienie wystarczających zasobów i sprzętu, które są niezbędne do wysokiej jakości uczenia się i rozwoju uczniów.
- Zbadanie możliwości zwiększenia wynagrodzeń pracowników poprzez zapewnienie konkurencyjnych wynagrodzeń i dodatkowych zachęt w celu zmotywowania i zatrzymania ich w systemie.

3. Praca z wyzwaniami związanymi z pracą z uczniami:

- Pomaganie pracownikom w radzeniu sobie z wyzwaniami behawioralnymi poprzez zapewnianie wsparcia i szkoleń w zakresie zarządzania zachowaniami i konfliktami.
- Zbuduj system motywowania i wspierania uczniów, który pobudzi ich zainteresowanie i chęć do nauki. Zapewnij różnorodne zajęcia edukacyjne i pozalekcyjne, aby inspirować i motywować uczniów.



- Rozwijanie silnych relacji między personelem organizacji edukacyjnej a rodzicami poprzez zachęcanie do otwartej komunikacji, regularnych spotkań i współpracy w celu osiągnięcia wspólnych celów.

Wdrożenie tych zaleceń pomoże rozwinąć kadrę w organizacji edukacyjnej, poprawić warunki pracy i podnieść jakość edukacji, co jest niezbędne dla rozwoju uczniów i pomyślnego funkcjonowania systemu edukacji.

Wnioski i rekomendacje z Polski (WSBINOZ):

Na podstawie wyników badania dotyczącego pracy z profesjonalistami w dziedzinie edukacji można wyciągnąć kilka kluczowych wniosków:

- Cechy i umiejętności osobiste i zawodowe: Uczestnicy podkreślali znaczenie moralnych, społecznych i biznesowych umiejętności w sferze edukacyjnej. Podkreśla to kluczową rolę względów etycznych i społecznych w ich pracy, a także znaczenie umiejętności zorientowanych na biznes.
- Cele osobiste i zawodowe: Główne aspiracje zawodowe zidentyfikowane przez uczestników obejmują indywidualny rozwój i zaangażowanie w pracę z dziećmi. Wskazuje to na ich silne zaangażowanie w rozwój osobisty i zawodowy, a także entuzjazm dla pozytywnego wpływu na młodych uczniów.
- Rozwój potencjału: Technologie cyfrowe i komputerowe, języki i kreatywne zajęcia okazały się kluczowymi obszarami zwiększania potencjału uczestników. Podkreśla to konieczność modernizacji i innowacji w placówkach edukacyjnych, wspierając różnorodność i kreatywność w procesie uczenia się.
- Potrzeby pracowników uniwersyteckich: Najważniejsze potrzeby uczestników obejmowały poprawę kompetencji językowych i cyfrowych, poprawę infrastruktury, zwiększenie wynagrodzenia oraz optymalizację atmosfery w miejscu pracy i dobrego samopoczucia. Potrzeby te podkreślają znaczenie działań wspierających w zakresie szkoleń, infrastruktury i środowiska pracy.
- Ocena wyników i warunki: Uczestnicy wyrazili uznanie dla skuteczności pracowników uniwersyteckich w radzeniu sobie ze stresem, zapewnianiu bezpieczeństwa pracy i



zapewnianiu odpowiedniego wsparcia. Podkreśla to kluczowe znaczenie stabilnego środowiska pracy, konkurencyjnego wynagrodzenia i solidnych systemów wsparcia dla pracowników.

Implikacje i zalecenia dotyczące pracy ze specjalistami w dziedzinie edukacji

W oparciu o spostrzeżenia uzyskane z badania, zaproponowano następujące zalecenia dotyczące skutecznej pracy z profesjonalistami w dziedzinie edukacji:

- Promowanie rozwoju osobistego i zawodowego:

Ułatwianie ciągłego doskonalenia poprzez ukierunkowane szkolenia i kwalifikacje, które są dostosowane do zmieniających się wymagań środowiska edukacyjnego. Obejmuje to biegłość w zakresie narzędzi cyfrowych, języków i metodologii kreatywnych.

Zapewnienie specjalistycznych szkoleń w celu wyposażenia pracowników uniwersyteckich w umiejętności niezbędne do zrozumienia i reagowania na wyjątkowe potrzeby dzieci.

Kultywowanie kultury ciągłego rozwoju zawodowego i spełnienia poprzez zachęcanie pracowników do aktywnego angażowania się w inicjatywy samodoskonalenia.

- Wzmocnienie rozwoju personelu i poprawa warunków pracy:

Inwestowanie w podnoszenie kompetencji językowych i cyfrowych pracowników uczelni poprzez kompleksowe programy szkoleniowe i dostęp do najnowocześniejszych zasobów.

Poprawa infrastruktury uniwersyteckiej poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów i sprzętu niezbędnego do wspierania wysokiej jakości środowisk edukacyjnych.

Zbadanie strategii mających na celu ulepszenie pakietów wynagrodzeń i wprowadzenie dodatkowych zachęt promujących motywację i zatrzymanie pracowników w sektorze edukacji.

- Rozwiązywanie wyzwań związanych z zaangażowaniem i wsparciem studentów:



Wspieranie pracowników uniwersyteckich w radzeniu sobie z wyzwaniami behawioralnymi poprzez zapewnianie kompleksowego wsparcia i szkoleń w zakresie zarządzania zachowaniem i technik rozwiązywania konfliktów.

Wspieranie stymulującego środowiska uczenia się poprzez wdrażanie strategii motywacyjnych i różnorodnych działań edukacyjnych, które wzbudzają zainteresowanie i entuzjazm uczniów.

Kultywowanie silnego partnerstwa między pracownikami uczelni a rodzicami poprzez otwarte kanały komunikacji, regularne spotkania i wspólne wysiłki mające na celu osiągnięcie wspólnych celów edukacyjnych.

Wdrożenie tych zaleceń nie tylko przyczyni się do rozwoju zawodowego pracowników uczelni, ale także poprawi warunki pracy, podnosząc tym samym ogólną jakość edukacji. Takie podejście ma kluczowe znaczenie dla rozwoju studentów i zapewnienia efektywnego funkcjonowania całego systemu edukacji.



V. Analiza przyszłego zapotrzebowania na siłę roboczą w organizacji. Postanowienia ogólne.

1. Zasoby ludzkie w organizacjach edukacyjnych

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) w organizacjach zajmuje się rekrutacją, personelem, opieką społeczną, utrzymaniem, szkoleniem, promocją, motywacją, wynagrodzeniem / nagrodami, przeniesieniem i dyscypliną pracowników (Omebe, 2014). Ma to zasadnicze znaczenie dla efektywności organizacji i wpływa na wydajność pracy pracowników. W przypadku organizacji edukacyjnych, gdy personel jest odpowiednio dobrany, nadzorowany, wynagradzany i szkolony, staje się lojalny wobec pracy, bardziej zmotywowany i produktywny (co również przynosi korzyści uczniom i pomaga w osiągnięciu celów edukacyjnych). Bez obecności pracowników o wysokich umiejętnościach i motywacji rozwój organizacji edukacyjnych nie byłby możliwy.

W związku z tym zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach edukacyjnych jest procesem motywowania pracowników do maksymalizacji wydajności pracy. Innymi słowy, w celu wykorzystania ich zdolności i umiejętności do wykonywania swoich obowiązków w instytucji. HR można zdefiniować jako najważniejszy zasób, który jest potrzebny do produkcji towarów i usług. Są one niezbędne dla rozwoju społeczno-gospodarczego i świadczenia usług (Onah, 2008). W szczególności w dziedzinie edukacji, każdy system edukacyjny zależy od zasobów ludzkich w celu realizacji swojego programu. Nauczyciele są kluczowymi zasobami dla skutecznej realizacji polityki i celów edukacyjnych. Wdrażają oni politykę w ramach programu nauczania i wspierają osiągnięcie celów edukacyjnych (Omojunwa, 2007). Trenerzy również utrzymują i poprawiają standardy edukacyjne i dlatego odgrywają ważną rolę.

Słabe zarządzanie zasobami ludzkimi ma negatywny wpływ na realizację programu nauczania przez nauczycieli. W HR w edukacji ważne są trzy aspekty: ocena potrzeb personelu, zaspokajanie potrzeb personelu oraz utrzymywanie i doskonalenie usług personelu. Jeśli chodzi o cele zarządzania zasobami ludzkimi w edukacji, są nimi rozwijanie zdolności pracowników i wspieranie osiągnięcia celów organizacyjnych. Istnieją określone role, takie jak role strategiczne i operacyjne.



Jeśli chodzi o rolę strategiczną, zasoby ludzkie mają kluczowe znaczenie dla efektywności funkcjonowania edukacji. Znaczenie zasobów ludzkich wzrosło w ciągu ostatnich 20 lat, podobnie jak potrzeba odpowiednio dobranego, przeszkolonego i wynagradzanego personelu, który jest lojalny wobec pracy i dąży do lepszej wydajności w pracy. Jeśli HR w organizacjach edukacyjnych jest odpowiednio zarządzany, może stanowić siłę sektora edukacyjnego. Są one tak samo ważne jak zasoby finansowe i technologiczne w organizacji (Onah, 2008).

Jeśli chodzi o rolę operacyjną, Mathis i Jackson (1997) stwierdzili, że działania operacyjne są zarówno taktyczne, jak i administracyjne. Oprócz tego zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy równych szans zatrudnienia i przestrzegania prawa pracy - obejmuje to szkolenie przełożonych, rozwiązywanie problemów związanych z bezpieczeństwem oraz administrowanie wynagrodzeniami. Zakres działań związanych z codziennym zarządzaniem jest szeroki, a prawa i przepisy muszą być przestrzegane.

W dziedzinie edukacji zarządzanie zasobami ludzkimi składa się z praktyk i metod integracji i utrzymania personelu, tak aby organizacja edukacyjna mogła osiągnąć swoje główne cele. Dotyczy to motywacji i wysiłku pracowników w celu osiągnięcia maksymalnej wydajności pracy. Funkcje HR w edukacji obejmują następujące elementy:

- **Utrzymanie personelu** - związane z tworzeniem odpowiedniego środowiska pracy dla pracowników poprzez promocję, przenoszenie, motywowanie, zapewnianie bezpieczeństwa i ochrony personelu. Organizacje edukacyjne muszą mieć odpowiednie zasady dotyczące przenoszenia i awansowania pracowników, aby zapewnić sprawiedliwość dla wszystkich pracowników. Aby zapewnić maksymalną produktywność i osiągnięcie celów, instytucja edukacyjna musi zagwarantować komfort i dobre samopoczucie pracowników. Metody osiągnięcia tego celu obejmują terminowe wypłacanie wynagrodzeń oraz tworzenie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy.
- **Relacje z personelem** - obejmuje to ustanowienie skutecznej sieci komunikacyjnej w organizacji edukacyjnej, aby zapewnić, że wszyscy pracownicy są informowani o poczynionych postępach. Pracownicy powinni być zmotywowani do udziału w podejmowaniu decyzji w szkole / na uniwersytecie. Muszą być traktowani uczciwie i z szacunkiem oraz indywidualnie, z uwzględnieniem ich własnych potrzeb i uczuć.
- **Rozwój personelu** dotyczy oceny wydajności pracowników oraz identyfikacji ich umiejętności i kompetencji, a także tych, które wymagają dalszego rozwoju lub



szkolenia. Może to obejmować programy rozwojowe, kursy szkoleniowe, warsztaty, seminaria, konferencje i inne. Właściwy rozwój personelu jest ważny dla sukcesu instytucji edukacyjnych i jakości nauczania zapewnianego studentom.

- **Pozyskiwanie personelu** - zarządzanie zasobami ludzkimi rozpoczyna się od procesu rekrutacji (instytucje edukacyjne wybierają najzdolniejszych pracowników). Pozyskiwanie personelu w sferze edukacyjnej wiąże się z rekrutacją osób posiadających odpowiednie i niezbędne kompetencje, wiedzę i doświadczenie.
- **Nagrody za wyniki** - obejmuje to przyznawanie pracownikom nagród za wykonaną pracę. Bardzo ważne jest, aby kwestia nagród była traktowana poważnie przez organizację edukacyjną. Wydajność pracowników znacznie wzrasta dzięki odpowiedniemu wynagrodzeniu zgodnie z jakością i ilością pracy.

Istnieją jednak wyzwania, które mogą wystąpić w zarządzaniu zasobami ludzkimi w dziedzinie edukacji. Dzieje się tak, ponieważ istnieją czynniki i złożoności, takie jak:

- **Złe warunki pracy** - pracownicy muszą być wynagradzani stosownie do wyników swojej pracy. Powinien również istnieć solidny system wynagradzania i struktura. Jeśli pracownicy są odpowiednio wynagradzani, zmniejsza to nierówności i podnosi morale oraz motywację do pracy. Zmniejsza to również konflikty międzygrupowe i skargi.
- **Problemy kadrowe** - są to problemy związane z jakością i ilością pracowników w instytucji edukacyjnej. Mogą one być spowodowane złym procesem rekrutacji i selekcji.
- **Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w edukacji** - W dzisiejszych czasach istnieje potrzeba wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w edukacji (zwłaszcza w nauczaniu na odległość). Technologie informacyjno-komunikacyjne zapewniają szybkie rozpowszechnianie informacji i wiedzy, decentralizację pracy, zwiększenie siły roboczej oraz środowisko uczenia się, w którym nauczyciel staje się pomocnikiem dla uczniów. W związku z tym wszyscy nauczyciele muszą posiadać wyższe umiejętności w zakresie TIK.

Inne wyzwania związane z zasobami ludzkimi, które mogą wpływać na osiągnięcie celów w organizacjach edukacyjnych, obejmują brak dyscypliny, kwestie związane z finansowaniem, słabą rekrutację, słaby nadzór i ocenę personelu, słabe zaangażowanie i motywację personelu i



inne. Biorąc pod uwagę znaczenie zasobów ludzkich, edukacja powinna stać się bardziej atrakcyjna poprzez stworzenie pozytywnego środowiska pracy dla nauczycieli. Ponadto należy zachęcać nauczycieli do rozwijania umiejętności cyfrowych i obsługi komputera, aby mogli lepiej dostosować się do nowych wymagań zawodowych i osiągnąć cele organizacji edukacyjnych.

Wykorzystane źródła:

- Dr. Chinyere A. Omebe (2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EDUCATION: ISSUES AND CHALLENGES, Department of Science Education Ebonyi State University, Abakaliki, British Journal of Education, Vol.2, No.7, pp.26-31.
- Onah, F.O. (2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi. John Jacob's Classic Publisher Ltd Plot 7 Fmr ESUT Road, Nkpokiti Junction Enugu.
- Omojunnwa, J. (2007). Teacher Education in the 21st Century: making a difference through a commitment to effective teacher preparation programme. Referat wygłoszony na Festschrift na cześć profesora MbongAkpanUdofot na Uniwersytecie w Uyo. 18-21 lipca 2007.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1997). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Minneapolis: West Publishing Company.



2. Emerytura

Nauczyciele mają nietypową mieszankę potencjalnych źródeł dochodu na emeryturze. Jako nauczyciel prawdopodobnie będziesz uprawniony do planu emerytalnego o zdefiniowanym świadczeniu. Niezależnie od tego, czy uczysz w szkole publicznej, czy w prywatnej szkole non-profit, zazwyczaj masz również dostęp do planu emerytalnego o zdefiniowanej składce, takiego jak 403(b) lub 457(b).

Możesz jednak nie kwalifikować się do świadczeń emerytalnych Social Security. Według National Association of State Retirement Administrators, około 40% nauczycieli nie wpłaca składek do systemu ubezpieczeń społecznych, przez co nie kwalifikują się oni do otrzymania świadczeń po przejściu na emeryturę.

Te zmienne sprawiają, że planowanie emerytury dla nauczycieli jest wyjątkowe i czasami stanowi wyzwanie. Oto kilka kroków emerytalnych, które nauczyciele powinni rozważyć:

Rozważ plany zdefiniowanych składek

Jeśli pracujesz w pełnym wymiarze godzin w szkole publicznej lub zwolnionej z podatku szkole prywatnej, powinieneś być uprawniony do opłacania składek w co najmniej jednym planie określonych składek sponsorowanym przez pracodawcę.

Plany 403(b):

Najpopularniejszym rodzajem planu zdefiniowanej składki dla nauczycieli jest plan 403(b). Zbliżony do planów 401(k) w sektorze prywatnym, 403(b) pozwala na potrącanie pieniędzy z wypłaty i inwestowanie ich w wybrane przez siebie inwestycje. W 2022 r. limit wpłat IRS wynosił 20 500 USD. W 2023 r. będzie to 22 500 USD.

Wpłaty można zasadniczo odliczyć od podatku, a zyski z inwestycji są odroczone w czasie; podatek od tych pieniędzy płaci się dopiero przy wypłacie na emeryturze. Jeśli wolisz płacić podatki teraz, a nie po przejściu na emeryturę, możesz wpłacać składki na fundusz Roth 403(b), jeśli Twój pracodawca oferuje taką opcję.

Twój pracodawca może dokonywać dopasowanych wpłat do planu 403(b), choć jest to mniej powszechne niż w przypadku planów 401(k). Na przykład, pracodawca może dopasować 50% składek do 6% wynagrodzenia. Jeśli więc zarabiasz 75 000 USD i wpłacasz do planu co



najmniej 6% swojego wynagrodzenia, pracodawca dołoży dodatkowe 2250 USD. To zasadniczo darmowe pieniądze na emeryturę.

Możliwe jest posiadanie zarówno planu 403(b), jak i planu 457(b).

Plany 457(b):

Jeśli pracujesz w publicznym okręgu szkolnym, możesz mieć możliwość uczestniczenia w planie 457(b) oprócz lub zamiast planu 403(b). Podobnie jak w przypadku planów 403(b), składki na plan 457(b) pochodzą bezpośrednio z wynagrodzenia, a pieniądze rosną z odroczonym podatkiem do momentu ich wypłaty.

Jeśli pracujesz dla prywatnej szkoły, która jest sklasyfikowana jako organizacja zwolniona z podatku, możesz nie mieć dostępu do planu 457(b), chyba że jesteś wysoko wynagradzanym pracownikiem; takie są zasady rządu federalnego. Jedną z wad planów 457(b) jest to, że pracodawcy zazwyczaj nie zapewniają dopasowanych składek. Ale jest też plus: Po odejściu z pracy możesz zacząć wypłacać środki z planu 457(b) bez żadnych kar, nawet jeśli nie osiągnąłeś jeszcze wieku emerytalnego.

Jeśli rozważasz przejście na wcześniejszą emeryturę lub wcześniejszą częściową emeryturę, plan 457(b) może pomóc Ci sfinansować ten cel. Zarówno w przypadku planów 403(b), jak i 457(b), składki były ograniczone do 20 500 USD rocznie w 2022 r. i są ograniczone do 22 500 USD w 2023 r. Jeśli masz ponad 50 lat, Twój plan może zezwalać na dodatkową składkę w wysokości 7 500 USD w 2023 r., w porównaniu z 6 500 USD w 2022 r.

Jest jednak jeszcze jedna zaleta programu 457(b): Uczestnictwo w jednym z nich nie wyklucza możliwości wpłacania maksymalnych składek na konto 403(b). Jeśli w 2022 r. wpłacisz maksymalne składki zarówno do 457(b), jak i 403(b), odłożysz aż 41 000 USD (45 000 USD w 2023 r.) - więcej, jeśli masz ponad 50 lat. Z kolei w przypadku 457(b), po upływie trzech lat od określonego w planie wieku emerytalnego, można zdecydować się na rozpoczęcie odkładania jeszcze większej kwoty - albo dwukrotności rocznego limitu, albo sumy limitu z bieżącego roku i wszelkich niewykorzystanych części limitów składek z poprzednich lat, w zależności od tego, która z tych kwot jest niższa.

Odliczenie emerytury rządowej:



Pomijając Twój udział, możesz kwalifikować się do świadczeń z ubezpieczenia społecznego dla małżonka, jeśli jesteś w związku małżeńskim, a Twój małżonek płaci podatki na ubezpieczenie społeczne. Jeśli jednak posiadasz również emeryturę, świadczenia otrzymywane przez współmałżonka mogą zostać zmniejszone zgodnie z zasadami kompensacji emerytury rządowej (GPO). Zazwyczaj świadczenia Social Security zostaną pomniejszone o dwie trzecie miesięcznej kwoty emerytury.

Na przykład, jeśli emerytura wynosiłaby 600 USD miesięcznie, świadczenie Social Security byłoby pomniejszone o 400 USD miesięcznie. Jeśli świadczenie z Ubezpieczeń Społecznych miałyby wynosić 500 USD miesięcznie, otrzymałbyś tylko 100 USD z Ubezpieczeń Społecznych, otrzymując jednocześnie 600 USD emerytury miesięcznie.

Według Wyatta Moerdyka, CCO i członka zarządzającego Evidence Advisors Investment Management w San Antonio, "wielu nauczycieli polega na świadczeniach z ubezpieczenia społecznego dla małżonków, tylko po to, by później dowiedzieć się, że są one drastycznie obniżone przez zasady GPO".

Rozważ pracę po przejściu na emeryturę

Nie każdy chce lub może sobie pozwolić na rezygnację z pracy po zakończeniu pełnoetatowej kariery w zawodzie nauczyciela. W rzeczywistości nauczyciele od lat borykają się ze stagnacją płac, przez co zarabiają znacznie mniej niż inni absolwenci szkół wyższych.

Jeśli spodziewasz się uczyć w niepełnym wymiarze godzin, pracować w innym zawodzie w niepełnym wymiarze godzin lub rozpocząć pełnoetatową karierę bis, zastanów się, jak ten dochód może wpłynąć na to, co musisz dziś zaoszczędzić.

To powiedziawszy, nie każdy może pracować, gdy jest starszy. Niektórzy ludzie mogą być zmuszeni do opieki nad starzejącymi się rodzicami, a innym zdrowie na to nie pozwala. Czasami trudno jest znaleźć pracę. Aby zachować bezpieczeństwo, najlepiej nie opierać swojego planu finansowego na założeniu, że po przejściu na emeryturę nadal będziesz uzyskiwać dochody z pracy.

Upewnij się, że masz wystarczające ubezpieczenie

Kontynuowanie pracy po przejściu na emeryturę może być również opłacalnym sposobem na utrzymanie ubezpieczenia zdrowotnego i innych świadczeń, których możesz potrzebować,



przynajmniej do czasu uzyskania uprawnień do Medicare w wieku 65 lat. Na przykład, jeśli otrzymałeś ubezpieczenie na życie lub ubezpieczenie na wypadek inwalidztwa jako świadczenie pracownicze podczas pracy, upewnij się, że nadal masz wystarczającą ochronę, a jeśli nie, uzupełnij ją prywatną polisą po przejściu na emeryturę.

Jaki jest dobry plan emerytalny dla nauczycieli?

Wielu nauczycieli ma dostęp do planu 403(b), który jest bardzo podobny do planu 401(k). Może to być bardzo przydatne narzędzie emerytalne, ponieważ wielu nauczycieli nie płaci na ubezpieczenie społeczne, więc nie mogą polegać na tych świadczeniach po przejściu na emeryturę. Plan 403(b) jest dobrym narzędziem do oszczędzania, zwłaszcza jeśli plan obejmuje dopasowane składki od pracodawcy.

Ile nauczyciel powinien oszczędzać na emeryturę?

Zaleca się, aby nauczyciele oszczędzali około 15% swoich dochodów na emeryturę. Ich składki emerytalne będą stanowić pewien procent, a pozostałą część można uzupełnić poprzez składki na konto emerytalne, takie jak plan 403(b).

Dlaczego nauczyciele nie otrzymują ubezpieczenia społecznego?

Nauczyciele nie otrzymują świadczeń Social Security, ponieważ nie płacą na nie składek. Powodem jest to, że płacą na emeryturę, która działa jak świadczenia z ubezpieczenia społecznego, gdy przechodzą na emeryturę.

Podczas gdy wielu nauczycieli nie może polegać na świadczeniach Social Security na emeryturze, mają oni wiele innych opcji. Większość nauczycieli ma dostęp do planów o zdefiniowanym świadczeniu; choć te kwoty emerytur malały w ciągu ostatnich kilku lat, nauczyciele mogą również wносить wkład do planów o zdefiniowanej składce. Jeśli jesteś nauczycielem i planujesz przejście na emeryturę, najlepiej jest skorzystać z obu tych opcji, aby zapewnić sobie komfortową emeryturę.

[\(The Najlepsze emerytalne strategie dla nauczycieli , Barone, 2023\)](#)

Największą przeszkodą dla pracodawców jest to, że nie ma ostatecznego sposobu, aby dowiedzieć się, kiedy pracownik przejdzie na emeryturę, ponieważ wiek niekoniecznie jest



wiarygodnym wskaźnikiem. Niektórzy pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 57 lat, podczas gdy ich koledzy w podobnym wieku mogą pracować znacznie dłużej.

Pracodawcy mogą pytać pracowników o ich plany emerytalne, ale muszą to robić ostrożnie i z poradą radcy prawnego. Nie mogą stwarzać wrażenia, że zmuszają starszych pracowników do przejścia na emeryturę.

Pracodawcy mogą również spojrzeć na ogólne dane dotyczące siły roboczej. Korzystając z tych danych, mogą odpowiedzieć na kilka pytań, które pomogą im lepiej zaplanować przejście na emeryturę:

- Jak będzie wyglądać trajektoria zatrudnienia, jeśli starsi pracownicy przejdą na emeryturę w określonym wieku i jak wpłynie to na działalność operacyjną?
- Które jednostki biznesowe mogą być znacznie utrudnione, jeśli mają dużą liczbę starszych pracowników, którzy przechodzą na emeryturę?

Pracodawcy powinni również zidentyfikować obszary działalności, w których ludzie nie przechodzą na emeryturę zgodnie z oczekiwaniami, co ogranicza możliwości awansu i nauki dla młodszych pracowników.

Analiza danych dotyczących korzyści

Pracodawcy mogą znaleźć oznaki zbliżającego się przejścia na emeryturę, patrząc w przeszłość, według Lauren Hoeck, dyrektora w dziale emerytalnym Willis Towers Watson w Arlington, Va. Zasugerowała ona poszukiwanie historycznych trendów emerytalnych dla określonych segmentów pracowników, według stanowiska lub lokalizacji lub dla całej populacji pracowników.

Hoeck doradził, aby "przyjrzeć się danym, które korelują z wcześniejszymi przejściami na emeryturę i porównać je z dzisiejszą populacją". Na przykład, dane mogą pokazywać, że pracownicy w określonym wieku, którzy nie odnawiają wymaganych szkoleń lub certyfikatów, są skłonni przejść na emeryturę w określonym czasie.

Według Hoeck, korzystanie przez pracowników ze świadczeń zdrowotnych może dać wgląd w to, kiedy mogą przejść na emeryturę. Na przykład, jeśli pracownicy wykupują najdroższy oferowany plan zdrowotny, mogą przeznaczać więcej uznaniowych dochodów na opłacenie bieżącej opieki zdrowotnej dla siebie lub członków rodziny, zamiast kierować te pieniądze do



planu 401(k). Pracownicy ci mogą pozostać w pracy dłużej, aby utrzymać tę ochronę lub dlatego, że mogą nie mieć wystarczających oszczędności na emeryturę.

To, ile pracownicy wpłacają na zdrowotne konta oszczędnościowe (HSA) i jak wykorzystują te środki, może również wskazywać, kiedy pracownik będzie gotowy do przejścia na emeryturę. Czy pracownicy odkładają całość lub część środków z HSA rok po roku do wykorzystania na emeryturze, czy też wykorzystują te środki do pokrycia bieżących wydatków medycznych?

Inne analizy mogą dotyczyć korzystania z benefitów przez pracowników w przeszłości, np:

- Plany emerytalne. Porównanie sald kont planów o zdefiniowanej składce i oczekiwanych świadczeń emerytalnych z wynagrodzeniami pracowników w momencie przejścia na emeryturę. Może to pokazać, ile dochodu pracownicy mogą chcieć zastąpić przed przejściem na emeryturę.
- Świadczenia zdrowotne dla emerytów. Jeśli organizacja oferuje świadczenia zdrowotne dla emerytów, należy wziąć to pod uwagę, wraz z tym, jak długo pracownicy będą musieli czekać, aby kwalifikować się do ubezpieczenia Medicare, zwykle dostępnego w wieku 65 lat, we wszelkich obliczeniach dotyczących ich zdolności do przejścia na emeryturę.

Wszelkie analizy danych dotyczących obecnych pracowników powinny być przeprowadzane ostrożnie. Z tego powodu Price wezwał liderów HR do zaangażowania CEO, a także liderów z działów technologicznych i prawnych. Dział prawny lub zewnętrzny doradca może udzielić wskazówek dotyczących właściwego wykorzystania danych pracowników, podczas gdy liderzy technologiczni mogą zapewnić, że takie działanie nie zostanie uznane za naruszenie danych lub polityki prywatności.

Koncentracja na transferze wiedzy i umiejętności

Na bardzo podstawowym poziomie dane mogą również pokazywać, gdzie w organizacji przebywają starsi pracownicy. Na przykład, jeśli konkretny dział lub placówka ma duże skupisko pracowników w wieku 55 lat i starszych, może to wskazywać, że pracodawca musi opracować lub ulepszyć procesy transferu wiedzy i planowania sukcesji.



Według Hoecka "jeśli pracodawca obawia się utraty wiedzy i umiejętności, ma kilka opcji", w tym przesunięcie starszych pracowników i włączenie ich do programów szkoleniowych w celu ułatwienia transferu wiedzy.

Pracodawcy mogą być w stanie zatrzymać starszych pracowników w pracy wystarczająco długo, aby podzielić się swoją wiedzą lub umiejętnościami, oferując im nowe role, które mogą być mniej intensywne, takie jak przeniesienie ich z menedżera do indywidualnego współpracownika lub umożliwienie im pracy w niepełnym wymiarze godzin lub tylko przez część roku, zasugerowała.

Prowadzenie dialogu

Rozmowa z pracownikami może ujawnić ich plany emerytalne. Nie oznacza to bezpośredniego pytania o to, kiedy planują przejść na emeryturę. Zamiast tego, pracodawcy oraz kierownicy i przełożeni pierwszej linii mogą wykorzystać wiedzę zdobytą podczas rozmów na temat kariery i corocznych przeglądów planów zawodowych pracowników, aby określić, kiedy mogą oni przejść na emeryturę.

Jeśli pracownicy oferują informacje o tym, kiedy chcą przejść na emeryturę, dyskusja ta staje się okazją do ustrukturyzowania umowy o pracę w celu wsparcia dłuższego życia zawodowego lub okresu przejściowego, jeśli tego chcą lub potrzebują obie strony.

Według Price'a "łatwiej jest zaangażować się w te rozmowy na wczesnym etapie. Bliżej emerytury rozmowy te stają się trudniejsze do przeprowadzenia", ponieważ pracownicy mogą mieć już konkretne plany emerytalne.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/preparing-for-waves-of-retiring-employees.aspx> Sammer, 2020)

W codziennym miejscu pracy pracownikom trudno jest wyobrazić sobie przyszłość, w której mogliby przejść na emeryturę. Zawyżone koszty życia i nieadekwatne do nich płace sprawiają, że trudno jest wyobrazić sobie, jak powinno wyglądać oszczędzanie na emeryturze, a nawet jak zacząć je planować. Aby pomóc pracownikom w finansach po przejściu na emeryturę, menedżerowie HR mogą wprowadzić narzędzia planowania emerytalnego jako inicjatywę socjalną w swoich organizacjach. Pomagają one pracownikom w pracy nad ich przyszłymi



celami finansowymi i mogą sprawić, że organizacja zyska zadowolonych i produktywnych pracowników.

Jak narzędzia planowania emerytalnego pomagają pracownikom

Narzędzia do planowania emerytalnego, jak wynika z tego sformułowania, to platformy cyfrowe wykorzystywane w szczególności do zarządzania i monitorowania ilości pieniędzy, które pracownicy mają w oszczędnościach oraz korpusu, którego będą potrzebować, aby wygodnie przejść na emeryturę. Jednak wielu pracowników może nie mieć pełnej jasności co do różnych funkcji oferowanych przez te narzędzia.

Na przykład, wiele z tych narzędzi zbiera dane z różnych źródeł dochodu i tworzy plan przewidywanych wydatków oraz tego, jaka część tych wydatków jest pokrywana ze świadczeń z ubezpieczenia społecznego.

Podczas gdy większość banków i firm inwestycyjnych posiada takie narzędzia, menedżerowie HR mogą również przyjrzeć się niezależnym narzędziom planowania emerytalnego dla swoich pracowników, aby upewnić się, że podejmują oni świadome decyzje dotyczące swoich świadczeń emerytalnych. Zespoły HR muszą również pomóc pracownikom w ocenie narzędzi w oparciu o ich potrzeby emerytalne. Niezależnie od tego, czy jest to dokładna i kompleksowa perspektywa, czy szybki przegląd ich potencjalnych planów emerytalnych, badania mogą pomóc pracownikom znaleźć najlepsze narzędzia do planowania emerytalnego.

Popularne narzędzia planowania emerytalnego dla pracowników

Oto kilka najlepszych narzędzi planowania emerytalnego, które menedżerowie HR mogą udostępnić pracownikom w swoich organizacjach:

1. Kapitał osobisty

Planer emerytalny Personal Capital może być wykorzystany do obliczenia, czy planowanie emerytury jest na dobrej drodze i jakie ulepszenia można wprowadzić, aby osiągnąć większy sukces. Imponujące funkcje tej platformy obejmują symulator recesji, który mierzy wpływ oszczędności w przypadku krachu na giełdzie lub spowolnienia gospodarczego. Oferuje również analizę scenariuszy, która może pokazać różne sposoby osiągnięcia wcześniejszej



emerytury, przyszłe koszty, dodatki do ubezpieczenia społecznego i/lub emerytalnego oraz pomoc ekonomiczną.

2. Aplikacja Betterment

Będąc aplikacją, Betterment jest jednym z wiodących narzędzi do planowania emerytalnego, które analizują, w jaki sposób wydarzenia życiowe wpływają na oszczędności i pomagają usprawnić finanse, aby uzyskać pełny obraz sytuacji ekonomicznej. Pomaga to pracownikom wiedzieć, jak skupić się na swoim dobrobycie finansowym i zaplanować, jak zwiększyć swoje oszczędności lub dochody, aby mieć stabilną finansowo przyszłość.

Aplikacja łączy również pracowników z ekspertami i doradcami dla każdego wymogu finansowego, czy to ubezpieczenia medycznego, inwestycji 401K, chesnego dla dzieci i innych. Profesjonalne spostrzeżenia z pewnością sprawią, że pracownicy otrzymają odpowiednie wskazówki dotyczące ich potrzeb. Platforma ta posiada również funkcję, która pomaga pracownikom zaoszczędzić pieniądze podczas składania zeznań podatkowych.

Ponieważ uwzględniają one wiek emerytalny, miasto zamieszkania i unikalne świadczenia socjalne pracowników, może to pomóc w dokładnym zrozumieniu kwoty, jaką należy zaoszczędzić, aby spokojnie przejść na emeryturę.

3. Vanguard

Vanguard jest również jednym z najczęściej używanych narzędzi do planowania emerytalnego przez menedżerów HR. Posiada kalkulator dochodów emerytalnych z interaktywnym narzędziem pomiarowym, które pozwala pracownikom dodać swój wiek, przewidywany wiek emerytalny, roczny dochód, roczne oszczędności, świadczenia socjalne i miesięczną emeryturę, aby dowiedzieć się, ile pieniędzy muszą zaoszczędzić na emeryturę.

Wiedza o tym, ile należy zaoszczędzić zgodnie z celem emerytalnym i różnymi ścieżkami do osiągnięcia tego celu, pomaga pracownikom lepiej planować swoje finanse. Vanguard zapewnia, że nie zapisuje danych użytkowników online, chroniąc pracowników przed ich niewłaściwym wykorzystaniem.

4. Nowa emerytura

Kolejnym z listy skutecznych narzędzi do planowania emerytalnego, które menedżerowie HR mogą zasugerować pracownikom, jest New Retirement, które ma kilka dodatkowych funkcji, oprócz pomocy w obliczaniu kwoty potrzebnej do spokojnego przejścia na emeryturę.



Narzędzie to pozwala również pracownikom być niezłomnym na drodze do bezpiecznej przyszłości na emeryturze.

Pracownicy mogą uzyskać analizę wszystkich dostępnych planów emerytalnych i dodać swoje dane do kalkulatora, a także zobaczyć szczegółowe wykresy dotyczące tego, kiedy mogą przejść na emeryturę, dochodu emerytalnego, jaki mogą osiągnąć, kwoty oszczędności potrzebnych do tego celu oraz ich wartości netto. Pracownicy mogą również skorzystać z usług profesjonalnego doradcy.

5. Fidelity Retirement

Fidelity posiada centrum planowania i doradztwa, które oferuje pełny przegląd planowania emerytalnego. Pracownicy mogą badać zmiany lub zdarzenia życiowe, które lepiej przygotowują ich do stawienia czoła nagłym wydarzeniom. Menedżerowie HR mogą skorzystać z kilku opcji na tej platformie i zaoferować to samo pracownikom w zakresie narzędzi i kalkulatorów do pomiaru korekt finansowych, składek IRA, konwersji Roth, świadczeń socjalnych i innych.

6. WalletBurst

Platforma ta udostępnia kalkulatory FIRE, procentu składanego i stopy oszczędności, aby umożliwić pracownikom zmierzenie, czego będą potrzebować na emeryturę. W obliczeniach emerytalnych można również uwzględnić akcje, obligacje, gotówkę i alokację aktywów.

Korzystając z interaktywnego kalkulatora WalletBurst, pracownicy mogą wizualizować wzrost swojej wartości netto, dążąc do niezależności finansowej. Pracownicy mogą nawet dodać więcej czynników, takich jak bezpieczna wypłata, inflacja, 401K firmy i stopy wzrostu dochodów w kalkulatorze.

7. Bankrate

Bankrate oferuje pracownikom roczne zestawienie kwot potrzebnych do przejścia na emeryturę. Zawiera również definicje terminów finansowych, takich jak roczne składki, stopa zwrotu, stopa inflacji, stopa podatkowa (przed i w trakcie emerytury) oraz odroczenia podatkowe.

Dzięki Bankrate pracownicy mogą nie tylko zobaczyć, ile potrzebują, aby przejść na emeryturę, ale także znaleźć wyjaśnienia, dlaczego taka kwota jest potrzebna. Ich narzędzie do planowania emerytalnego ocenia, ile miesięcznego dochodu zapewnią oszczędności emerytalne



pracownika, biorąc pod uwagę roczne oszczędności, oczekiwaną stopę zwrotu z tych oszczędności i obecny wiek emeryta, aby obliczyć miesięczny dochód emerytalny.

Podsumowując: Menedżerowie HR mogą pomóc pracownikom we wszystkich powyższych narzędziach planowania emerytalnego i pomóc im przewidzieć ich przyszłe perspektywy finansowe. Gdy pracownicy nie są zestresowani swoją niepewną sytuacją ekonomiczną w przyszłości, ich produktywność z pewnością wzrośnie. Platformy takie jak ta pozwalają pracownikom być proaktywnymi w osiągnięciu swoich celów finansowych. Wiedza o tym, ile pieniędzy trzeba będzie zaoszczędzić, przewidywanie nieoczekiwanych kosztów i równoważenie wielu strumieni dochodów pomaga pracownikom w planowaniu finansowym.

Poza tym uspokajają pracowników co do życia po zakończeniu kariery zawodowej i zachęca ich do przygotowania się do tego etapu życia. Korzystanie z tych usług daje pracownikom przewagę w planowaniu dobrej przyszłości finansowej. A jeśli chodzi o planowanie emerytury, im wcześniej pracownicy zaczną oszczędzać, tym lepiej.

(<https://www.techfunnel.com/hr-tech/retirement-planning-tools/> Benson, 2022)

Jeśli cały dział HR jest w wieku 55+, to szykują się kłopoty. W miarę jak starsi pracownicy działu HR przechodzą na emeryturę lub wykonują ruchy w bok, należy opracować plan, aby młodszy specjaliści i menedżerowie mieli czas na naukę od swoich starszych kolegów i byli gotowi do objęcia wyższych stanowisk, gdy nadejdzie odpowiedni czas.

Niektórzy menedżerowie nieświadomie zaczynają myśleć, że potrzebują kogoś w określonym wieku, płci lub o innych cechach zewnętrznych, zamiast skupiać się na umiejętnościach.

Plan sukcesji, który określa kluczowe role i obowiązki na każdym stanowisku, może pomóc organizacji pozbyć się takich samoograniczających zachowań i stworzyć możliwości znalezienia doskonałych zastępców dla odchodzących pracowników. Pamiętaj, że czyjś styl lub rytm pracy niekoniecznie musi być równoznaczny z umiejętnością uczenia się lub pełnienia nowej roli.

Starzejący się pracownicy muszą wiedzieć, że częścią ich pracy jest szkolenie młodszego pokolenia, a młodszy pracownicy muszą wiedzieć, że ich zadaniem jest uczenie się od swoich bardziej doświadczonych kolegów. Jednocześnie nie chcesz sygnalizować starszym pracownikom, że ich doświadczenie jest niedoceniane lub niepotrzebne, lub że uważasz, że nadszedł czas, aby odeszli.



Możesz ułatwić międzypokoleniowe uczenie się, przypominając wszystkim, że z różnych perspektyw i stylów pracy można się wiele nauczyć. Często, jeśli lider wspiera otwarte środowisko pracy, może to zminimalizować poczucie ageizmu lub dyskryminacji, które starsi pracownicy mogą odczuwać, gdy zaczynają przechodzić na emeryturę.

Otwarte środowisko może być tak proste lub złożone, jak życzy sobie tego lider. Może przybierać formę kwartalnych spotkań zespołu. Dla młodszego menedżera okazanie szacunku starszym pracownikom może oznaczać zaplanowanie wycieczki do muzeum zamiast wspinaczki skałkowej. Dla starszego menedżera może to oznaczać zachęcanie starszych pracowników do mentorowania młodszym pracownikom lub angażowanie ich w proces planowania przejścia na emeryturę.

Niezależnie od tego, czy chodzi o planowanie sukcesji, czy dzielenie się wiedzą, należy co roku przeprowadzać ocenę przejścia na emeryturę. Przyjrzyj się, które działy lub stanowiska mogą być obciążone pracownikami, którzy wkrótce przejdą na emeryturę. Porozmawiaj ze swoimi długoletnimi pracownikami i zapytaj: "Co robisz, czego nie ma w twoim opisie stanowiska? Jak to robisz?"

Stali pracownicy są często tymi, którzy stworzyli obejścia dla zepsutych lub nieefektywnych procesów - procesów, o których możesz nie wiedzieć, że są zepsute. Takie rozmowy dają możliwość uchwycenia tego, co wiedzą ci pracownicy i wykorzystania tego na korzyść firmy. Transfer wiedzy wymaga czasu i wysiłku, więc nie czekaj do tygodnia przed przejściem na emeryturę, aby rozpocząć ten proces. Poprzez mentoring, dzielenie się pracą, job shadowing lub inne techniki, poproś odchodzących pracowników, aby podzielili się tym, co robią i w jaki sposób to robią.

Jeśli poprosisz kogoś o udokumentowanie swojej pracy, nie musi to być bardzo formalne lub dogłębne, ale powinno obejmować kluczowe elementy. Powinien zidentyfikować te procesy, które są krytyczne dla firmy, w tym ważne szczegóły, takie jak miejsce przechowywania plików.

(<https://www.insperity.com/blog/retiring-employees-8-tips-smooth-transition/>, Turner, 2023)



Wykorzystane źródła:

- Barone, A. (2023). Najlepsze strategie emerytalne dla nauczycieli. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/112914/top-retirement-strategies-teachers.asp>
- Sammer, J. (2020, 19 lutego). Przygotowanie na fale pracowników przechodzących na emeryturę. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/preparing-for-waves-of-retiring-employees.aspx>
- Benson, K. (2022, 9 czerwca). 7 najlepszych narzędzi do planowania emerytalnego dla menedżerów HR. Techfunnel. <https://www.techfunnel.com/hr-tech/retirement-planning-tools/>
- Turner, A. (2023, 12 lipca). Pracownicy przechodzący na emeryturę: 8 wskazówek dotyczących płynnego przejścia na emeryturę. Insperity. <https://www.insperity.com/blog/retiring-employees-8-tips-smooth-transition/>



3. Zwolnienia

Redukcja personelu jest często rozwiązaniem, gdy firma przechodzi przez trudny okres i musi obniżyć koszty lub przechodzi restrukturyzację. Jednak niekoniecznie jest to prawdą. Jeśli dana rola nie jest krytyczna dla wykonania zadania lub jeśli pracownik nie radzi sobie wystarczająco dobrze, zwykle wymaga to zwolnienia i zastąpienia go nowym pracownikiem. Innymi powodami redukcji personelu mogą być relokacja, wyjście z biznesu, outsourcing, wprowadzenie technologii biznesowych, ograniczenie działalności lub zmiany w wymaganiach dotyczących ról.

Rutynowe zwolnienia mogą jednak wpływać na zaangażowanie pracowników i rentowność firmy. Dlatego też należy je przeprowadzać ostrożnie. Zwolnienie pracownika może wydawać się drobną zmianą, ale może mieć ogromny wpływ na resztę zespołu, zwłaszcza jeśli firma opiera się na współpracy. Członkowie zespołu muszą przejąć obowiązki pracownika, który odszedł. Może to spowodować spadek produktywności i motywacji.

Z drugiej strony, redukcja zatrudnienia może być potężnym narzędziem do osiągnięcia sukcesu firmy. Oprócz oczywistych korzyści, takich jak obniżenie kosztów i maksymalizacja wydajności zasobów, redukcja zatrudnienia może również prowadzić do zwiększenia inicjatywy, pracy zespołowej i morale w organizacji, jeśli jest odpowiednio obsługiwana.

Zmniejszanie liczby pracowników nigdy nie jest łatwe. W końcu musisz wybierać spośród pracowników, których zatrudniłeś w swojej firmie, ponieważ mieli talent i wydawali się dobrze dopasowani. Jednakże, jeśli jesteś konsekwentny w swoich praktykach organizacyjnych i dążysz do długoterminowych rozwiązań w zakresie redukcji personelu, uda ci się utrzymać produktywność i sukces zespołu. Oto kilka najlepszych sposobów na stopniową i zoptymalizowaną redukcję personelu:

Rightsizing

Rightsizing to termin, który opisuje strategiczne przekształcanie wielkości siły roboczej zgodnie z posiadanymi zasobami i celami, które należy osiągnąć. Innymi słowy, chodzi o zatrzymanie tylu pracowników, ilu potrzeba do utrzymania ciągłości pracy. Rightsizing to nie tylko liczba pracowników potrzebnych w zespole, ale także odpowiednie umiejętności do wykonania pracy.



Należy pamiętać, że rightsizing nie powinien być mylony z downsizingiem. Ten drugi polega na trwałym zmniejszeniu siły roboczej bez zmniejszania obciążenia pracą. Wręcz przeciwnie, rightsizing to ciągły proces dostosowywania wielkości zespołu do obciążenia pracą.

Ponadto, rightsizing nie jest podejściem pozwalającym na szybkie rozwiązywanie problemów, takich jak redukcja kosztów. Jest to raczej stopniowy, ciągły proces, który obejmuje ciągłe monitorowanie wydajności członków zespołu. Najłatwiej jest to zrobić za pomocą oprogramowania BPM dla menedżerów HR. Rozwiązanie to zapewnia wgląd we wszystkie role w firmie i raporty każdego pracownika dotyczące dotrzymanyh i niedotrzymanych terminów.

Zamrożenie stawek płac

Inną strategią radzenia sobie z redukcją personelu, zanim stanie się ona krytyczna, jest zamrożenie wynagrodzeń i świadczeń. Najlepsi pracownicy mogą nie poprzeć tej decyzji. Jeśli jednak wyjaśnisz im obecną sytuację, będą bardziej skłonni do pozostania. Należy pamiętać, że członkowie zespołu, którzy są mniej doświadczeni w danej roli lub po prostu nie wkładają wystarczającego wysiłku, mogą stracić motywację do poprawy.

Aby uniknąć negatywnych rezultatów, złóż obietnicę regularnego przeglądu tej kwestii i informowania o zmianach. Zachowaj otwartą dyskusję na temat wynagrodzenia, dodatków i godzin pracy. W ten sposób upewnisz się, że masz realistyczne spojrzenie na to, jak Twoja decyzja wpływa na pracowników. Ponadto możesz dostrzec możliwości, aby pomóc proaktywnym pracownikom rozwijać się w firmie.

Istnieją różne sposoby, aby zrekompensować zamrożenie płac i nadal nagradzać dobrych, oddanych pracowników. Obejmują one inicjatywy związane z życiem zawodowym i prywatnym, programy motywacyjne, dodatki uznaniowe. Przykłady obejmują osobiste miejsce parkingowe, dostęp do zasobów rozwoju kariery, markowe prezenty itp. oraz udział w dyskusjach firmowych.

Zamrożenie zatrudnienia

Zamrożenie zatrudnienia to szybki sposób na zmniejszenie liczby pracowników w firmie. Zasadniczo odnosi się do wstrzymania rekrutacji na stanowiska inne niż istotne. W czasie pandemii, a nawet po niej, wiele firm pracuje zdalnie. W związku z tym role związane z operacjami, badaniami, rozwojem i wydarzeniami stały się mniej potrzebne. Można jednak



nadal zatrudniać na stanowiska, które wymagają konkretnych umiejętności i będą generować zyski od samego początku.

Metoda ta ma swoje zalety. Po pierwsze, zamrożenie zatrudnienia nie wywołuje tak negatywnych emocji jak zwolnienia. Po drugie, ta strategia redukcji personelu nie szkodzi marce pracodawcy w sposób, w jaki robią to inne surowe metody.

Redukcja personelu poprzez zamrożenie zatrudnienia jest lepszą alternatywą dla zwolnień grupowych i urlopów terminowych, ponieważ jest to strategia długoterminowa. Oczywiście od czasu do czasu wymaga ona przeglądu i aktualizacji. Jeśli jednak dobrze wdrożysz ją do swojej polityki organizacyjnej, możesz uniknąć niepokoju i plotek w zespole.

Ponadto zamrożenie zatrudnienia wymaga ponownej oceny praktyk rekrutacyjnych i poszukiwania innych sposobów na ukończenie wszystkich projektów z dostępnym zespołem. Pracuj z ludźmi, których już masz i którzy są zaznajomieni z podstawowymi wartościami i kulturą firmy. Zastanów się, jak możesz połączyć różne role i odpowiednio delegować zadania. W ten sposób wszyscy są na bieżąco z wymaganymi wynikami.

(<https://saasbpm.com/strategic-planning-staff-reduction/>, SAAS BPM, 2022)

Krok 1: Sprawdź, czy zwolnienia są konieczne

Zwolnienie jest zwykle rodzajem zwolnienia, gdy dana rola nie jest już potrzebna. Zwolnienia należy rozważać tylko w przypadku, gdy część lub całość organizacji nie jest już potrzebna:

- zamknięcie lub już został zamknięty;
- zmiana typów lub liczby ról potrzebnych do wykonania określonej pracy;
- zmiana lokalizacji.

Jeśli masz obawy dotyczące zachowania lub wyników pracownika, musisz postępować zgodnie z procedurą dyscyplinarną lub procedurą zwolnienia grupowego.

Rozważając zwolnienia, pierwszym krokiem powinno być sprawdzenie:

- dlaczego uważasz, że zwolnienia są konieczne;
- jakie problemy próbujesz rozwiązać
- Inne opcje, które mogą być dostępne

Sprawdź inne opcje



Przed rozpoczęciem procesu zwolnień należy rozważyć wszystkie możliwości ograniczenia lub nawet uniknięcia zwolnień.

Możesz na przykład sprawdzić, czy potrafisz:

- zaoferować dobrowolne zwolnienie;
- zmienić godziny pracy;
- przeniesienie pracowników do innych ról;
- zwolnienie pracowników tymczasowych lub kontraktowych;
- ograniczyć lub zatrzymać nadgodziny;
- nie zatrudniać nowych pracowników.

Oferta dobrowolnego odejścia z pracy

Możesz dać pracownikom możliwość zgłoszenia swojej kandydatury do dobrowolnego zwolnienia.

To Ty decydujesz, czy przyjąć wolontariuszy, biorąc pod uwagę szersze potrzeby organizacji. Dobrym pomysłem jest wyjaśnienie tego pracownikom na wczesnym etapie.

Unikaj dyskryminacji

W przypadku skorzystania z opcji dobrowolnego odejścia z pracy:

- powinny oferować je jak najszerszej, niekoniecznie tylko osobom zagrożonym zwolnieniem;
- nie powinien wywierać presji ani nikogo wyróżniać;
- musi wybierać pracowników w uczciwy sposób.

Pozwala to uniknąć ryzyka dyskryminacji pośredniej. Na przykład dyskryminacją ze względu na wiek może być wybieranie tylko starszych pracowników.

Zmiana godzin pracy

Mogą istnieć sposoby na zaoszczędzenie kosztów poprzez bardziej elastyczną pracę personelu. Należy zawsze rozmawiać z pracownikami i starać się najpierw osiągnąć porozumienie.

Można na przykład zaoferować pracownikom:

- homeworking
- udział w pracy



- pracować mniej godzin

Jeśli jest to zapisane w ich umowach o pracę, możesz powiedzieć pracownikom, że muszą to zrobić:

- przestać pracować na jakiś czas (tzw. "tymczasowe zwolnienie")
- pracować mniej godzin (tzw. praca w skróconym wymiarze godzin)

Zwolnienia i skrócony czas pracy są rozwiązaniami tymczasowymi i nie mogą stanowić trwałej zmiany uzgodnionych godzin pracy.

Jeśli zmieniasz zapisy w umowach o pracę:

- Zazwyczaj konieczne jest uzgodnienie zmian w umowach o pracę z pracownikami.
- Możesz porozmawiać z nimi, aby spróbować dojść do porozumienia. Nie muszą się zgodzić.
- Zmiana umowy o pracę po przeniesieniu w ramach TUPE wiąże się z dodatkowymi kwestiami.

Przenoszenie pracowników do innych części organizacji

Powinieneś sprawdzić, czy możesz przenieść pracowników do innych obszarów swojej organizacji ("redeploy"), aby uniknąć zwolnień. Na przykład, patrząc na:

- jakie umiejętności transferowalne posiadają pracownicy;
- czy w organizacji są inne wolne lub nowe stanowiska wymagające tych umiejętności.

Jeśli zdecydujesz, że zwolnienia są konieczne, powinieneś sprawdzić, czy masz taką możliwość:

- polityka zwolnień, której należy przestrzegać;
- umowa zbiorowa ze związkami zawodowymi zawierająca szczegółowe informacje na temat tego, co należy zrobić.

Musisz przestrzegać sprawiedliwego procesu zwolnień, który musi obejmować

- personel konsultacyjny;
- zbiorowe konsultacje z pracownikami, jeśli ponad 20 osób jest zagrożonych zwolnieniem;
- Nie zawsze można uniknąć zwolnień, ale dzięki współpracy z pracownikami można znaleźć sposoby na zachowanie miejsc pracy i lepiej zrozumieć, jak planować przyszłość.



Opracowanie planu zwolnień

Powinieneś sporządzić plan zwolnień, który udostępnisz wszystkim pracownikom i wdrożysz w życie. Może to pomóc w przestrzeganiu sprawiedliwego procesu i uniknięciu ryzyka roszczeń prawnych. Dobrym pomysłem jest współpraca ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników przy opracowywaniu planu.

Plan redundancji powinien obejmować:

- wszystkie opcje rozważane przed podjęciem decyzji o zwolnieniach;
- liczbę rozważanych zwolnień;
- informowanie i wspieranie pracowników w trakcie całego procesu;
- konsultacje ze wszystkimi pracownikami, których to dotyczy, w tym z osobami nieobecnymi w pracy, na przykład na urlopie macierzyńskim lub chorobowym;
- ramy czasowe, na przykład w celu pozostawienia wystarczającej ilości czasu na konsultacje;
- uzgodnienie sprawiedliwych kryteriów wyboru;
- czy odprawy i okresy wypowiedzenia są ustawowe czy umowne;
- proces odwoławczy, jeśli pracownik uważa, że proces zwolnień lub jego wybór był niesprawiedliwy.

Wsparcie i szkolenie menedżerów

Organizacja posiadająca menedżerów będzie ich potrzebować, aby pomóc w radzeniu sobie z sytuacją zwolnień i informowaniu pracowników.

Należy upewnić się, że menedżerowie:

- wiedzieć, dlaczego dokonywane są zwolnienia;
- szczegółowo zrozumieć plan redundancji;
- czują się komfortowo i pewnie rozmawiają i współpracują z pracownikami w zakresie procesu zwolnień;
- wiedzieć, jak zgłaszać problemy lub pomysły osobom prowadzącym proces zwolnień;
- przejść szkolenie, aby mieć pewność w wykonywaniu wszelkich obowiązków;
- wiedzieć, gdzie udać się po dalsze wsparcie.



Angażując menedżerów od samego początku i informując ich na bieżąco, będą oni w stanie:

- Wymyślanie pomysłów, które pomogą zapewnić płynność procesu i ograniczyć lub uniknąć zwolnień;
- skutecznie rozmawiać z pracownikami o procesie i planach zwolnień;
- dokonywania zwolnień grupowych i powiadamiania o terminie odejścia pracowników wybranych do zwolnienia;
- pomóc w restrukturyzacji w najlepszy możliwy sposób.

Tak szybko, jak to możliwe, należy powiadomić ("poinformować") pracowników, że rozważa się dokonanie zwolnień. Należy zorganizować spotkanie ze wszystkimi pracownikami, których to dotyczy, a nie tylko z tymi, którzy są zagrożeni zwolnieniem:

- ryzyko zwolnienia i powód, dla którego może być ono konieczne;
- ile zwolnień rozważasz;
- co będzie dalej, w tym w jaki sposób wszyscy będą konsultowani;
- Należy zachęcać pracowników do zadawania pytań. Spotkanie może odbyć się online, jeśli pracownicy pracują zdalnie.

W przypadku pracowników zagrożonych zwolnieniem należy również potwierdzić to na piśmie:

- że grozi im zwolnienie;
- czy mają inne opcje, takie jak dobrowolne zwolnienie lub przesunięcie;
- zarys planów konsultacji.

Pracownicy powinni być informowani o przebiegu całego procesu zwolnień. Przed sfinalizowaniem zwolnień należy skonsultować się z pracownikami.

Jeśli przed dokonaniem zwolnień nie zostaną przeprowadzone rzeczywiste i rzeczowe konsultacje, pracownicy mogą wnieść do sądu pracy roszczenie z tytułu niesłusznego zwolnienia.

Konsultacje to rozmowa i słuchanie pracowników, których dotyczą zmiany. W ramach konsultacji zbiorowych konsultujesz się również z ich przedstawicielami.



W miarę możliwości należy korzystać z konsultacji w celu uzgodnienia działań, na przykład kryteriów wyboru.

Podczas konsultacji należy omówić:

- jakie zmiany są potrzebne, co planujesz zrobić i dlaczego;
- sposoby na uniknięcie lub zmniejszenie liczby zwolnień;
- umiejętności i doświadczenie potrzebne w przyszłości;
- kryteria wyboru pracowników do zwolnienia;
- wszelkie obawy pracowników;
- w jaki sposób można wspierać i organizować czas wolny dla pracowników dotkniętych zwolnieniami, na przykład w celu aktualizacji CV i odbycia szkolenia.

Pracownicy często mają dobre pomysły, które mogą pomóc uniknąć zwolnień. Nie musisz zgadzać się na ich sugestie, ale ważne jest, aby poważnie rozważyć wszelkie pomysły, które mogą ograniczyć zwolnienia, w przeciwnym razie pracownicy mogą twierdzić, że proces zwolnień był niesprawiedliwy.

Sprawdź, czy musisz przeprowadzić konsultacje zbiorowe

Jeśli planujesz zwolnić 20 lub więcej osób, powinieneś sprawdzić, czy musisz przeprowadzić "konsultacje zbiorowe".

Być może masz politykę lub umowę w miejscu pracy, która mówi, że musisz zbiorowo skonsultować się ze związkiem zawodowym lub przedstawicielami pracowników, bez względu na to, ile zwolnień planujesz.

Wspólne konsultacje mogą być dobrą praktyką, nawet jeśli nie są konieczne. Może to pomóc:

- aby w pełni zaangażować pracowników w sposoby osiągnięcia potrzebnych zmian;
- zmniejszyć negatywny wpływ na pracowników;
- proces będzie bardziej sprawiedliwy i szybszy;
- pracownicy czują, że wszelkie decyzje są sprawiedliwe, co zmniejsza ryzyko roszczeń prawnych.

Powinieneś rozważyć umożliwienie pracownikom towarzyszenia podczas każdego spotkania indywidualnego. Osoba towarzysząca może być pomocna:

- udzielić pracownikowi wsparcia;
- być neutralną osobą do obserwacji;



- w razie potrzeby mówić w imieniu pracownika.

Należy upewnić się, że kierownicy prowadzący spotkania konsultacyjne:

- odbyli szkolenie w zakresie odpowiedniego zarządzania spotkaniem;
- są w pełni poinformowani o planach i procesie zwolnień;
- może jasno przedstawić plan procesu zwolnień;
- może dostarczyć wszystkim dokument z pytaniami i odpowiedziami;
- Skorzystaj z szablonu pisma zapraszającego pracownika na spotkanie konsultacyjne.

Jak długo trwa konsultacja

Nie ma zasad określających, jak długo powinny trwać indywidualne konsultacje. Powinieneś jednak sprawdzić, czy posiadasz politykę lub umowę, która zawiera takie zasady.

Konsultacje nie muszą zakończyć się osiągnięciem porozumienia. Konsultacje powinny być znaczące i powinieneś być w stanie wykazać, że rzeczywiście rozważyłeś wszelkie sugestie lub punkty zgłoszone przez każdego pracownika, nawet jeśli ich nie akceptujesz.

Pracowników do zwolnienia należy wybierać w sposób sprawiedliwy.

Jeśli jednak konieczne jest zmniejszenie liczby pracowników w organizacji lub zespole, konieczne będzie ustalenie kryteriów wyboru i sporządzenie listy ról, które będą brane pod uwagę przy zwolnieniach ("pula selekcyjna"). Pule selekcyjne pomagają upewnić się, że pracownicy są wybierani do zwolnienia w sprawiedliwy sposób.

W przypadku, gdy wiele różnych stanowisk jest zagrożonych zwolnieniami, konieczne może być utworzenie więcej niż jednej puli selekcyjnej.

W każdej puli należy uwzględnić wszystkie role, które są takie same lub podobne.

Należy również rozważyć włączenie ról, które mają podobne umiejętności. Na przykład wszystkie stanowiska marketingowe znajdują się w puli selekcyjnej. Możesz także uwzględnić stanowiska z zespołu prasowego i komunikacyjnego, jeśli umiejętności są podobne do tych wymaganych w marketingu.

Podczas konfigurowania puli wyboru należy sprawdzić i przestrzegać wszelkich zasad:

- umowy zawarte z uznanym związkiem zawodowym;
- istniejąca polityka redundancji;



- Jeśli nie ma istniejącej polityki lub umowy, należy rozważyć skonsultowanie się z uznanym związkiem zawodowym w sprawie sposobu utworzenia puli.

Korzystanie z kryteriów wyboru

Podczas konsultacji należało uwzględnić kryteria wyboru.

Kryteria powinny być jak najbardziej "obiektywne" i "mieralne". Oznacza to, że powinny być sprawiedliwe, opierać się na faktach, które można zmierzyć i nie powinny mieć na nie wpływu osobiste opinie.

Musisz stosować ten sam sposób punktowania kryteriów dla wszystkich pracowników w puli.

Uzgodniona punktacja kryteriów wyboru jest przydatna, ponieważ:

- Może być stosowany do wszystkich (choć może być konieczne użycie różnych punktacji dla różnych grup pracowników - na przykład zespół inżynierów może mieć inną punktację niż zespół sprzedaży);
- Można to łatwo wyjaśnić każdemu;
- pracownicy czują, że są traktowani sprawiedliwie;
- zapewnia jasny, ustrukturyzowany i spójny system zarządzania kwestiami selekcji;
- może być wykorzystywany w sądach pracy do obrony decyzji pracodawcy.

Przykładowe kryteria wyboru mogą obejmować

- standard pracy lub wydajności;
- umiejętności, kwalifikacji lub doświadczenia;
- lista obecności, która musi być dokładna i nie może obejmować nieobecności związanych z niepełnosprawnością, ciężką lub macierzyństwem;
- dyscyplinarne.

Jak oceniać pracowników

Możesz mieć różne poziomy punktów w zależności od znaczenia każdego kryterium ("wagi") dla potrzeb Twojej organizacji.

Na przykład, jeśli uzgodniono, że rekord frekwencji jest mniej ważny niż wydajność, można przyznać za to mniej punktów. Można więc przyznać za frekwencję 5 punktów, a za wyniki 10 punktów.



Powinieneś mieć pisemne dowody dotyczące każdego z kryteriów.

Przykładowe kryteria punktacji i punkty:

- Wydajność pracy:
 - wybitny - konsekwentnie przekracza standardy firmy 15
 - przekracza cele roli 12
 - spełnia wszystkie cele roli 9
 - spełnia niektóre cele roli 6
 - nie spełnia celów roli 3

- Umiejętności i kompetencje:
 - w pełni kompetentny, wielozadaniowy, regularnie wspiera innych 15
 - w pełni kompetentny w obecnej roli 12
 - kompetentny w większości aspektów obecnej roli, wymaga pewnego nadzoru 9
 - Pewne kompetencje do pełnienia roli, wymaga regularnego nadzoru i wskazówek 6
 - nie może funkcjonować bez ścisłego wsparcia lub nadzoru 3

- Postępowanie dyscyplinarne:
 - brak historii działań dyscyplinarnych 5
 - rejestr nieformalnych działań dyscyplinarnych 4
 - ostrzeżenie słowne prąd 3
 - pisemne ostrzeżenie bieżące 2
 - ostateczne pisemne ostrzeżenie bieżące 1

- Rejestr obecności:
 - brak odnotowanej nieobecności 5
 - Pewna nieobecność, ale poniżej średniej dla puli selekcyjnej (lub miejsca pracy) 4
 - frekwencja zgodna ze średnią w miejscu pracy (lub puli selekcyjnej) 3
 - poziom absencji powyżej średniej dla puli selekcyjnej (lub miejsca pracy) 2
 - wysoki i niedopuszczalny poziom nieobecności 1

Unikaj dyskryminacji

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Wybieranie pracowników na podstawie kryterium dyskryminacji jest niezgodne z prawem:

- wiek;
- niepełnosprawność;
- zmiana płci;
- małżeństwa i związki partnerskie;
- ciąża i macierzyństwo - patrz przewodnik Acas dotyczący zwolnień dla pracowników w ciąży lub przebywających na urlopie macierzyńskim;
- wyścig;
- religia lub przekonania;
- płeć;
- orientacja seksualna;
- urlop rodzinny - na przykład urlop rodzicielski, ojcowski lub adopcyjny;
- ich roli jako pracowników lub przedstawicieli związków zawodowych;
- członkostwo w związku zawodowym;
- w niepełnym wymiarze godzin lub na czas określony;
- przepisy dotyczące czasu pracy - na przykład, jeśli zgłosili obawy dotyczące uprawnień urlopowych lub przerw na odpoczynek;
- obawy, które zgłosili w związku z brakiem zapłaty krajowej płacy minimalnej;
- obawy związane z whistleblowingiem.

Możesz wręczyć pracownikowi wypowiedzenie dopiero po zakończeniu konsultacji ze wszystkimi i przejściu przez proces selekcji. Powinieneś spotkać się z każdym pracownikiem zagrożonym zwolnieniem. Najlepiej zrobić to twarzą w twarz, ale jeśli nie jest to możliwe, powinieneś porozmawiać z nimi przez telefon. Powinieneś pozwolić im towarzyszyć podczas spotkania. W przypadku osób wybranych do zwolnienia, należy również przedstawić szczegóły zwolnienia na piśmie. Może to być list lub wiadomość e-mail.

Należy uwzględnić:

- jak wypadli w kryteriach selekcji i dlaczego uzyskali taki wynik;
- okres wypowiedzenia i datę odejścia;
- wysokość odprawy i sposób jej obliczenia;



- wszelkie inne należne im wynagrodzenie, na przykład wynagrodzenie urlopowe;
- kiedy i jak je zapłacisz;
- w jaki sposób mogą odwołać się od decyzji o zwolnieniu.

Pracownicy mogą chcieć wiedzieć, jak inni zostali ocenieni. Nie należy udostępniać wyników innych pracowników. Możesz pokazać, jak wszyscy ocenili ogólnie, o ile możesz zachować anonimowość.

Dobłą praktyką jest oferowanie pracownikom możliwości odwołania się, jeśli uważają, że zostali niesprawiedliwie wybrani do zwolnienia.

Powinno to być określone w planie zwolnień. Może to być również zapisane w umowach lub polityce zwolnień.

Proces odwoławczy może pomóc w

- wczesne ostrzeżenie, że proces selekcji do zwolnienia mógł być niesprawiedliwy i możliwość jego skorygowania;
- rozpatrzyć i rozwiązać skargę pracownika, unikając roszczenia przed sądem pracy;
- wykazać trybunałowi, że postępowałeś zgodnie z uczciwym procesem.

Jeśli pracownik odniesie sukces w odwołaniu, prawdopodobnie będzie to oznaczać, że inny pracownik będzie musiał zostać zwolniony na jego miejsce. Może to być bardzo trudna sytuacja, zwłaszcza jeśli pracownikowi powiedziano wcześniej, że jest bezpieczny przed zwolnieniem. Powinieneś:

- przygotować się na to, jak poradzić sobie z sytuacją w delikatny sposób z pracownikami, których ona dotyczy;
- utrzymywać jasną i otwartą komunikację;
- oferować wsparcie;

Jak pracownik może się odwołać

Jeśli pracownik uważa, że został wybrany niesprawiedliwie lub wystąpił problem w procesie zwolnienia, należy dać mu możliwość odwołania się w rozsądnym terminie od otrzymania wypowiedzenia. Przykładowo, rozsądnym terminem może być 5 dni.



Pracownik powinien przedstawić na piśmie powody odwołania. Po otrzymaniu odwołania należy jak najszybciej wysłać pracownikowi zaproszenie na spotkanie. Dobrym pomysłem jest umożliwienie mu obecności na spotkaniu kolegi z pracy lub przedstawiciela związku zawodowego.

Tam, gdzie to możliwe, należy zorganizować spotkanie odwoławcze z udziałem pracownika wyższego szczebla, który nie był zaangażowany w podejmowanie decyzji o zwolnieniu. W organizacjach, w których nie jest to możliwe, osoba prowadząca spotkanie odwoławcze powinna być jak najbardziej bezstronna.

Można również rozważyć skorzystanie z usług niezależnego konsultanta, który pomoże w podjęciu decyzji.

Podejmowanie decyzji o odwołaniu

Powinieneś rozpatrzyć odwołanie bez nieuzasadnionej zwłoki i podjąć decyzję o odrzuceniu lub uwzględnieniu ("podtrzymaniu") odwołania. Decyzję należy przekazać pracownikowi na piśmie.

W przypadku uwzględnienia odwołania

Jeśli jest jasne, że pracownik został wybrany niesprawiedliwie, ale nadal musisz zwolnić stanowisko, będziesz musiał bardzo ostrożnie podejść do tej sytuacji. Może to oznaczać koniec zatrudnienia dla innego pracownika, któremu powiedziano, że jego praca jest bezpieczna.

Ważne jest, aby:

- jasno i otwarcie komunikować się z pracownikami;
- poprawić wszelkie problemy związane z procesem;
- upewnij się, że przeprowadzasz uczciwy proces selekcji.

Jeśli okaże się, że wystąpiły poważne problemy, konieczne może być ponowne przejście przez cały proces zwolnienia.

Jeśli odwołanie zostanie uwzględnione, a pracownik nie zakończył jeszcze okresu wypowiedzenia, umowa o pracę powinna być kontynuowana tak, jakby pracownik nie został wybrany do zwolnienia.



Jeśli odwołanie zostanie uwzględnione, a pracownik zakończył już okres wypowiedzenia, należy przywrócić go do pracy ("przywrócić do pracy"). Jego staż pracy ("okres nieprzerwanego zatrudnienia") będzie obowiązywał od momentu pierwszego zatrudnienia. Konieczne może być wypłacenie wszelkich zaległych wynagrodzeń między końcem okresu wypowiedzenia a przywróceniem pracownika do pracy.

W przypadku wypłacenia pracownikowi odprawy z tytułu zwolnienia, a następnie uwzględnienia odwołania, należy wyjaśnić, że uwzględnienie odwołania oznacza konieczność zwrotu odprawy. Jeśli zdecydujesz się odrzucić odwołanie, zwolnienie, wynagrodzenie i wypowiedzenie pracownika będą kontynuowane jak poprzednio. Musisz spróbować przenieść pracowników wybranych do zwolnienia na inne stanowiska w swojej organizacji (zaferować "odpowiednie alternatywne zatrudnienie"). Należy zidentyfikować wszelkie dostępne miejsca pracy w organizacji i porozmawiać z zainteresowanymi pracownikami, aby sprawdzić, czy zgadzają się, że są one odpowiednie.

Jeśli stanowisko jest odpowiednie, należy je zaferować zamiast zwolnienia. Jeśli tego nie zrobisz, pracownik może wnieść roszczenie do sądu pracy z tytułu nieuczciwego zwolnienia.

Nie powinni oni ubiegać się o to stanowisko. Jeśli jednak więcej niż jeden pracownik jest zainteresowany tym samym stanowiskiem, w pierwszej kolejności należy zaferować to stanowisko pracownikom przebywającym na urlopie macierzyńskim lub wspólnym urlopie rodzicielskim. W przypadku wszystkich innych pracowników należy postępować zgodnie z uczciwym procesem, na przykład przeprowadzając rozmowy kwalifikacyjne na dane stanowisko.

Kiedy oferujesz pracownikowi inną rolę, musi to być inna rola:

- na piśmie;
- przed wygaśnięciem obecnego kontraktu;
- inną rolę niż ta, którą obecnie pełnią - musisz wyjaśnić, na czym polega różnica;
- rozpocząć pracę w ciągu 4 tygodni od zakończenia obecnej roli.

Pracownicy mają prawo do 4-tygodniowego okresu próbnego, jeśli zaakceptują nową rolę. Jeśli potrzebują więcej czasu na przeszkolenie do danej roli, możesz zgodzić się na dłuższy okres



próbny. Musi on zostać uzgodniony na piśmie i mieć jasno określoną datę zakończenia. Okres próbny powinien rozpocząć się po przepracowaniu okresu wypowiedzenia i zakończeniu poprzedniej umowy. Pozwoli to uniknąć nieporozumień lub sporów dotyczących dat, jeśli okres próbny nie wypali. Dobrym pomysłem jest ustalenie dat okresu próbnego na piśmie. Jeśli pracownik odrzuci ofertę odpowiedniej alternatywnej roli lub odrzuci ją po okresie próbnym, musi mieć ważny powód, dla którego nie jest ona odpowiednia.

Przykładowe powody mogą obejmować:

- praca jest gorzej płatna;
- problemy zdrowotne uniemożliwiają im wykonywanie pracy;
- mają trudności z dotarciem na miejsce, na przykład z powodu dłuższej podróży, wyższych kosztów lub braku transportu publicznego;
- spowodowałoby to zakłócenie ich życia rodzinnego.

Jeśli pracownik ma ważny powód, aby zrezygnować z pracy, będzie miał prawo do odprawy. Jeśli jednak pracownik nie ma ważnego powodu, aby odmówić pracy, możesz odmówić wypłaty odprawy. Będziesz musiał być w stanie udowodnić, że decyzja pracownika była nieuzasadniona, jeśli wniesie on roszczenie do sądu pracy.

Powinieneś pomyśleć o tym, jak wspierać:

- pracowników zagrożonych zwolnieniem;
- menedżerów, którzy przekazują wiadomości;
- osoby prowadzące konsultacje;
- przedstawicieli pracowników;
- tych, którzy zostają.

Możesz wspierać pracowników, zapewniając im

- doradztwo;
- dodatkowe spotkania twarzą w twarz;
- pomoc w uzyskaniu porady finansowej;
- jasne plany na przyszłość;



- czas wolny dla osób wybranych do zwolnienia w celu poszukiwania nowej pracy lub odbycia szkolenia.

Często zapomina się, że osoby pozostające na stanowiskach doświadczają stresu związanego ze zwolnieniami kolegów i przyjaciół. Będą również częścią zmieniającego się miejsca pracy i mogą czuć się niepewnie co do tego, jak praca i ich role będą wyglądać w przyszłości.

Pomoc pracownikom w znalezieniu innej pracy lub szkolenia

Musisz zapewnić zwalnianym pracownikom rozsądną ilość czasu wolnego w okresie wypowiedzenia na poszukiwanie innej pracy lub odbycie szkolenia. Dotyczy to sytuacji, gdy pracownik przepracował w firmie co najmniej 2 pełne lata (łącznie z okresem wypowiedzenia).

(Wspieraj swoich pracowników i planuj for the przyszłość: Zarządzanie pracownikami zwolnieniami : krok po kroku - Acas, Acas, 2023)

Nie trzeba dodawać, że organizacje chcą budować i utrzymywać wydajną pulę zasobów. Umiejętności i ciężka praca zasobów decydują o sukcesie projektu. Dlatego też utrzymanie ich na dłuższą metę ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia rentowności i sukcesu biznesowego. Jednak pomimo stosowania najlepszych praktyk zarządzania zasobami, organizacje często stają przed wyzwaniem związanym z opracowaniem idealnej strategii retencji zasobów.

Oczekiwania pracowników wykraczają dziś poza zwykłą wypłatę. Preferują oni satysfakcjonujące środowisko pracy, które zapewni im możliwości rozwoju i doskonalenia zawodowego.

To na decydentach spoczywa obowiązek ułatwiania tworzenia kultury zorientowanej na pracowników przy jednoczesnym uwzględnianiu długoterminowych celów firmy.

Istnieje kilka korzystnych wskazówek, które można wykorzystać podczas formułowania znaczącej strategii zatrzymywania pracowników i pielęgnowania pozytywnego środowiska pracy. Ale najpierw zrozummy termin rotacja pracowników.

➤ Czym jest rotacja pracowników?

Rotacja pracowników odnosi się do tempa, w jakim pracownicy opuszczają organizację i są zastępowani przez nowych pracowników. Jest to miara liczby lub odsetka pracowników, którzy opuszczają firmę w danym okresie, zwykle w skali roku. Wysoki wskaźnik rotacji może



wskazywać na problemy w firmie, takie jak niezadowolenie lub złe praktyki zarządzania, podczas gdy niski wskaźnik rotacji może sugerować zrównoważoną i zadowoloną siłę roboczą. Rotacja może być dobrowolna i niedobrowolna. Dobrowolna rotacja ma miejsce, gdy pracownik decyduje się opuścić firmę z powodu lepszych możliwości zatrudnienia, wypalenia zawodowego, braku zaangażowania, konfliktów w miejscu pracy itp. Dobrowolna rotacja ma miejsce, gdy organizacja decyduje się na rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem ze względu na jego wyniki, zachowanie itp.

Rotacja pracowników może być kosztowna dla firm. Dlatego też obliczanie rotacji pozwala organizacjom zrozumieć finansowy wpływ utraty i zastępowania pracowników. Ponadto może pomóc firmom znaleźć luki i możliwości poprawy, prowadząc do lepszej produktywności i rozwoju firmy.

➤ *Jak obliczyć wskaźnik rotacji?*

Wskaźnik rotacji może być obliczany miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Aby obliczyć wskaźnik rotacji pracowników, należy podzielić całkowitą liczbę pracowników opuszczających firmę w określonym okresie przez średnią liczbę pracowników, którzy pracują w wybranym czasie. Następnie pomnóż tę liczbę przez 100.

Na przykład, całkowita liczba pracowników zatrudnionych w organizacji wynosi 150, a 25 pracowników odchodzi z firmy w ciągu miesiąca. Wskaźnik rotacji wyniesie około 16,7%.

Równanie jest następujące:

Całkowita liczba pracowników odchodzących z firmy / Całkowita liczba pracowników pracujących w firmie *100

Czyli $25/150*100 = 16,7\%$.

Wiedząc, czym jest rotacja pracowników i jak ją obliczyć, zrozummy czynniki prowadzące do rotacji.

➤ *Jakie są główne przyczyny rotacji pracowników?*

Wysoki wskaźnik rotacji pracowników może być niekorzystny dla organizacji. Wysoka rotacja pracowników może mieć różne przyczyny:

A. Brak celu



Według LinkedIn, firmy z celową misją odnotowują o 49% niższy wskaźnik odejść.

Pracownicy są zmotywowani do pracy w firmach, które mają celową misję. Organizacje o silnej kulturze i jasnych celach mogą lepiej zatrzymać pracowników. Inspirująca kultura firmy zachęca pracowników do osiągnięcia lepszych wyników i sprawia, że ich doświadczenie w pracy jest bardziej celowe.

B. Brak wzrostu i rozwoju kariery

Kiedy pracownicy nie widzą przyszłości w swojej organizacji, istnieje ryzyko wysokiego wskaźnika rotacji. Bez jasnych ścieżek rozwoju, pracownicy mogą szukać możliwości gdzie indziej. Pracownicy mogą opuścić organizację, jeśli nie oferuje ona szkoleń opartych na umiejętnościach, coachingu, mentoringu, programów rozwoju kariery lub programów rozwoju przywództwa.

C. Słabe zarządzanie i przywództwo

"Pracownicy nie opuszczają organizacji, lecz menedżerów". To powiedzenie sprawdza się w firmach, w których niewspierający menedżerowie mogą przyczynić się do rotacji pracowników. Niekompetentni menedżerowie mogą w znacznym stopniu powodować stres pracowników, który może negatywnie wpływać na ich wydajność. Negatywne relacje z przełożonym są częstym powodem, dla którego pracownicy szukają nowego zatrudnienia.

D. Brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

Według Flexjobs, 82% respondentów twierdzi, że byliby bardziej lojalni wobec swoich pracodawców, gdyby mieli elastyczne opcje pracy.

Pracownicy, którzy stale doświadczają wysokiego poziomu stresu, długich godzin pracy lub braku równowagi między pracą a życiem osobistym, prawdopodobnie odejdą z pracy. Niewłaściwa równowaga między życiem zawodowym a prywatnym może powodować wypalenie i niezadowolenie z pracy oraz wpływać na ogólne samopoczucie.

E. Nadmierne obciążenie pracą i wypalenie zawodowe pracowników

Kiedy pracownicy są przeciążeni pracą, prowadzi to do wypalenia zawodowego, które jest jednym z głównych powodów odejścia z organizacji. Czasami zwiększonego obciążenia pracą



nie da się całkowicie uniknąć. Przykładowo, pracownicy mogą być zmuszeni do przepracowania większej liczby godzin w szczytach sezonu lub przy większych projektach o ściśle określonych terminach. Może to jednak prowadzić do niezadowolenia, stresu i wypalenia zawodowego.

F. Niedostosowanie kultury organizacyjnej i wartości

Jeśli pracownicy czują, że ich wartości lub przekonania nie są zgodne z kulturą firmy, mogą zdecydować się na odejście. Toksyczne lub niewspierające środowisko pracy, brak integracji i różnorodności lub niedopasowanie wartości pracownika i firmy mogą przyczynić się do rotacji.

G. Brak odpowiedniego uznania

Pracownicy, którzy czują, że ich wkład nie jest dostrzegany lub doceniany, mogą stać się niezaangażowani i szukać możliwości gdzie indziej. Brak programów nagród i uznania lub brak terminowego przekazywania informacji zwrotnych może przyczynić się do niezadowolenia pracowników.

H. Słaba rekompensata

Gdy pracownicy są niezadowoleni ze swoich wynagrodzeń lub podwyżek, może to skutkować wysokim poziomem odejść. Pracownicy często uważają wynagrodzenie za istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji o pozostaniu lub odejściu z firmy. Pracownicy, którzy uważają, że nie są odpowiednio wynagradzani za swoje umiejętności, obowiązki lub wartość rynkową, mogą szukać możliwości gdzie indziej, które oferują lepsze wynagrodzenie i świadczenia.

Są to niektóre z głównych czynników, które przyczyniają się do wysokiej rotacji pracowników. Zanurzmy się głębiej, aby zrozumieć konsekwencje wysokiej rotacji pracowników.

➤ *Jaki jest wpływ wysokiego wskaźnika rotacji pracowników?*

Wysoka rotacja pracowników obniża ogólną wydajność i rentowność organizacji. Oto kilka oczekiwanych konsekwencji związanych z wysokim wskaźnikiem rotacji:

A. Zwiększa ogólne koszty



Rezygnacja pracowników wiąże się ze znacznymi kosztami dla firmy. Koszty związane ze szkoleniem, edukacją i zapewnieniem określonych licencji wymagają pieniędzy. Co więcej, częste zastępowanie odchodzących pracowników może być kosztowne, ponieważ firmy muszą inwestować w ogłaszanie ofert pracy, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych i wdrażanie nowych pracowników. Koszty szkoleń są również znaczące, ponieważ nowi pracownicy potrzebują czasu i zasobów, aby przyspieszyć proces uczenia się. Wysokie wskaźniki rotacji mogą prowadzić do ciągłego cyklu rekrutacji i szkoleń, nadwyrężając zasoby firmy.

B. Zmniejsza morale w miejscu pracy

Rotacja pracowników może mieć negatywny wpływ na morale pracowników. Może to mieć miejsce, gdy pracownicy są przeciążeni pracą z powodu braku wyszkolonej siły roboczej, co powoduje stres i brak zaangażowania. Dodatkowo, nowi pracownicy mogą doświadczać niskiego morale, ponieważ mają trudności z nauką swoich obowiązków i odpowiedzialności. Ciągłe utrzymywanie takiego środowiska utrudni organizacjom utrzymanie dobrej jakości pracowników.

C. Obniża produktywność pracowników

Kiedy pracownicy odchodzą z organizacji, obecni pracownicy doświadczają utraty produktywności, ponieważ spędzają czas na szkoleniu nowych pracowników, aby przyzwyczać się do nowej pracy. Niższa produktywność i niższa jakość pracy będą miały wpływ na codzienne operacje firmy. Wysokie wskaźniki rotacji mogą obniżyć ogólną wydajność i negatywnie wpłynąć na wyniki firmy.

D. Utrata wiedzy instytucjonalnej

Doświadczeni pracownicy, którzy odchodzą z organizacji, zabierają ze sobą swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Ta utrata wiedzy instytucjonalnej może zaszkodzić organizacji, zwłaszcza jeśli pełnią oni krytyczne lub specjalistyczne role. Nowi pracownicy mogą potrzebować czasu, aby zdobyć ten sam poziom wiedzy, co wpływa na podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów i ogólną efektywność organizacji.

E. Zakłócenie dynamiki zespołu



Firmy o wysokim wskaźniku rotacji pracowników mogą zaburzać dynamikę zespołów i relacje w pracy. Spójność w zespołach może ulec pogorszeniu, ponieważ ich członkowie stale dostosowują się do nowych współpracowników. Ciągła rotacja może prowadzić do obniżenia morale, zwiększonego stresu i braku stabilności, negatywnie wpływając na pracę zespołową i współpracę.

F. Pogarsza reputację firmy

Wysoki wskaźnik rotacji może zaszkodzić reputacji firmy, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Pracownicy mogą postrzegać wysoki wskaźnik rotacji jako oznakę niestabilności, złego zarządzania lub niepożądanego środowiska pracy. Zewnątrz, potencjalni kandydaci mogą powstrzymać się od ubiegania się o pracę w firmie ze względu na jej reputację. Ostatecznie wpłynie to na markę organizacji.

W związku z tym konieczne jest proaktywne podejmowanie wyzwań, przed którymi stoją organizacje z powodu wysokiego wskaźnika rotacji. Przeanalizujmy teraz znaczenie zmniejszenia rotacji pracowników.

➤ *Dlaczego organizacje muszą ograniczać rotację pracowników?*

Pracownicy mają kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. Dlatego też firmy muszą zadbać o swoich pracowników, aby zmniejszyć rotację personelu. Poprawa retencji pracowników może pomóc organizacjom zaoszczędzić na rekrutacji, wdrażaniu, szkoleniach i kosztach utraconej produktywności. Zatrzymanie utalentowanych pracowników i zminimalizowanie potrzeby częstych zmian może prowadzić do oszczędności kosztów i poprawy wyników finansowych.

Co więcej, gdy pracownicy pozostają dłużej, organizacje mogą zachować tę wiedzę, zapewniając ciągłość, płynniejsze operacje i lepsze podejmowanie decyzji. Ponadto, gdy pracownicy są w firmie dłużej, stają się bardziej zaznajomieni ze swoimi rolami, procesami i kulturą organizacyjną. Pomaga im to pracować wydajniej, poprawiając ich wydajność i produktywność.

Co więcej, firmy z niskim wskaźnikiem rotacji mogą pielęgnować bardziej pozytywne środowisko pracy, podnosić morale pracowników i zwiększać ich zaangażowanie. Zaangażowani pracownicy są bardziej zmotywowani, produktywni i zaangażowani w sukces



firmy. Zmniejszając rotację, organizacje mogą zwiększyć swoje szanse na zatrzymanie kluczowych talentów. Dodatkowo, organizacje ceniące i zatrzymujące swoich pracowników mają tendencję do posiadania silniejszej marki pracodawcy.

Wreszcie, zmniejszenie rotacji pracowników jest niezbędne dla organizacji w celu stworzenia pozytywnego środowiska pracy, zatrzymania najlepszych talentów, poprawy wyników finansowych i osiągnięcia długoterminowego sukcesu.

Są to niektóre potencjalne korzyści, jakie firmy mogą uzyskać poprzez zmniejszenie wskaźnika rotacji. Poznajmy niektóre z najlepszych praktyk, aby obniżyć rotację pracowników.

➤ *10 skutecznych strategii zmniejszania rotacji pracowników*

Aby zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników, firmy muszą podjąć odpowiednie kroki w celu zmniejszenia rotacji personelu. Organizacje muszą wdrożyć określone metody w celu poprawy retencji pracowników, oprócz zapewnienia możliwości rozwoju kariery, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, świadczeń kompensacyjnych i innych.

Poniżej znajduje się kilka strategii:

A. Zatrudnienie odpowiednich zasobów

Zatrudnienie zasobu nigdy nie powinno być decyzją podjętą pod wpływem chwili. Wymaga skrupulatnego planowania i przygotowania, aby zapewnić odpowiednie dopasowanie do udanej realizacji projektu.

Skuteczne rozwiązanie do planowania wydajności identyfikuje lukę w umiejętnościach i pomaga pracodawcom rekrutować odpowiednie talenty z wyprzedzeniem. Zapewnia przewidywanie luki w możliwościach i popycie oraz umożliwia podjęcie odpowiednich działań w celu złagodzenia niedoborów lub nadwyżek zasobów. Menedżerowie mogą być uprzedzeni i proaktywnie wdrażać zabiegi resourcingowe, takie jak szkolenia, zatrudnianie, dostosowywanie harmonogramów, aktywny marketing nadwyżki mocy produkcyjnych itp. w celu zniwelowania tej luki.

Eliminuje to koszty zatrudniania w ostatniej chwili i utrzymuje wysokiej jakości pulę zasobów, aby uniknąć wąskich gardeł w przyszłych projektach.



B. Przydzielanie właściwych zasobów do właściwych zadań

Jeśli menedżerowie przydzielą pracownikowi zadanie, które nie jest zgodne z jego umiejętnościami, spowoduje to spadek jego zaangażowania i produktywności. Jeśli zasoby są niedostatecznie wykwalifikowane, mogą czuć się sfrustrowani, wypalać się i opóźnić realizację zadań. W przypadku zbyt wysokich kwalifikacji, pracownicy mogą stracić zainteresowanie i poczuć, że ich potencjał nie jest wykorzystywany. W obu przypadkach szanse na rotację są wysokie. Dlatego też przydzielanie właściwych zasobów do odpowiednich zadań jest ważne dla zapewnienia satysfakcji pracowników i klientów.

Menedżerowie muszą wdrożyć intuicyjne narzędzie do planowania zasobów, aby zapewnić skuteczną alokację zasobów w całym przedsiębiorstwie. Zapewnia ono ujednoczony widok umiejętności i harmonogramów pracowników oraz umożliwia rezerwowanie odpowiednich projektów. Gdy pracownicy poczują, że ich kompetencje są rozmieszczone we właściwym miejscu, poczują się zmotywowani i będą kontynuować pracę w organizacji.

C. Optymalizacja wykorzystania siły roboczej

Badanie Deloitte ujawnia, że "42% pracowników odeszło z pracy z powodu wypalenia zawodowego". Nadmierne wykorzystanie może wywierać na pracowników ogromną presję i przyczyniać się do ich odejścia. Jednocześnie niedostateczne wykorzystanie może prowadzić do braku zaangażowania i niskiego morale. Dlatego optymalizacja wykorzystania pracowników ma kluczowe znaczenie dla wykorzystania i utrzymania ich umiejętności przy maksymalnym potencjale.

Menedżerowie muszą pamiętać, że efektywne wykorzystanie czasu pracy to nie tylko praca w nadgodzinach. Produktywność musi iść w parze z wykorzystaniem. Muszą zatem upewnić się, że maksymalny czas pracowników jest zarezerwowany na pracę strategiczną/rozliczeniową. Poświęcanie czasu na przyziemne zadania administracyjne lub działania BAU nie pozwoli ani na właściwe wykorzystanie ich umiejętności, ani na generowanie zysków dla firmy.

Pracodawcy mogą odpowiednio wykorzystać pulpity nawigacyjne do pomiaru i uzyskania kompleksowego obrazu poziomów wykorzystania pracowników. Zadowolenie pracowników i zwiększona produktywność są kluczowymi wskaźnikami efektywnego wykorzystania.

D. Minimalizacja czasu pracy na stanowisku



Po zakończeniu projektu i jeśli zasoby nie są zaplanowane na inny projekt, będą spędzać czas na ławce, dopóki nie zostaną przydzielone do nowego projektu. Wydłużony czas oczekiwania prowadzi do istotnych kwestii, takich jak niższy zwrot z inwestycji, ponieważ zasoby nie generują przychodów dla organizacji. Może to prowadzić do planowanych odejść, które wpływają na reputację firmy, a także nieplanowanych odejść, gdy pracownicy zaczynają szukać innych możliwości rozwoju.

Aby skutecznie zarządzać zasobami i ograniczyć nieplanowane odejścia, menedżerowie mogą zastosować skuteczne narzędzie do zarządzania zasobami, aby z wyprzedzeniem przewidzieć zasoby, które wylądują na ławce. Raporty o wakatach projektowych mogą być wykorzystane do szybkiego przypisania ich do pracy rozliczeniowej lub strategicznej, zanim wylądują na ławce. Jeśli ich umiejętności są nieodpowiednie dla wakatów projektowych, można wykorzystać szkolenie w miejscu pracy lub przekwalifikowanie, aby uczynić je płatnymi. Co więcej, zaawansowane planowanie projektów pomoże w ich lepszej alokacji.

E. Organizowanie skutecznych działań integracyjnych

Udowodniono, że tworzenie silnych więzi między współpracownikami poprawia efektywność pracowników i zwiększa ich zaangażowanie. Firmy, które kładą duży nacisk na utrzymanie pracowników, muszą wysoko cenić relacje interpersonalne. Wynika to z faktu, że spójne zespoły skutkują lepszą komunikacją, niższym poziomem stresu i większą wydajnością.

Według Goremotely, "wyjątkowo zgrane zespoły wykazują 21% wzrost rentowności". Co więcej, pracownicy, którzy czują, że nawiązali znaczące przyjaźnie w miejscu pracy, są bardziej skłonni do pozostania w firmie.

Menedżerowie powinni zatem inwestować w działania związane z budowaniem zespołu, aby promować spójną kulturę pracy. Jednym z przykładów jest system kumpelski - gdy dołączają nowi pracownicy, przydzielany jest im mentor (kumpel) z tego samego zespołu, który pomaga w przestrzeganiu protokołów. System buddy zapewnia, że nowy pracownik jest dobrze zintegrowany z zespołem i firmą. Inne sposoby na wzmocnienie pozycji zespołu obejmują organizowanie comiesięcznych obiadów zespołowych, cotygodniowych nieformalnych spotkań itp.



F. Oferowanie elastycznych harmonogramów pracy

W erze po pandemii COVID-19 praca z domu stała się nową normą. Zdrowa równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest istotnym aspektem satysfakcji z pracy. Elastyczne godziny pracy mogą być luksusem dla niektórych firm, ale dostosowanie godzin i planowanie czasu reakcji zapewnia pracownikom lepszą koncentrację i skutkuje wyższą wydajnością. Badania wykazały, że elastyczne harmonogramy pracy mogą poprawić samopoczucie pracowników.

Co więcej, gdy menedżerowie biorą pod uwagę umiejętności i zainteresowania członków zespołu podczas przydzielania pracy, zwiększa to zaangażowanie i produktywność pracowników. Kiedy bierzesz pod uwagę zainteresowania swoich pracowników, czują się oni docenieni, co motywuje ich do osiągnięcia lepszych wyników.

G. Planowanie szkoleń i programów rozwojowych

Zapewnienie szkoleń i programów rozwojowych pokazuje zaangażowanie firmy. Menedżer ds. zasobów może pomóc pracownikom, projektując ścieżkę kariery, nadając tym samym cel i wyznaczając kierunek. Menedżerowie mogą wdrożyć Indywidualny Plan Rozwoju lub IDP, aby pomóc pracownikom osiągnąć krótko- i długoterminowe cele zawodowe oraz poprawić bieżące wyniki pracy. Szkolenia ułatwiają samorozwój i pozwalają pracownikom wносить lepszy wkład. Mogą oni przejąć większą odpowiedzialność w zespole, a nawet kwalifikować się do wyższych ról.

Menedżerowie mogą śledzić postępy projektu i oceniać kluczowe mocne i słabe strony pracownika w oparciu o sposób wykonywania zadań. Na tej podstawie mogą motywować ich do nauki nowych umiejętności i ćwiczeń w pracy. Gdy pracownicy czują, że ich cele i zadania są realizowane, prawdopodobnie pozostaną w firmie na dłużej.

H. Identyfikacja kluczowych wykonawców

Każda firma potrzebuje pracowników, którzy są sumienni w swojej pracy. Oczekuje się, że pracownicy pojawią się na czas, wykonają swoją pracę i utrzymają ciągłość pracy. Aby skutecznie rozwijać swoją firmę, musisz pielęgnować i nagradzać najlepszych pracowników, aby utrzymać morale tych, którzy wkładają trochę więcej w swoją pracę.



Pracownicy, którzy wykraczają poza zakres swoich obowiązków i wykazują się zdolnościami przywódczymi, zasługują na poklepanie po plecach w postaci nagród i uznania.

Badanie pokazuje, że identyfikacja kluczowych pracowników zwiększa produktywność i strategicznie usprawnia działalność firmy. Jeśli zostanie to nagrodzone, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie powtórzone!

I. Regularne przekazywanie informacji zwrotnych

Regularne dzielenie się konstruktywną informacją zwrotną z pracownikami pozwala im spojrzeć na siebie z perspektywy pracodawcy. Możesz docenić ich mocne strony, a także zająć się obszarami wymagającymi poprawy. Kiedy wiedzą, że ich liderzy promują indywidualny rozwój, zwiększy to ich poziom motywacji i ostatecznie zwiększy retencję.

Chociaż przekazywanie informacji zwrotnych jest niezbędne, aby pomóc pracownikom w rozwoju, ważne jest również przyjmowanie informacji zwrotnych od nich. Informacje zwrotne od pracowników przekazywane za pośrednictwem ankiet i sesji indywidualnych mają kluczowe znaczenie dla dzielenia się ich doświadczeniami i oczekiwaniami oraz sprawiają, że czują się docenieni. Jeśli coś nie jest zgodne z ich celami, możesz nad tym popracować jako menedżer i zapewnić im więcej możliwości. Wyrażanie wdzięczności powinno być również częścią sesji informacji zwrotnych, aby docenić ich pracę i wysiłki.

J. Przekazanie celu firmy

Pracownicy muszą mieć wspólny cel i wiedzieć, do czego zmierzają. Wyznaczanie celów ułatwia pracownikom w całej organizacji podejmowanie decyzji z uwzględnieniem celów długoterminowych i krótkoterminowych. Ten proces dostosowywania celów firmy do zadań pracowników pomaga im osiągnąć wymierne rezultaty.

Co więcej, pracownicy są świadomi tego, w jaki sposób ich praca pomaga organizacji osiągać kamienie milowe. Cel lub wizja firmy powinny inspirować wszystkich pracowników do dzielenia się nimi i wcielania ich w codzienne obowiązki. Jeśli pracownicy nie mają ustalonego celu, będą wykazywać brak zaangażowania w miejscu pracy, co stopniowo doprowadzi do nieoczekiwanej rotacji.

Na przykład wizja giganta spożywczego McDonald's brzmi: "Być najlepszą restauracją szybkiej obsługi. Bycie najlepszym oznacza zapewnienie wyjątkowej jakości, czystości obsługi



i wartości, aby każdy klient restauracji się uśmiechał". Określają swoje cele każdemu pracownikowi tak wyraźnie, jakby definiowali mapę drogową do sukcesu.

(<https://www.saviom.com/blog/effective-strategies-reduce-employee-turnover/>, Kumar, 2023)

Wykorzystane źródła:

- SaaS BPM (2022). Strategiczne planowanie redukcji zatrudnienia. <https://saasbpm.com/strategic-planning-staff-reduction>
- Acas (2023). Zarządzanie zwolnieniami pracowników: Krok po kroku. <https://www.acas.org.uk/manage-staff-redundancies/support-your-staff-and-plan-for-the-future>
- Kumar, A. (2023). Dziesięć skutecznych strategii zmniejszania rotacji pracowników. Biblioteka zasobów. <https://www.saviom.com/blog/effective-strategies-reduce-employee-turnover/>



4. Przeniesienia pracowników oraz redystrybucja obowiązków i odpowiedzialności związane z wypaleniem zawodowym

Czym jest wypalenie zawodowe nauczycieli?

Nauczyciele stają przed poważnymi wyzwaniami. Muszą dostosowywać programy nauczania do szerokiej gamy stylów uczenia się, zarządzać zmieniającymi się politykami edukacyjnymi, zajmować się uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i żonglować pracą administracyjną. Ponadto wiele z naszych największych bolączek społecznych pojawia się w ich klasach. Co więc dzieje się, gdy nauczyciele, którzy już zmagają się z tak wieloma problemami, doświadczają również niewspierającego środowiska pracy?

Wielu nauczycieli doświadcza wypalenia zawodowego, osiągając granice swoich możliwości w radzeniu sobie z codziennymi wyzwaniami w pracy. Występuje ono po długotrwałym narażeniu na źle zarządzany emocjonalny i interpersonalny stres zawodowy.

Konsekwencje wypalenia zawodowego nauczycieli

Z czasem wypalenie zawodowe nauczycieli może prowadzić do różnych reakcji. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) opisuje wypalenie zawodowe jako zjawisko charakteryzujące się trzema głównymi cechami:

- Wyczerpanie. Kiedy nauczyciele doświadczają wypalenia, mogą czuć się pozbawieni energii i zbyt wyczerpani, aby kontynuować swoją pracę.
- Cynizm. Nauczyciele, którzy osiągnęli stan wypalenia zawodowego, mogą zacząć czuć się psychicznie oderwani od swojej pracy. Ich nastawienie do zawodu może stać się negatywne i cyniczne.
- Brak skuteczności. Wypalenie zawodowe nauczycieli prowadzi również do poczucia niekompetencji lub nieskuteczności.

Przyczyny wypalenia zawodowego nauczycieli

Nauczyciele zmagają się z przygnębiającymi doświadczeniami, które mogą prowadzić do zmęczenia, niepokoju i depresji. Nielezione objawy te mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Niektóre z przyczyn wypalenia zawodowego nauczycieli obejmują:



➤ Słabe finansowanie

Wielu okręgom i organizacjom edukacyjnym brakuje wystarczających funduszy na aktualizację materiałów, technologii i personelu. Stanowi to ogromne obciążenie dla nauczycieli, którzy muszą radzić sobie z niewystarczającymi książkami i materiałami, jednocześnie zarządzając wysokim wskaźnikiem nauczycieli do uczniów. Z biegiem czasu obciążenie to może sprawić, że nauczyciele poczują się beznadziejnie i będą źle przygotowani do radzenia sobie z lukami w osiągnięciach i zaspokajania potrzeb uczniów.

Liderzy edukacyjni muszą opowiadać się za lepszym finansowaniem, a w międzyczasie znaleźć sposoby na ograniczenie marnotrawstwa i zarządzanie swoimi budżetami, aby organizacje edukacyjne były jak najlepiej zaopatrzone i obsadzone personelem.

➤ Wysokie wymagania emocjonalne

Oprócz kształcenia uczniów, nauczyciele muszą dbać o ich potrzeby emocjonalne, co może być bardzo wymagające. Nauczyciele często czują, że na ich barkach spoczywa przyszłość całego pokolenia. Jeśli w środowisku pracy brakuje wsparcia niezbędnego do wypełnienia tej odpowiedzialności, nauczyciele mogą czuć się przytłoczeni.

Ponadto nauczyciele często wspierają uczniów, którzy doświadczyli traumy. Na przykład nauczyciele mogą być jednymi z pierwszych, którzy zauważą oznaki znęcania się nad uczniem. Prawo wymaga, aby nauczyciele jako osoby uprawnione do zgłaszania przypadków przemocy informowali o tym władze.

Takie doświadczenia i inne, w których nauczyciele nie mają kontroli nad tragicznymi wydarzeniami w życiu domowym swoich uczniów, mogą okazać się wstrząsające. Ostatecznie nauczyciele mogą doświadczyć wtórnej traumy, gdy pomagają uczniom przechodzącym przez trudne chwile.

Liderzy edukacji muszą zapewnić nauczycielom narzędzia, które pozwolą im sprostać emocjonalnym wymaganiom związanym z ich rolą. Mogą na przykład oferować sesje szkoleniowe, które zawierają formalne instrukcje dotyczące rozwijania umiejętności emocjonalnych, takich jak:

- Dokładne rozpoznawanie emocji;
- Zrozumienie przyczyn i konsekwencji własnych emocji;



- Wygodne wyrażanie emocji;
- Skuteczna regulacja emocji.

Badania Yale Center for Emotional Intelligence wykazały, że nauczyciele z rozwiniętymi umiejętnościami emocjonalnymi doświadczają mniejszego wypalenia zawodowego.

➤ Nieodpowiednie przygotowanie

Zbyt często organizacje edukacyjne stawiają nauczycieli w sytuacjach, do których nie są odpowiednio przygotowani. Na przykład, administratorzy mogą wymagać od nauczycieli nauczania poza ich obszarem tematycznym lub mogą przydzielać uczniów z wyzwaniami edukacyjnymi i behawioralnymi nauczycielom, którzy nie posiadają niezbędnego przeszkolenia, aby sprostać ich potrzebom. Takie scenariusze nie tylko uniemożliwiają uczniom naukę, ale także sprawiają, że nauczyciele nie czują się spełnieni, co może powodować wypalenie zawodowe.

Liderzy edukacji muszą zapewnić nauczycielom znaczący rozwój zawodowy, który przygotuje ich do radzenia sobie z kwestiami związanymi z zachowaniem, nową polityką edukacyjną, technologią edukacyjną i innymi przeszkodami. Ponadto administratorzy muszą świadomie przydzielać obowiązki, które są zgodne z przygotowaniem i doświadczeniem nauczyciela.

➤ Trudne sytuacje w nauczaniu

Nauczyciele stają w obliczu coraz trudniejszych sytuacji dydaktycznych, które mogą prowadzić do wypalenia zawodowego. Wyzwania te obejmują zarówno politykę, która wiąże oceny nauczycieli ze standardowymi egzaminami, które nie odzwierciedlają dokładnie procesu uczenia się uczniów, jak i przejście na nauczanie na odległość podczas pandemii COVID-19.

Na przykład, w przypadku wirtualnej nauki, wielu nauczycieli jest bombardowanych e-mailami od rodziców, jednocześnie próbując kierować uczniami, którzy nie potrafią poruszać się po internetowych platformach edukacyjnych. W rezultacie nauczyciele często czują się zobowiązani do pracy o każdej porze dnia i nocy, walcząc o znalezienie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Dodatkowo, trudne zachowania uczniów stały się bardziej dotkliwe i częste, pozostawiając nauczycieli w trudnych sytuacjach.

Liderzy oświaty muszą rozważyć, w jaki sposób polityka dotycząca oceny nauczycieli i standaryzowanych egzaminów wpływa na nauczycieli, a także świadomie opowiadać się za



programami, które podnoszą morale nauczycieli. Mogą oni wspierać nauczycieli poprzez ustalanie granic w ich imieniu, na przykład poprzez jasne informowanie rodziców o godzinach pracy nauczycieli i nakładanie ograniczeń na ich obowiązki.

Wreszcie, liderzy mogą nadal zapewniać konkretne szkolenia, które przygotowują nauczycieli do reagowania na indywidualne wyzwania w miarę ich pojawiania się.

Nieproporcjonalny wpływ wypalenia zawodowego nauczycieli na organizacje edukacyjne o wysokim stopniu ubóstwa

National Center for Education Statistics przewiduje, że do 2028 r. liczba uczniów w szkołach wzrośnie o 2%. Połączenie rosnącej populacji uczniów i znacznej liczby odchodzących nauczycieli uruchomiło dzwonki alarmowe dla liderów edukacji, którzy obecnie szukają sposobów na ograniczenie odpływu uczniów. Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że odejścia te mają nieproporcjonalny wpływ na uczniów znajdujących się w niekorzystnej sytuacji lub marginalizowanych.

Badania konsekwentnie pokazują, że najwyższe wskaźniki odejść nauczycieli występują w organizacjach edukacyjnych o wysokim ubóstwie i szkołach składających się głównie z uczniów kolorowych. Dla przykładu, od 2016 roku, szkoły z Tytułu I (szkoły, w których co najmniej 35% uczniów ma niskie dochody) miały wskaźniki rotacji o 50% wyższe niż szkoły bez Tytułu I. Rotacja i niestabilność spowodowana wypaleniem zawodowym nauczycieli potęguje wyzwania, jakich doświadczają marginalizowani uczniowie i może przyczyniać się do pogłębiania się różnic w osiągnięciach.

Oznaki wypalenia zawodowego nauczycieli

Nauczyciele często nie zdają sobie sprawy z tego, że są na drodze do wypalenia zawodowego, zanim osiągną próg bez powrotu. Jednak wczesna identyfikacja poniższych objawów, których nauczyciele mogą doświadczać w różnym stopniu, może pomóc liderom edukacji wdrożyć strategie interwencyjne w momencie, gdy będą one najbardziej skuteczne.

➤ Ciągłe zmęczenie



Nadmierne obciążenie pracą i napięcie emocjonalne mogą prowadzić do zmęczenia. Jednak w sytuacji, w której można sobie z tym poradzić, zmęczenie powinno odpływać. Trzydniowe weekendy i sezonowe wakacje mogą znacznie pomóc w odnowieniu energii. Niestety, w przypadku przeciążonych nauczycieli, zmęczenie może pozostać na stałe. Może ono zakłócać sen, powodować rozdrażnienie, a nawet wpływać na nawyki żywieniowe.

➤ Zwątpienie w siebie

Nauczyciele mogą zastanawiać się nad skutecznością lekcji lub samokrytykować swoją pracę. Jest to część procesu wzrostu i klucz do rozwoju. Jednak nauczyciele zmierzający w kierunku wypalenia zawodowego mogą zacząć wątpić, czy w ogóle nadają się do nauczania. Mogą nie tylko wątpić w siłę poszczególnych lekcji lub jednostek, ale także zastanawiać się, czy wszystko, co robią, ma wartość.

➤ Wycofanie

Kiedy nauczyciele czują się przytłoczeni swoją pracą, mogą wycofać się na kilka sposobów. Na przykład mogą rezygnować ze spotkań towarzyskich z kolegami lub przestać dołączać do innych nauczycieli na lunch. Mogą również częściej korzystać z dni zdrowia psychicznego. Mogą rzadziej uczestniczyć w spotkaniach wydziałów i departamentów oraz ograniczać udział w opcjonalnych wydarzeniach szkolnych po godzinach, takich jak zawody sportowe i przedstawienia szkolne.

Wypalenie zawodowe może prowadzić do tego, że nauczyciele przestają współpracować ze swoimi rówieśnikami. Wypaleni nauczyciele często nie czują się zainspirowani do dzielenia się lekcjami, odwiedzania klas swoich rówieśników lub prowadzenia korespondencji e-mailowej. Kiedy komunikują się z rówieśnikami, ich celem jest zazwyczaj narzekanie na uczniów, rodziców, politykę organizacji edukacyjnych i administrację. Często trudno im dostrzec cokolwiek pozytywnego w swoim otoczeniu.

➤ Utrata inspiracji

Większość nauczycieli rozpoczyna swoją karierę z inspiracją. Chcą coś zmienić, wierzą w swoją zdolność do wprowadzania zmian i czują się zmotywowani do działania. Wypalenie zawodowe nauczycieli gasi tę inspirację i motywację. Zamiast czuć się podekscytowanym



spotkaniem z nowymi uczniami na początku roku, wypaleni nauczyciele czują strach przed tym, co może pójść nie tak. Zamiast mieć pewność, że mogą coś zmienić w życiu uczniów, mogą czuć, że toczą beznadziejną walkę.

Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu nauczycieli

Rozwiązywanie problemu wypalenia zawodowego nauczycieli nie może sprowadzać się do nawoływania do odporności nauczycieli lub zachęcania do dbania o siebie. Takie odpowiedzi wydają się sugerować, że nauczycielom doświadczającym wypalenia brakuje odwagi, by wytrwać. W rzeczywistości nic nie może być dalsze od prawdy dla zdecydowanej większości nauczycieli.

Pozbawianie nauczycieli ich autonomii, a także narzucanie standaryzacji i egzaminów na wysokim poziomie, może odebrać nagrody i satysfakcję z nauczania. Liderzy edukacji muszą przeanalizować te trendy i znaleźć sposoby na wzmocnienie nagród płynących z nauczania, jeśli mają nadzieję zapobiec wypaleniu zawodowemu nauczycieli.

Zamiast postrzegać wypalenie zawodowe nauczycieli jako problem indywidualny, liderzy w dziedzinie edukacji muszą skupić się na ocenie tego problemu jako kwestii systemowej, instytucjonalnej lub politycznej.

Chociaż nauczyciele z organizacji edukacyjnych o wysokim poziomie ubóstwa stanowią nieproporcjonalnie dużą grupę wypalonych nauczycieli, nauczyciele z organizacji edukacyjnych o wysokich wynikach również mogą czuć się zdemoralizowani. Zgłaszają oni poważną frustrację i dezorientację związaną z pracą administracyjną, która często pochłania nieuzasadnione ilości czasu, który można by lepiej spożytkować.

Na przykład, wielu nauczycieli jest zmuszonych do korzystania z oprogramowania zakupionego przez okręg podczas tworzenia planów lekcji lub prowadzenia dokumentacji. Choć czasami jest to pomocne, takie decyzje okręgów często okazują się uciążliwe, tworząc nadmierne zadania związane z wprowadzaniem danych i odwracając uwagę nauczycieli od bardziej znaczącej i pilnej pracy. Taka frustracja, spiętrzona na innych, może przyczynić się do poczucia porażki nauczycieli.

➤ Zwiększenie autonomii nauczycieli



Zapewnienie nauczycielom większej autonomii może zwiększyć ich zadowolenie z pracy i poziom retencji. Brytyjska Narodowa Fundacja Badań Edukacyjnych (National Foundation for Educational Research) niedawno zidentyfikowała silne powiązania między autonomią nauczycieli a ich zatrzymywaniem w pracy. Wyniki badań sugerują, że angażowanie nauczycieli w działania, które honorują ich niezależność i wzmacniają ich poczucie szacunku, może znacząco wpłynąć na ich morale i zmotywować ich do pozostania.

Na przykład, zamiast narzucać nauczycielom cele, dyrektorzy szkół mogą zaangażować nauczycieli w ich wyznaczanie. Ponadto liderzy edukacji mogą rozważyć, w jaki sposób zapewnić nauczycielom większą kontrolę nad wybieranymi przez nich programami nauczania i nauczonymi treściami.

➤ Angażowanie nauczycieli we właściwe rozmowy

Podczas gdy zmiany w polityce mogą poprawić klimat pracy nauczycieli, organizacje edukacyjne mogą podjąć ważne kroki w celu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu nauczycieli. Autorka książki *Demoralized: Why Teachers Leave the Profession They Love and How They Can Stay* (Dlaczego nauczyciele odchodzą z zawodu, który kochają i jak mogą w nim pozostać), Doris Santoro wyjaśnia wartość niektórych rodzajów rozmów między dyrektorami szkół a nauczycielami. Santoro zaleca liderom szkolnym inicjowanie rozmów na temat dobrej pracy, w tym:

- Jak wygląda dobra praca;
- Przeszkody w osiągnięciu dobrej pracy;
- Co jest potrzebne do dobrej pracy;
- Natychmiastowe przejście do usuwania przeszkód w dobrej pracy.

Santoro zaleca, by dyrektorzy szkół nie ograniczali się jedynie do przestrzegania zasad. Zachęca raczej administratorów okręgowych i szkolnych do reagowania z elastycznością i zaangażowania się w głębokie zaangażowanie nauczycieli w kwestie uniemożliwiające im osiągnięcie celów dydaktycznych i poczucie satysfakcji.

➤ Budowanie umiejętności radzenia sobie z problemami przez nauczycieli



Liderzy oświaty mogą pomóc nauczycielom radzić sobie ze stresem. Dzięki odpowiedniemu wsparciu i wskazówkom, nauczyciele mogą uniknąć poczucia beznadziei i drenażu emocjonalnego, które często prowadzą do wypalenia zawodowego.

Liderzy szkolni mogą pomóc nauczycielom zmodyfikować ich reakcje na stojące przed nimi wyzwania. Często nauczyciele wkraczają na rynek pracy pełni oczekiwań i nadziei. W konfrontacji z trudnymi realiami nauczania mogą łatwo popaść w rozpacz. Jednak dzięki odpowiednim mechanizmom radzenia sobie, nauczyciele mogą dostosować reakcje, które podsycają negatywne uczucia.

Warsztaty, doradztwo i sesje szkoleniowe mogą nakierować nauczycieli na przyjęcie strategii, które pozwolą im przeformułować kwestie i oddzielić trudności. Takie podejście może mieć duże znaczenie dla uniknięcia wypalenia zawodowego nauczycieli.

➤ Przeciwdziałanie objawom wypalenia zawodowego nauczycieli

Wypalenie zawodowe nauczycieli nie pojawia się z dnia na dzień. Oznacza to, że liderzy edukacji mogą wprowadzać programy, które zajmują się symptomami, które do niego prowadzą i miejmy nadzieję, że zapobiegną osiągnięciu przez nauczycieli punktu krytycznego. Po pierwsze, nauczyciele muszą ufać, że administracja szkoły podejmie kroki w celu zaradzenia ich objawom. Jeśli jednak nauczyciele nie widzą dowodów na to, że mogą oczekiwać pomocy - lub co gorsza, jeśli podejrzewają, że zgłaszanie objawów spowoduje zmniejszenie autonomii lub wiary w ich umiejętności - nie będą mieli powodu, aby dzielić się swoimi zmaganiem.

Sposoby skutecznego radzenia sobie z objawami prowadzącymi do wypalenia zawodowego obejmują:

➤ Wdrażanie polityki reagowania na wypalenie zawodowe nauczycieli

Organizacje edukacyjne mogą oferować jasne zasady i procedury dotyczące zgłaszania wypalenia zawodowego nauczycieli. Powinny one również dostarczać informacji na temat opieki dostępnej dla nauczycieli, którzy zmagają się z tym problemem.

➤ Utrzymywanie otwartych kanałów komunikacji

Nauczyciele doświadczający symptomów, które prowadzą do wypalenia, powinni otrzymać uwagę od administratorów lub osób, które mogą podjąć bezpośrednie działania w odpowiedzi.



➤ Dawanie nauczycielom wyboru w kwestii opieki nad wypalonymi nauczycielami
Nauczyciele najlepiej znają swoją sytuację. Dyrektorzy szkół powinni dawać im wybór w odniesieniu do opieki, jaką otrzymują.

➤ Zachowanie czujności

Dyrektorzy szkół powinni zwracać uwagę na symptomy prowadzące do wypalenia wśród swoich wykładowców. Ta świadomość może pozwolić im interweniować, gdy jest jeszcze czas, aby coś zmienić.

Wpływ wypalenia zawodowego nauczycieli na uczniów

Kiedy nauczyciele tracą poczucie celu, czują się obciążeni zmęczeniem i wycofują się z pracy, uczniowie prawdopodobnie odczują tego skutki. Nic dziwnego, że badania wskazują, że wypalenie nauczycieli ma negatywny wpływ na uczniów.

Po pierwsze, wypalenie zawodowe i odejścia nauczycieli idą w parze. Według National Education Association, utrata nauczyciela w ciągu roku szkolnego oznacza utratę do 72 dni dydaktycznych - prawie połowy roku szkolnego. To doświadczenie powoduje, że uczniowie mają zaległości i znacząco zakłóca proces uczenia się.

Kilka badań wykazało, że rotacja nauczycieli nie wpływa wyłącznie na poszczególnych uczniów, którzy tracą swoich nauczycieli. Badania wielokrotnie wykazały, że wysoka rotacja wpływa na osiągnięcia wszystkich uczniów w organizacji edukacyjnej.

Nawet jeśli nauczyciele doświadczają wypalenia zawodowego, uczniowie płacą za to cenę. Nauczyciele przytłoczeni stresem stosują mniej skuteczne strategie nauczania. Wpływa to na jasność ich instrukcji i zarządzanie klasą. Skutkuje to również mniej stymulującym środowiskiem klasowym.

Badanie przeprowadzone w Journal of Educational Psychology wykazało, że nauczyciele doświadczający wypalenia zawodowego na początku roku szkolnego znacznie gorzej radzili sobie z zarządzaniem klasą do wiosny niż pozostali nauczyciele. W ich klasach dochodziło również do znacznych zakłóceń w pracy uczniów.



Badanie przeprowadzone na Uniwersytecie Kolumbii Brytyjskiej wykazało również, że uczniowie nauczycieli zgłaszających wypalenie zawodowe mieli podwyższony poziom hormonów stresu, co sugeruje, że nauczyciele nieumyślnie przenoszą swój stres na uczniów.

(<https://soeonline.american.edu/blog/teacher-burnout/>, School of Education Online Programs, 2021)

Prawo do reorganizacji obowiązków

Przydzielanie nowych obowiązków w ramach jednostki negocjacyjnej lub reorganizacja miejsca pracy w ramach tej jednostki negocjacyjnej wchodzi w zakres pozostałych praw pracodawcy do zarządzania. Żadne prawo kierownictwa nie jest bardziej fundamentalne niż prawo pracodawców do organizowania i kierowania swoją siłą roboczą, a w szczególności do przydzielania pracy pracownikom. Kierownictwo ma możliwość reorganizacji swojej siły roboczej, z zastrzeżeniem wyraźnych postanowień układu zbiorowego pracy stanowiących inaczej i o ile nie działa w złej wierze, nierozsądnie lub wbrew ogólnym przepisom prawa.

Pracodawcy mogą ponownie przydzielić obowiązki zwolnionych pracowników innym pracownikom, w tym nowym pracownikom na nowo utworzonych stanowiskach w różnych klasyfikacjach.

Konsekwencje reorganizacji

Chociaż kierownictwo ma ogólną zdolność do kierowania swoją siłą roboczą, może to mieć konsekwencje, w tym ryzyko "skargi klasyfikacyjnej". Jest to sytuacja, w której związek zawodowy twierdzi, że pracownik należy obecnie do wyższej kategorii zaszeręgowania i powinien otrzymywać wyższe wynagrodzenie. W przypadku powodzenia, pracodawca może być odpowiedzialny za różnicę w wynagrodzeniu między poprzednią (niedokładną) klasyfikacją pracownika a nową.

Ogólnie rzecz biorąc, związek zawodowy odniesie sukces w sprawie zażalenia dotyczącego zmiany klasyfikacji, jeśli

- Pracownik przez większość czasu wykonuje istotne obowiązki/funkcje związane z wyższą klasyfikacją;
- Obowiązki zawodowe z wyższej klasyfikacji nie są częścią istniejącej klasyfikacji; oraz



- Praca wykonywana przez pracownika sprawia, że wyższa klasyfikacja jest najlepiej dopasowana w oparciu o "główne funkcje podstawowe" zarówno wyższej, jak i niższej klasyfikacji (nawet jeśli funkcje mogą się pokrywać, jedna klasyfikacja będzie lepszym opisem);
- Nakładanie się obowiązków nie pozwala związkowi zawodowemu argumentować, że zastosowanie ma korzystniejszy opis stanowiska. Główne obowiązki wykonywane przez większość czasu muszą raczej wyraźnie wskazywać na klasyfikację, o którą ubiega się związek zawodowy, ponieważ to na nim spoczywa ciężar wykazania, że nie tylko wymagano od niego pracy poza klasyfikacją, ale że obowiązki te w pełni mieściły się w zakresie tej wyższej klasyfikacji, a nie tylko nakładały się na funkcje.

Wskazówki i wnioski

Pracodawcy stojący w obliczu redukcji zatrudnienia, którzy chcą dokonać redystrybucji obowiązków zawodowych, powinni kierować się następującymi zasadami:

- Utrzymywać otwartą komunikację ze Związkiem i pracownikami, których to dotyczy;
- Reorganizacja musi mieć solidne uzasadnienie;
- Praca w ramach ograniczeń układu zbiorowego;
- Należy pamiętać, że chociaż klauzule dotyczące stażu pracy i wynagrodzeń mogą nie zapobiec reorganizacji, reorganizacja może uruchomić takie klauzule; oraz
- Rozważenie wynegocjowania listu intencyjnego ze związkiem zawodowym w celu uwzględnienia możliwości wykonywania przez pracowników pracy w różnych klasyfikacjach podczas pandemii przy określonej stawce wynagrodzenia.

Pracodawcy mogą wymagać od pracownika zrzeszonego w związkach zawodowych, aby wykonywał pracę poza swoją jednostką negocjacyjną i stanowił część innej jednostki negocjacyjnej.

Pracodawcy mogą stwierdzić, że w ramach reorganizacji ich siły roboczej, niektórzy pracownicy mogą być zmuszeni do podjęcia obowiązków normalnie przypisanych do innych jednostek negocjacyjnych. Jest to znane jako "przeniesienie obowiązków". Ogólną zasadą jest, że pracodawca ma prawo decydować o tym, w jaki sposób prowadzi swoją działalność. Podczas gdy klauzule dotyczące ochrony pracy mogą nakładać ograniczenia na wykonywanie przez



pracodawcę w dobrej wierze jego swobody decyzyjnej, wymagany jest do tego wyraźny język układu zbiorowego pracy.

Przekazywanie obowiązków pomiędzy jednostkami negocjacyjnymi lub pracownikom spoza jednostki może być sprzeczne z dorozumianym ograniczeniem lub klauzulą ochrony pracy w jednostce negocjacyjnej. Ogólnie rzecz biorąc, zdolność pracodawcy do przydzielania pracy poza jednostką negocjacyjną jest zabroniona, jeśli na przykład skutkuje to zwolnieniem lub zmniejszeniem liczby godzin pracy członków jednostki negocjacyjnej. Oceniając, czy doszło do naruszenia, arbitrzy zastosują "podejście rodzajowe i ilościowe" do przeniesienia obowiązków. Podejście to sprawdza, które obowiązki i w jakim stopniu zostały przeniesione oraz czy nowe obowiązki zajmują dużą część obowiązków osób spoza jednostki negocjacyjnej. Może istnieć dorozumiane ograniczenie, które wpływa na przekazywanie przez kierownictwo obowiązków, które należą wyłącznie do jednostki negocjacyjnej, osobom, które są z niej wyłączone. Aby uruchomić zasadę dorozumianego ograniczenia, ilość pracy jednostki negocjacyjnej przydzielonej osobom spoza niej musi być zbliżona do ilości, która zajęłaby pracownikowi całą zmianę.

Naruszenie dorozumianej zasady ograniczenia powstaje, gdy osobom wykluczonym przydzielono pracę w jednostce negocjacyjnej w zakresie, w jakim spędzają one prawie większość dnia pracy wykonując tę pracę. W rezultacie, czynniki, które pracodawcy powinni wziąć pod uwagę przy zmianie przydziału obowiązków obejmują:

- ilość pracy, np. czas poświęcony na przeniesioną pracę przez osoby spoza jednostki;
- jakość pracy;
- nakładania się obowiązków.

Biorąc pod uwagę, że zasada dorozumianego ograniczenia chroni pracę, która należy wyłącznie do jednostki negocjacyjnej, nakładające się obowiązki wykonywane zarówno przez jednostkę negocjacyjną, jak i osoby spoza niej nie są chronione. Ponadto istnieje orzecznictwo, które stwierdza, że nawet jeśli nie ma wyraźnego ograniczenia w przydzielaniu pracy poza jednostką negocjacyjną, takie ograniczenie może być dorozumiane z postanowień układu zbiorowego dotyczących uznania, wykluczenia, stażu pracy, delegowania, zwolnienia, odwołania i klasyfikacji stanowisk.

Podsumowując:



a) Jeśli układ zbiorowy stanowi, że praca negocjacyjna nie może być przydzielana poza jednostką, wówczas pracodawca narusza układ, przydzielając pracę innym osobom;

b) Jeśli układ zbiorowy pracy nie zabrania przydzielania pracy innym pracownikom, osoba niebędąca członkiem jednostki negocjacyjnej może wykonywać pracę w jednostce negocjacyjnej, o ile praca w jednostce negocjacyjnej nie jest wykonywana w takim zakresie, w jakim osoba niebędąca członkiem jednostki negocjacyjnej włącza się do jednostki negocjacyjnej.

Konsekwencje niewłaściwego przydzielenia pracy w jednostce negocjacyjnej pracownikom niebędącym członkami jednostki negocjacyjnej mogą być znaczące. Związek zawodowy może dochodzić utraty wynagrodzenia, świadczeń i składek związkowych należnych konkretnym pracownikom, którzy utracili możliwość wykonywania pracy, a w przypadku, gdy nie można zidentyfikować konkretnych pracowników, sam związek zawodowy może dochodzić tych odszkodowań. W rezultacie pracodawca płaci dwa razy - raz członkowi jednostki niebędącemu stroną układu, który wykonał pracę, a drugi raz pracownikom (lub związkowi), którzy powinni byli ją wykonać.

Wskazówki i wnioski

Chociaż pracodawcy zasadniczo zachowują prawo do przenoszenia obowiązków, nawet jeśli oznacza to redystrybucję obowiązków z jednostek negocjacyjnych, które zostały zwolnione lub zredukowane, powinni oni pamiętać o następujących kwestiach:

- pracodawca powinien mieć silne uzasadnienie biznesowe dla redystrybucji;
- sama redystrybucja nie powinna eliminować miejsc pracy w jednostce negocjacyjnej;
- przeniesione obowiązki nie powinny zajmować dużej części pracy osób spoza jednostki negocjacyjnej; a pracodawca powinien najpierw przejrzeć język układu zbiorowego pracy - w szczególności wszelkie klauzule dotyczące ochrony jednostki negocjacyjnej - w celu ustalenia wszelkich ograniczeń możliwości przeniesienia obowiązków lub konsekwencji takiego działania.

W obecnym otoczeniu gospodarczym i zdrowotnym prawdopodobne jest, że siły zewnętrzne wpływające na pracodawców zatrudniających pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych będą miały silne uzasadnienie dla reorganizacji siły roboczej. Chociaż istnieje



ryzyko skarg, pracodawcy powinni angażować się w wyważoną i zaplanowaną reorganizację w oparciu o swoją wiedzę na temat swojej działalności i obsługiwanych rynków.

(<https://www.mross.com/what-we-think/article/transferring-work-and-duties-of-union-workers> McLennan, 2020)

10 wskazówek, jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu

Przewlekły stres zawodowy może skutkować wyczerpaniem, frustracją i brakiem produktywności w pracy - ale wypalenie to znacznie więcej niż tylko uczucie przytłoczenia w pracy. Może ono również wpływać na zdrowie zespołu.

Według Mayo Clinic, wypalenie zawodowe może powodować bezsenność, choroby serca, podatność na choroby, a nawet cukrzycę typu 2.

Stosowanie prostych rozwiązań w tej krytycznej kwestii nie wystarczy. Dlatego musisz podjąć znaczące kroki, aby zapobiec wypaleniu zawodowemu, zanim Twój zespół stanie w obliczu poważnych konsekwencji.

➤ Monitorowanie nadmiernych godzin pracy

Długie godziny pracy są również czynnikiem ryzyka wypalenia zawodowego. W połączeniu z brakiem przerw lub elastyczności, badania wykazały, że są one szkodliwe dla zdrowia zespołu. Światowa Organizacja Zdrowia stwierdziła, że zbyt długie godziny pracy doprowadziły do 745 000 zgonów w ciągu jednego roku.

Aby temu przeciwdziałać, należy ustanowić zasady dotyczące nadgodzin i rozważyć dodanie limitu godzin pracy zespołu. Pomoże to również ograniczyć koszty nadgodzin do minimum.

➤ Określ jasne oczekiwania

Jasne granice i oczekiwania mogą pomóc zespołowi zrozumieć, czego się od niego oczekuje. Ustalenie rozsądnych celów i wytycznych dla zespołu może wyeliminować stres, informując go, jak wygląda sukces na jego stanowisku.

Oczekiwania te mogą obejmować godziny pracy, standardy komunikacji i tempo realizacji projektów. Po ustaleniu jasnych oczekiwań zespół będzie czuł się bardziej komfortowo w swojej roli i będzie wiedział, jak odnieść sukces.



➤ Udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnych

Komunikacja ma kluczowe znaczenie dla zminimalizowania wypalenia zawodowego. Regularnie kontaktuj się z członkami zespołu i przekazuj im informacje zwrotne na temat ich wyników. Bądź też gotowy na otrzymywanie informacji zwrotnych w zamian.

Konstruktywna informacja zwrotna może pomóc im osiągać lepsze wyniki, a pozytywna informacja zwrotna może dać im znać, że są na dobrej drodze. Kiedy twój zespół wie, że może zwrócić się do ciebie z problemami, otwierasz drzwi do rozmów, które mogą zapobiec wypaleniu zawodowemu.

➤ Zarządzanie obciążeniami

Staranne zarządzanie obciążeniami pracą zespołu może być jednym z najlepszych sposobów na zminimalizowanie ryzyka wypalenia zawodowego. Efektywne zarządzanie obciążeniami pracą może być różnicą między odnoszącym sukcesy, produktywnym zespołem a wypaloną siłą roboczą. Strategicznie przydzielaj zadania i poinformuj członków zespołu, że w razie potrzeby mogą zwrócić się do przełożonych w sprawie swojego obciążenia pracą.

➤ Oferta elastycznych harmonogramów

Jeśli Twoja branża na to pozwala, stwórz elastyczną politykę pracy. Może to obejmować pracę z domu lub elastyczne godziny pracy. Jeśli nie możesz dostosować elastycznego harmonogramu pracy, zachęcaj swój zespół do pracy w rozsądnych godzinach i robienia przerw.

Zdrowa równowaga między życiem zawodowym a prywatnym może poprawić produktywność zespołu. Gdy członkowie zespołu mogą oderwać się od pracy, aby wyprowadzić psa lub spędzić czas z bliskimi, może to zwiększyć poziom zaangażowania i zmniejszyć wypalenie zawodowe. W rzeczywistości pracownicy, którzy mają doskonałą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, pracują o 21% ciężiej niż ci, którzy jej nie mają.

➤ Docenianie pracowników

Pracownicy, którzy są przepracowani i niedoceniani, są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe. Uświadamianie członkom zespołu ich ciężkiej pracy i wkładu jest świetnym sposobem na utrzymanie ich motywacji i zaangażowania.



Postaraj się wykazać kreatywnością w docenianiu pracowników, wspierając ich na LinkedIn lub wysyłając osobistą wiadomość z podziękowaniami za ich postępy. Sprawdź nasze przykłady doceniania pracowników, jeśli potrzebujesz pomysłów.

➤ Oferta wsparcia

Brak wsparcia może prowadzić do wypalenia pracowników. Pomagając członkom zespołu w radzeniu sobie z obciążeniem pracą, można zmniejszyć ryzyko wypalenia i wzmocnić więzi w zespole.

Możesz pomóc swojemu zespołowi, eliminując wąskie gardła i radząc sobie ze stresem w miejscu pracy. Zachęcaj wszystkich członków zespołu do wspierania swoich kolegów i modeluj to zachowanie, pomagając swojemu zespołowi.

➤ Pielęgnuj kulturę swojej firmy

Poprawa doświadczenia pracowników w firmie to świetny sposób na zmniejszenie stresu i zachęcenie ich do zaangażowania. Jednym ze sposobów na to jest stworzenie zdrowej kultury firmy, która priorytetowo traktuje równowagę między życiem zawodowym a prywatnym zespołu.

Jeśli zarządzasz zespołem zdalnym, kultura firmy zdalnej jest szczególnie ważna. Organizuj regularne spotkania z zespołem i wymyślaj sprytny sposób na wzmocnienie chemii w zespole ponad granicami.

➤ Zapewnienie dobrego samopoczucia pracowników

Dbanie o siebie i dobre samopoczucie fizyczne to kluczowe kroki w kierunku zmniejszenia wypalenia zawodowego. Jako właściciel firmy lub menedżer możesz rozważyć rozmowę z działem HR na temat włączenia zdrowia psychicznego lub doradztwa do pakietu opieki zdrowotnej.

Możesz też stworzyć zachęty dla członków zespołu do ćwiczeń. Według Anxiety & Depression Association of America, zdrowie fizyczne może pomóc w lepszym radzeniu sobie ze stresem.

➤ Praca nad zaangażowaniem pracowników



Zaangażowanie pracowników może korzystnie wpłynąć na produktywność i poprawić doświadczenia pracowników. Harvard Business Review odkrył, że organizacje o wysokim poziomie zaangażowania są o 22% bardziej produktywne niż te, które tego nie robią. Zaangażowani pracownicy są bardziej produktywni i zadowoleni ze swojej pracy.

Ważne jest, aby zająć się wypaleniem, zanim wpłynie ono na zdrowie psychiczne i produktywność zespołu. Lepiej jest podjąć kroki, aby zapobiec wypaleniu, zanim się pojawi, niż odwrócić jego skutki, gdy już się pojawią.

Nawet jeśli jeden wypalony pracownik zacznie zalegać z pracą, może to rozprzestrzenić się na innych. Kiedy zespół pracownika wkracza do akcji, aby pomóc, będzie musiał również zwiększyć swoje obciążenie pracą. W końcu wypalenie wynika ze środowiska pracy, które tworzysz, a nie z członków zespołu.

Skorzystaj z tych wskazówek, aby poradzić sobie z wypaleniem zawodowym w miejscu pracy, zanim stanie się ono problemem dla Twojej organizacji. Możesz zapobiec wypaleniu, zarządzając obciążeniem pracą swojego zespołu, organizując regularne odprawy i tworząc zdrową kulturę firmy.

Korzystanie z odpowiednich narzędzi do meldowania się może pomóc zespołowi poprawić wskaźniki retencji i produktywność w przyszłości.

(<https://hubstaff.com/blog/signs-of-employee-burnout/> Nekvinda, 2022)

Jeśli zauważysz oznaki wypalenia pracowników, podejmij natychmiastowe kroki, aby zapobiec jego dalszemu występowaniu. Oto 10 sposobów na powstrzymanie wypalenia zawodowego.

- Zbieranie informacji zwrotnych od pracowników.

Jako pracodawca musisz upewnić się, że Twoi pracownicy są wysłuchiwanie. Idealnie byłoby, gdyby pracodawca nawiązał kontakt z członkiem zespołu na długo przed pojawieniem się wypalenia zawodowego, ale codzienne obciążenie pracą może czasami uniemożliwić realizację tego celu. Gdy wypalenie zaczyna się objawiać, należy spotkać się z pracownikiem, aby dotrzeć do sedna problemu. Czasami rozwiązanie jest oczywiste, a innym razem jest nieco bardziej skomplikowane. Nigdy się tego nie dowiesz, jeśli nie posłuchasz.

- Tworzenie rozsądnych obciążeń.



Gdy pracownicy są przytłoczeni nadmierną ilością pracy, mogą czuć, że ciągle muszą nadrabiać zaległości. Może to spowodować, że będą się przepracowywać, co ostatecznie doprowadzi do wypalenia. Aby tego uniknąć, należy stworzyć sprawiedliwe obciążenia pracą dla każdego pracownika, tak aby byli oni przygotowani na sukces. Niech menedżerowie monitorują produktywność i wydajność pracowników. Jeśli zauważą, że wydajność pracownika zaczyna spadać, może to oznaczać, że pracownik osiąga poziom wypalenia i potrzebuje pomocy.

➤ Oferuj elastyczny harmonogram.

Jeśli nauczyliśmy się czegoś w trakcie pandemii, to tego, że elastyczność jest kluczem do szczęścia pracowników. Elastyczne planowanie, znane również jako flexitime, daje pracownikom możliwość tworzenia własnych harmonogramów. Pozwala to pracownikom wybrać godziny pracy, które najlepiej odpowiadają ich osobistym i zawodowym potrzebom. Na przykład jeden pracownik może zdecydować się na pracę w godzinach od 7:00 do 16:00, podczas gdy inny może pracować lepiej między 9:00 a 18:00. Kiedy pracownicy mają możliwość tworzenia harmonogramu pracy zgodnie z własnymi potrzebami, są mniej narażeni na wypalenie zawodowe.

➤ Promowanie dni zdrowia psychicznego.

Pracownicy są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe, jeśli są zestresowani i zmagają się ze swoim zdrowiem psychicznym. Pracodawcy mogą wspierać zdrowie psychiczne pracowników, oferując im dni zdrowia psychicznego. Pozwól pracownikom korzystać z dni zdrowia psychicznego w wolnym czasie, kiedy jest to dla nich najbardziej wartościowe. Pracownicy będą czuć się bardziej komfortowo korzystając z dni zdrowia psychicznego, jeśli poczują, że kierownictwo firmy ich wspiera.

➤ Oferuj płatny czas wolny - i zachęcaj pracowników do korzystania z niego.

Zaoferuj pracownikom dużo płatnego czasu wolnego (PTO), aby mogli się zrelaksować i zregenerować siły. Konkretna polityka PTO będzie zależeć od Twojej firmy; niektóre firmy mogą sobie pozwolić na zaoferowanie tylko dwóch tygodni płatnego urlopu, podczas gdy inne mogą zaoferować nieograniczony PTO. Jednak samo oferowanie płatnego urlopu nie wystarczy. Niezbędne jest zachęcanie pracowników do korzystania z dni wolnych. Stwórz



miejsce pracy, które celebryje płatny czas wolny, aby pracownicy nie czuli się zmuszeni do pozostawiania niewykorzystanych dni urlopowych na stole. Czas wolny pozwala pracownikom zresetować się fizycznie i psychicznie, aby mogli wrócić do pracy gotowi do pracy.

➤ Zapewnienie funkcjonalnego sprzętu i oprogramowania.

Nie ma nic bardziej irytującego niż konieczność korzystania z narzędzia, sprzętu lub oprogramowania, które jest nieefektywne lub wolno reaguje. Nie tylko wydajność sprzętu odbija się negatywnie na produkcji pracownika, ale brak uznania przez kierownictwo potrzeby modernizacji może również powodować poczucie bezradności. Frustracja związana ze sprzętem może być jednym z pierwszych objawów wypalenia zawodowego, więc rozwiązanie tego problemu może znacznie złagodzić stres związany z pracą.

➤ Traktuj swoich pracowników sprawiedliwie.

Nic nie powoduje szybszego wypalenia niż obserwowanie, jak ktoś inny jest traktowany preferencyjnie lub otrzymuje uznanie z niewłaściwych powodów. Jeszcze gorsza jest niesprawiedliwość, która wydaje się arbitralna. Nierówne wynagrodzenie, przypadkowe awanse, kapryśne uznanie - wszystko to może wywołać w pracowniku wrogość lub poczucie rozpaczy. Sytuację pogarsza fakt, że w większości przypadków pracownik musi tłumić swoje uczucia.

➤ Daj swoim pracownikom głos.

Dla pracowników, którzy czują, że nie mają wpływu na podejmowanie decyzji w organizacji, wypalenie może być naturalną, a nawet oczekiwaną konsekwencją. Te wskazówki od Dale Carnegie dotyczące wzmocnienia pozycji pracowników przetrwały, ponieważ działają:

- Rzuć wyzwanie członkom swojego zespołu.
- Rozbudzaj w nich pasję do wizji Twojej firmy.
- Daj im jasne możliwości awansu.
- Stosuj te same kryteria pomiaru dla wszystkich.
- Zejdź im z drogi i pozwól wykonać swoją pracę.

➤ Miłej zabawy.



Pracownicy, którzy lubią przychodzić do pracy, wypalają się znacznie rzadziej niż ci, którzy nienawidzą swojej pracy. Dlaczego nie zbudować pozytywnego środowiska pracy dla swoich pracowników? Zaopatrzenie lodówki w smakołyki, organizowanie przyjęć w porze lunchu i dawanie pół dnia wolnego przed świętami może podnieść morale i zapobiec wypaleniu pracowników.

➤ Uznaj sukces.

Bez względu na to, co mówią, każdy pracownik chce czuć się potrzebny. Niespodziewane poklepanie po plecach lub uznanie przed rówieśnikami za dobrze wykonaną pracę może być ogromnym zastrzykiem ego i znacznie przyczynić się do powstrzymania wypalenia zawodowego. Według badania zaangażowania pracowników przeprowadzonego przez O.C. Tanner, firmę z certyfikatem Great Place to Work, 37% respondentów uważa, że uznanie pracowników jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na świetną pracę zespołu.

(<https://www.business.com/articles/6-ways-to-prevent-employee-burnout/> Schooley, 2023)

Wykorzystane źródła:

- Programy online Szkoły Edukacji (2021, 16 lutego). Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli: Przyczyny, objawy i strategie: American University. School of Education Online. <https://soeonline.american.edu/blog/teacher-burnout/>
- McLennan, R. (2020, 25 marca). Przeniesienie pracy i obowiązków pracowników związkowych. mross.com. <https://www.mross.com/what-we-think/article/transferring-work-and-duties-of-union-workers>
- Nekvinda, A. (2022, 18 sierpnia). Oznaki wypalenia zawodowego, na które trzeba uważać (i jak im zapobiegać). Hubstaff Blog. <https://hubstaff.com/blog/signs-of-employee-burnout>
- Schooley, S. (2023, 31 października). Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu w miejscu pracy. business.com. <https://www.business.com/articles/6-ways-to-prevent-employee-burnout/>



5. Kariera i rozwój zawodowy

Plan rozwoju kariery to ustrukturyzowane podejście do rozwoju pracowników. Umożliwia pracownikowi ocenę swoich umiejętności i zainteresowań, ustalenie celów rozwoju zawodowego i stworzenie strategii ich osiągnięcia.

Plan może również obejmować elementy edukacyjne, takie jak programy certyfikacji lub stopni naukowych, strategie nawiązywania kontaktów i inne działania mające na celu promowanie rozwoju kariery. Dzięki planowi rozwoju kariery osoby mogą stworzyć mapę drogową sukcesu i skupić się na osiągnięciu swoich celów rozwoju zawodowego.

Plan rozwoju kariery może być dostosowany do konkretnych potrzeb i okoliczności pracownika. Ważne jest, aby rozpocząć od dokładnej oceny obecnych umiejętności i zainteresowań, ponieważ posłużą one jako podstawa do wyznaczenia osiągalnych celów.

Znaczenie planu rozwoju zawodowego dla rozwoju kariery

Ważne jest, aby firmy opracowywały i wdrażały plany rozwoju kariery dla rozwoju kariery swoich pracowników. Planowanie rozwoju kariery jest jednym z najlepszych sposobów na zapewnienie, że pracownicy są przygotowani na awanse, zmiany w funkcjach zawodowych i możliwości awansu w organizacji.

Posiadanie planu rozwoju kariery zapewnia zarówno pracodawcom, jak i pracownikom jasne oczekiwania dotyczące tego, jak osiągnąć sukces na każdym etapie kariery pracownika. Pomaga również zidentyfikować obszary, w których pracownicy mogą potrzebować dodatkowych szkoleń lub rozwoju. Pracodawca może zapewnić zasoby, aby pomóc pracownikowi osiągnąć jego cele, jednocześnie rozwijając bardziej produktywną i zaangażowaną siłę roboczą.

Tworzenie planu rozwoju kariery krok po kroku

Jeśli zależy ci na maksymalizacji rozwoju swoich pracowników, poniższa mapa drogową pomoże ci pomóc twoim pracownikom spełnić i przekroczyć zarówno twoje, jak i ich własne



oczekiwania. Oto przewodnik krok po kroku dotyczący tworzenia planu rozwoju kariery dla pracowników.

➤ Ocena umiejętności i zainteresowań pracowników

Plan rozwoju kariery pracownika powinien rozpocząć się od dokładnej oceny jego obecnych umiejętności i zainteresowań. Można to zrobić za pomocą ankiet lub spotkań 1:1. Nailed zdecydowanie zaleca jednak, by nie zapominać w tym celu o sile ocen wyników.

Oceny wyników są bardzo przydatnym narzędziem do identyfikacji postępów poczynionych przez pracowników w określonym czasie. Ocena ta dostarczy cennych informacji na temat mocnych i słabych stron pracownika oraz obszarów wymagających poprawy.

Nie przeocz tych typowych błędów i najlepszych praktyk w zakresie oceny wyników:

➤ Identyfikacja ścieżek kariery dla rozwoju pracowników

Gdy lepiej zrozumiesz umiejętności i zainteresowania swoich pracowników, możesz zacząć identyfikować dla nich potencjalne ścieżki kariery. Weź pod uwagę rodzaj pracy, którą są zainteresowani, a także mocne i słabe strony, które odkryłeś podczas oceny wyników.

➤ Wyznaczanie celów rozwoju zawodowego

Po zebraniu wszystkich informacji związanych z ich umiejętnościami i zainteresowaniami, możesz rozpocząć ustalanie celów rozwoju zawodowego dla ich kariery. Zaleca się wyznaczanie celów SMART, aby można je było faktycznie zrealizować, a nie tylko zapomnieć w pierwszej kolejności:

S-konkretny: Cel powinien być jasny i konkretny, aby wszyscy rozumieli, o co chodzi i co należy zrobić.

M - mierzalny: Powinien istnieć sposób mierzenia postępów w realizacji celu, aby można było stwierdzić, czy jest on osiągnięty.

Osiągalny: Cel powinien być wymagający, ale osiągalny, tak aby motywował pracowników do pracy nad jego osiągnięciem.

R-istotny: Cel powinien być istotny dla roli pracownika i celów organizacji.



Terminowość: Cel powinien mieć określone ramy czasowe, aby pracownicy wiedzieli, kiedy muszą go osiągnąć.

➤ Tworzenie strategii rozwoju pracowników

Gdy pracownik zidentyfikuje swoje cele, możesz pomóc mu stworzyć strategię ich osiągnięcia. Plan powinien obejmować takie działania, jak programy edukacyjne, techniki poszukiwania pracy, strategię nawiązywania kontaktów i inne działania.

Pamiętaj o tej mapie drogowej, zagłębiając się w strategię rozwoju pracowników:

- Ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych: musisz ustalić konkretne potrzeby szkoleniowe i rozwojowe, których Twoi pracownicy będą potrzebować, aby osiągnąć swoje cele zawodowe. Może to obejmować kursy lub stopnie naukowe, warsztaty lub inne formy szkolenia.
- Przydziel mentorów lub coachów: dobrym sposobem na pomoc pracownikom w osiągnięciu ich celów zawodowych jest przydzielenie im mentora lub coacha. Osoba ta może pomóc im w poruszaniu się po ścieżce kariery i zapewnić wsparcie na tej drodze.
- Zachęcanie do kontynuowania edukacji: jednym z najlepszych sposobów, aby pomóc pracownikom w rozwoju kariery, jest zachęcanie ich do kontynuowania edukacji. Może to oznaczać uczestnictwo w kursach online lub seminariach i warsztatach.
- Ustanowienie możliwości rotacji: możliwości rotacji pracy mogą być również pomocne w rozwoju kariery pracowników. Pozwala im to zdobyć doświadczenie w różnych obszarach firmy i nauczyć się nowych umiejętności.
- Pomóż im zoptymalizować pracę: pomóż pracownikom w zakresie technik produktywności, aby mogli jak najszybciej wejść w zdrową rutynę i zobaczyć postępy w realizacji swoich celów.

(<https://nailted.com/blog/how-to-create-a-career-development-plan-for-employees/>,

Hernández, 2023)

Wykorzystane źródła:

Hernández, L. (2023, 8 lutego). Jak stworzyć plan rozwoju kariery dla pracowników. [nailted.com. https://nailted.com/blog/how-to-create-a-career-development-plan-for-employees/](https://nailted.com/blog/how-to-create-a-career-development-plan-for-employees/)



6. Predyspozycje zawodowe

Wiodący pracodawcy wiedzą, jak ważne jest umieszczenie rozwoju zawodowego pracowników w centrum polityki firmy. Dlaczego? Ich pracownicy tego oczekują. Utalentowani profesjonalści chcą pracować dla firmy, która pomoże im rozwijać umiejętności i wiedzę oraz kontynuować karierę.

Menedżerowie nie powinni minimalizować znaczenia wspierania rozwoju kariery swoich pracowników. Jeśli to zrobią, ryzykują osłabieniem morale i produktywności, pozostawiając utalentowanych pracowników w poczuciu, że nie są doceniani. A w dłuższej perspektywie firma może stanąć w obliczu utraty tych zniechęconych pracowników na rzecz konkurencji.

Pokaż więc swoim pracownikom, że zarówno firma, jak i menedżer wspierają ich w dążeniu do rozwoju zawodowego, stosując następujące strategie promowania rozwoju pracowników:

➤ Osobiste zainteresowanie celami zawodowymi pracowników

Jeśli zarządzasz zespołem zdalnym, wiesz, jak ważna jest częsta komunikacja z pracownikami. Ta interakcja powinna obejmować regularne spotkania z członkami zespołu jeden na jeden, abyś mógł być na bieżąco z ich aspiracjami zawodowymi i oczekiwaniami. Ten rodzaj wsparcia ze strony menedżera może pomóc pracownikom poczuć się docenionymi - i prowadzić do większej produktywności i lojalności.

Pomóż swoim pracownikom nakreślić potencjalną ścieżkę kariery w organizacji, aby mogli lepiej zwizualizować swoją przyszłość w firmie. Zidentyfikuj konkretne kamienie milowe do osiągnięcia i zasoby pomocnicze, z których pracownicy prawdopodobnie będą musieli skorzystać podczas swojej podróży. Jasna, bezpośrednia i spójna komunikacja ze strony szefa na temat etapów rozwoju kariery może pomóc pracownikom poczuć się bardziej zaangażowanymi.

➤ Promowanie szkoleń i rozwoju pracowników

Szkolenia zawodowe i kształcenie ustawiczne pomagają w rozwoju kariery pracowników. Warto więc zachęcać członków zespołu do uczestnictwa w odpowiednich kursach i warsztatach biznesowych, które przyczynią się do dalszego rozwoju ich kariery. Wirtualne możliwości uczenia się są obecnie koniecznością dla wielu zespołów i na szczęście dostępnych jest wiele



niedrogich opcji. (Nawet jeśli budżety są obecnie szczuplejsze, należy pamiętać, że inwestycja w rozwój kariery pracowników może przynieść firmie znaczny zwrot z inwestycji).

Oprócz pielęgnowania indywidualnych potrzeb i rozwijania konkretnych umiejętności, pomóż swoim pracownikom być na bieżąco z tym, co dzieje się w szerszej branży. Jedną z opłacalnych i łatwych do zorganizowania metod jest organizowanie sesji lunchowych i szkoleniowych za pośrednictwem wideo, z udziałem zewnętrznych lub wewnętrznych prelegentów. Zapewnij także swoim pracownikom czas i elastyczność, aby mogli angażować się w wydarzenia branżowe. Rozważ poproszenie tych pracowników o podzielenie się tym, czego nauczyli się podczas tych wydarzeń ze swoimi kolegami.

➤ Zachęcanie do mentoringu i job shadowingu

Ustanowienie formalnego programu mentorskiego może być jednym z najsmartniejszych posunięć, jakie firma może wykonać w dowolnym momencie - zarówno dla siebie, jak i dla rozwoju osobistego i zawodowego swoich pracowników. Mentoring może być również skutecznym narzędziem wdrażania pracowników zdalnych.

Mentoring w miejscu pracy, choć często postrzegany jako transfer wiedzy od doświadczonych członków zespołu do mniej doświadczonych pracowników, jest dwukierunkowy. Podczas gdy starsi pracownicy mogą zaoferować ciężko wypracowane spostrzeżenia i profesjonalne wskazówki mniej doświadczonym kolegom, mogą oni również skorzystać ze świeżych perspektyw i wiedzy technologicznej nowych pracowników.

➤ Rotacja ról pracowników

Ludzki mózg rozwija się dzięki różnorodności, a rotacja pracy to sprytny sposób na urozmaicenie codziennej rutyny pracowników. Rozważ umożliwienie pracownikom pracy w różnych, ale powiązanych działach lub na różnych stanowiskach. (Takie możliwości pomogą członkom zespołu zdobyć nowe umiejętności, bardziej docenić obowiązki kolegów i lepiej zrozumieć firmę.

Rotacja stanowisk może być również skutecznym sposobem na zwiększenie współpracy między działami i budowanie relacji w zdalnym zespole. A organizacja skorzysta na posiadaniu bardziej wszechstronnej siły roboczej.



- Wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

Ciężka praca jest warunkiem wstępnym awansu zawodowego, ale nie musi to oznaczać niekończącej się serii długich dni roboczych. Zachęcaj swoich pracowników do inteligentnej pracy, maksymalizacji wydajności i pozostawienia czasu i energii na swoje zainteresowania poza pracą. Ta rada jest szczególnie ważna dla zdalnych członków zespołu, którym czasami może być trudno oddzielić pracę od życia prywatnego.

Pandemia COVID-19 skłoniła wielu profesjonalistów do przemyślenia swoich priorytetów. Badania wykazały, że 40% pracowników uważa, że w przyszłości będzie kłaść nacisk na życie osobiste, a nie na pracę. Badania te sugerują, że pomimo zakończenia stanu zagrożenia zdrowia publicznego spowodowanego przez COVID-19, pracodawcy będą pod jeszcze większą presją w przyszłości, aby pomóc swoim pracownikom osiągnąć pożądaną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Przyjęcie proaktywnego podejścia do dobrego samopoczucia zespołu może również zapobiec wzrostowi stresu i wypaleniu zawodowemu. Przyjmując elastyczne zasady, które poprawiają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, możesz podnieść morale pracowników. Pomożesz swoim pracownikom znaleźć czas na wykonywanie swojej pracy, zaspokajanie osobistych potrzeb, a nawet angażowanie się w działania związane z rozwojem zawodowym, które mogą pomóc im w rozwoju kariery.

- Namaluj duży obraz

Przypominanie pracownikom o ich wyjątkowym wkładzie w misję firmy dodaje znaczenia ich roli. Może również zwiększyć ich motywację do poszerzania zakresu obowiązków i awansowania w organizacji.

Nie zakładaj jednak, że już wiedzą, w jaki sposób ich praca wnosi wartość dodaną. Regularnie informuj ich o tym, w jaki sposób ich codzienne działania wpływają na organizację. W regularnych aktualizacjach dla członków zespołu pamiętaj, aby podkreślać postępy firmy w osiągnięciu kluczowych celów. I doceniaj poszczególnych pracowników za konkretne osiągnięcia, które pomagają firmie w osiągnięciu tych celów.

- Stworzenie programu planowania sukcesji



Planowanie sukcesji może pokazać pracownikom o wysokim potencjale, że nie tylko chcesz inwestować w ich rozwój zawodowy, ale także widzisz, jak ewoluują w przyszłych liderów firmy. To potężna wiadomość. Nie spychaj więc tego ważnego procesu na dalszy plan. Stwórz plan sukcesji dla każdego kluczowego stanowiska w Twojej organizacji. Może to pomóc zmotywować pracowników do zdobywania umiejętności i wiedzy potrzebnej do rozwoju kariery.

Twoi pracownicy będą lepiej przygotowani do osiągnięcia swoich celów zawodowych, jeśli będą wiedzieć, że mają wsparcie menedżera. Nawet jeśli twój zespół pracuje obecnie zdalnie, nadal możliwe jest uczynienie rozwoju zawodowego pracowników i awansu zawodowego wysokimi priorytetami dla firmy. Kładzenie nacisku na rozwój kariery pracowników może przynieść im znaczące i trwałe korzyści. Może to również pomóc w zwiększeniu konkurencyjności firmy.

(<https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/7-ways-to-support-employees-career-advancement> Half, 2023)

Predyspozycje zawodowe można opisać jako zdolność danej osoby do wykonywania funkcji określonych w jej opisie stanowiska. Nie ma wątpliwości, że dzięki dobrym narzędziom można zoptymalizować te umiejętności, aby rozwijać się zawodowo i zwiększać doświadczenie w różnych obszarach.

Celem każdego pracownika jest rozwój zawodowy, który można osiągnąć poprzez optymalizację swoich umiejętności zawodowych. Taki rozwój przekłada się na lepsze wyniki i umiejętności przywódcze.

Oczywiście, aby aktywnie przewodzić w danym sektorze pracy, niezbędne jest posiadanie szerokich i dobrze rozwiniętych umiejętności. Poszukiwanie rozwoju osobistego i zawodowego to coś, o czym dobry lider nigdy nie zapomina.

Predyspozycje i nastawienie: różnice

Predyspozycje są bezpośrednio związane z doświadczeniem zawodowym i pracą. Chodzi o szkolenia, studia, doświadczenie i wszystkie umiejętności, które dana osoba może rozwinąć w miejscu pracy. W dobrym dziale zasobów ludzkich można zidentyfikować te umiejętności, aby ustalić przewagę kandydata w procesie selekcji personelu.



Jednak postawa jest związana z osobą. Można powiedzieć, że chociaż postawy można zmieniać, poprawiać lub zmieniać, są one nieodłącznie związane z osobowością.

Dobra równowaga między predyspozycjami a postawą jest niezbędna do znalezienia idealnego profilu pracownika. Jeśli jesteś kandydatem lub aktywnie szukasz pracy, musisz wzmocnić obie koncepcje podczas przygotowań do ewentualnej rozmowy kwalifikacyjnej. Należy pamiętać, że zespół HR jest przeszkolony w zakresie identyfikowania obu kwestii i brania ich pod uwagę.

Dobór personelu i predyspozycje zawodowe

Analiza umiejętności zawodowych kandydatów biorących udział w procesie selekcji personelu pozwala nam obsadzić stanowiska osobami, które są odpowiednie dla każdego z nich. Aby to zrobić, kluczowe jest poznanie wzlotów i upadków wakującego stanowiska oraz zrozumienie, jakich umiejętności potrzebujemy.

Ogólnie rzecz biorąc, będzie wielu kandydatów ubiegających się o to samo stanowisko. Podjęcie właściwej decyzji jest skomplikowane, ale wiedza o tym, jak odróżnić postawy od predyspozycji jest bardzo ważna, aby ułatwić wybór.

Analizując czyjeś CV, można uzyskać wysokiej jakości informacje na temat umiejętności i predyspozycji zawodowych każdego kandydata. Dlatego też tak ważne jest, aby tworzyć dobrej jakości i odpowiednio aktualizowane CV.

Ocena predyspozycji do pracy

Analiza CV: przeprowadzamy pierwsze badanie przesiewowe, dokładnie analizując CV kandydata i jego umiejętności.

Rozmowa kwalifikacyjna: przeprowadzamy kandydata przez rozmowę kwalifikacyjną, aby zrozumieć jego najsilniejsze predyspozycje do pracy i dowiedzieć się, jakie są jego słabe strony. Pozwala nam to ustalić, czy kandydat posiada umiejętności potrzebne do wykonywania pracy, o którą się ubiega.

Testy grupowe: dobrym sposobem na poznanie predyspozycji każdego kandydata jest przeprowadzenie testów grupowych w ramach procesu selekcji. Tego rodzaju techniki pozwalają nam przeanalizować profesjonalne zdolności przywódcze i umiejętności każdego kandydata.



Test psychotechniczny: test psychotechniczny jest kluczem do zrozumienia różnic między predyspozycjami i postawami kandydatów.

Profesjonalne predyspozycje do kierowania sektorem

- **Komunikacja**

Umiejętność komunikowania się powinna być priorytetem dla każdego pracownika, zwłaszcza jeśli jego celem jest zostanie wielkim liderem. Powinien także wiedzieć, jak wyrażać pomysły i tworzyć grupy do ich omawiania.

Jeśli chodzi o korzystanie z mediów elektronicznych, komunikacja staje się niezwykle ważna. Dobry lider musi być w stanie doskonale funkcjonować za pośrednictwem e-maili i posiadać umiejętności w zakresie obsługi profesjonalnych mediów społecznościowych i sieci.

- **Zdolność uczenia się**

Kluczem do bycia dobrym liderem nie są obecne predyspozycje zawodowe danej osoby, ale jej zdolność do doskonalenia i optymalizacji. Zdobywanie nowych umiejętności zawodowych jest tak samo ważne, jak utrzymywanie tych, które już posiadają. To znacznie poprawia wydajność pracy.

Analizowanie nowych trendów w branży i wyciąganie wniosków z każdego z nich jest niezbędne. Oprócz tego, że pracownik staje się bezcennym zasobem dla firmy, umożliwia mu to poprawę własnego rozwoju zawodowego.

- **Zwiększona kreatywność**

Innowacyjność i kreatywność to jedne z najważniejszych predyspozycji zawodowych każdego lidera. Ważne jest, aby wiedzieć, jak wymyślać unikalne pomysły, które poprawiają pracę i wydajność w firmie.

- **Zmiana perspektywy**

Dobry lider zawsze patrzy na tę samą kwestię z różnych punktów widzenia. Oznacza to, że może podchodzić do swoich działań przez bardzo różne pryzmaty, które poprawiają produktywność w firmie.



- Analiza danych

Dane są istotną częścią wykonywania pracy. Dobry lider wie, jak analizować dane, co pozwala mu podejmować decyzje w oparciu o techniki Big Data.

Oprócz tych profesjonalnych postaw, dobry lider musi mieć umiejętności przywódcze; być niezwykle zaangażowany w swoją pracę i firmę; musi mieć proaktywną postawę; znać języki; być zdecydowanym w zarządzaniu kryzysem i mieć dobre umiejętności organizacyjne. Profesjonalna postawa jest kluczowa dla przyszłych liderów.

(<https://meltgroup.com/professional-aptitude-keys-to-leading-a-sector/> , Melt Group, 2020)

Wykorzystane źródła:

Half, R. (2023, 16 maja). 7 sposobów wspierania rozwoju kariery pracowników. [www.roberthalf.com. https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/7-ways-to-support-employees-career-advancement](https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/7-ways-to-support-employees-career-advancement)

Melt Group. (2020, 22 grudnia). Predyspozycje zawodowe: Klucze do kierowania sektorem. <https://meltgroup.com/professional-aptitude-keys-to-leading-a-sector/>

7. Nieznane zmienne - konkurencja, odejścia, zwolnienia

Konkurs:

- Zachowaj spójność marki swojej organizacji edukacyjnej

Marka lub tożsamość twojego okręgu reprezentuje sposób, w jaki chcesz, aby rodzice i społeczność postrzegali to, co robisz i jakość edukacji, którą zapewniasz. Definicja "marki" organizacji edukacyjnej zależy od tego, kogo zapytasz, ale jednym wspólnym tematem jest to, że Twoja marka to sposób, w jaki ludzie doświadczają Twojej organizacji edukacyjnej lub dzielnicy. Tak więc posiadanie pozytywnego wizerunku marki ma kluczowe znaczenie dla przyciągnięcia i zatrzymania uczniów, ponieważ rodzice i uczniowie porównują organizacje edukacyjne.

Zapewnienie interesariuszom spójnego doświadczenia marki (logo, kolory i obrazy) we wszystkich kanałach (w tym na stronach internetowych, w wiadomościach e-mail, mediach społecznościowych, publikacjach itp.) jest krokiem we właściwym kierunku w kierunku zwiększenia widoczności okręgu i wykazania się profesjonalizmem.



➤ Zaktualizuj swoje materiały i wiadomości

Każda organizacja edukacyjna ma swój cel i ważne jest, aby zaktualizować swoje wiadomości, aby podkreślić to, co najlepsze ma do zaoferowania. Zastanów się, co możesz pokazać, aby pomóc rodzicom i uczniom zrozumieć, co sprawia, że Twoja organizacja edukacyjna jest wyjątkowa. Przyjrzyj się na nowo swojemu przekazowi marketingowemu, aby upewnić się, że oddaje on Twoje charakterystyczne programy, odzwierciedla pozytywny wizerunek i zawiera mocne oświadczenie o Twojej organizacji edukacyjnej, które przekazuje, dlaczego jest to świetny wybór.

Po zaktualizowaniu przekazu marketingowego, zrób to samo z materiałami marketingowymi, aby były spójne z nowym przekazem. Upewnij się, że Twoja strona główna, media społecznościowe, aplikacja mobilna, strony dla nauczycieli, komunikaty prasowe, strony działów i kalendarze są aktualne z dokładną kopią, grafiką i zdjęciami. Nie tylko przyciągnie to ludzi do Twojej witryny, ale także sprawi, że będą wracać i pozwoli Ci opowiedzieć swoją historię na swój sposób. Publikuj komunikaty prasowe, artykuły i zdjęcia zarówno na stronach okręgowych, jak i organizacji edukacyjnych, aby mieć pewność, że Twoja historia zostanie opowiedziana w pozytywnym świetle.

➤ Uczyń swoją witrynę przyjazną dla rodziców

Dobrze zaprojektowana i zarządzana strona internetowa to największa szansa na promocję okręgu. Strony internetowe są często pierwszym miejscem, które odwiedza społeczeństwo, aby dowiedzieć się o okręgu i miejscu, w którym można znaleźć zasoby - co czyni je głównym kanałem rekrutacji uczniów i pracowników. Jest to również jedyne medium, nad którym masz pełną kontrolę.

Twoja strona internetowa to Twój "sklep", w którym możesz pokazać rodzicom i uczniom, że Twoja organizacja edukacyjna jest najlepszym wyborem. Pamiętaj, że rodzice będą przeglądać organizację edukacyjną online, jeśli będą mieli wybór, gdzie wysłać swoje dzieci; osoby poszukujące pracy odwiedzą stronę internetową dystryktu, aby przejrzeć dostępne kariery i dowiedzieć się więcej o dystrykcie, a podatnicy będą przeglądać strony internetowe dystryktu, aby zobaczyć, jak i gdzie wydawane są ich pieniądze.



Twórz treści, które są istotne dla konkretnych odbiorców i wczuwają się w ich potrzeby. Nie wiesz, czego chcą Twoi odbiorcy? Zapytaj ich i przeprowadź szybkie sprawdzenie swojej witryny:

- Czy sekcja dla rodziców zawiera informacje o procesie wyboru organizacji edukacyjnej?
- Jakie informacje nauczyciele, pracownicy, uczniowie, rodzice, a nawet podatnicy chcą znaleźć na Twojej stronie internetowej?
- Jaki jest najlepszy sposób na udostępnienie im tych informacji?

Po ustaleniu, czego chcą członkowie okręgu, należy pozyskać wsparcie administratorów okręgu i dyrektorów szkół, aby to zapewnić. Aby zwiększyć zaangażowanie odwiedzających witrynę, możesz:

- Twórz zwiastuny artykułów, łączy do klasowych galerii zdjęć i filmów sportowych.
- Zachęcaj do czytania i przewijania, używając krótkich zdań i akapitów, angażujących nagłówków i podtytułów oraz wypunktowań.
- Używaj codziennego języka - unikaj skomplikowanych terminów edukacyjnych, żargonu programowego lub akronimów.
- Powiedz to za pomocą wideo

Wideo jest "koniecznością" dla każdego skutecznego programu marketingowego. Wszyscy jesteśmy narażeni na wiadomości wideo w Internecie i mediach społecznościowych, które nas bawią i wpływają na nasze decyzje zakupowe. TikTok, Instagram, YouTube i Vimeo uwarunkowały nas do preferowania krótkich, autentycznych wiadomości, które nas angażują i przekonują.

Dostępnych jest wiele nowych i łatwych w użyciu narzędzi, które sprawiają, że produkcja wideo jest szybka i łatwa - więc nie ma wymówki, aby nie prezentować historii wideo. Rozważ opublikowanie polecanego filmu na swojej stronie głównej, z wiadomością powitalną lub historią sukcesu studenta. Pamiętaj, aby filmy były krótkie, aby ułatwić ich udostępnianie - najlepiej od jednej do dwóch minut.

- Używaj zdjęć do angażowania i rozrywki

Aby skłonić rodzica, który może odwiedzać Twoją witrynę po raz pierwszy, do pozostania i zapoznania się z nią, musisz mieć treści, które nawiązują z nimi emocjonalną więź. Niewiele



rzeczy lepiej oddaje historię sukcesu niż mocne zdjęcia. Publikuj je na stronie głównej, regularnie zmieniaj zdjęcia i prowadź bibliotekę zdjęć w witrynie, która jest łatwo dostępna dla rodziców i uczniów.

➤ Zwiększenie obecności w mediach społecznościowych

Wiele okręgów korzysta z płatnych reklam na platformach mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram. Najlepszym sposobem myślenia o mediach społecznościowych nie są różne technologie i narzędzia, ale raczej to, w jaki sposób platformy te umożliwiają bezpośrednią komunikację z docelowymi odbiorcami w miejscach, w których właśnie się gromadzą.

Dbaj o świeżość swoich kont i stron w mediach społecznościowych, łącząc aktualności w witrynie z postami w mediach społecznościowych, aby na bieżąco pozyskiwać nowych obserwujących. Korzystaj z narzędzi Page Insights na Facebooku, aby monitorować swoje postępy.

Zacznij od małego i rozważ ukierunkowane i niedrogie reklamy na Facebooku, aby budować obserwujących i zwiększać zaangażowanie.

(<https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/easy-ways-to-market-your-district> Gleason, 2023)

Wyróżnienie się na tle konkurencji nie jest łatwym zadaniem, ale jest tego warte. Odróżnienie swojej organizacji edukacyjnej od innych zwiększa sukces rekrutacyjny zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Ostatecznie chcesz ułatwić studentom zrozumienie, co sprawia, że jesteś wyjątkowy - i dlaczego powinni wybrać Twoją organizację edukacyjną. Co sprawia, że jesteś wyjątkowy? Może to być wszystko, od zajęć akademickich, życia społecznego, ducha szkoły, reputacji lub kombinacji.

Nie myśl, że twoja organizacja edukacyjna wyróżni się bez wysiłku. Niektórzy studenci aplikują nawet do siedemdziesięciu szkół wyższych, więc każdy potencjalny uczestnik ma do wyboru mnóstwo możliwości. Jest też wiele innych organizacji edukacyjnych, które zabiegają o przyszłych studentów. Jak ci studenci mają wybierać między tymi wszystkimi opcjami? Ułatw im to, wykonując pracę z wyprzedzeniem i wyróżniając się.



Oto pięć sprawdzonych wskazówek, które pomogą Ci zacząć odróżniać markę Twojej organizacji edukacyjnej od konkurencji:

- Znajdź to, co sprawia, że jesteś naprawdę wyjątkowy

Jednym z najważniejszych sposobów na wyróżnienie swojej organizacji edukacyjnej na tle konkurencji jest pokazanie, że ma się to, czego brakuje innym.

W swojej książce, *The 22 Immutable Laws of Branding*, legendarni strategowie brandingowi Al i Laura Ries ujęli to w następujący sposób: "Branding na rynku jest bardzo podobny do branding na ranczu. Program brandingowy powinien być zaprojektowany tak, aby odróżniał Twój produkt od wszystkich innych "bydła na wybiegu". Nawet jeśli wszystkie inne sztuki bydła wyglądają podobnie".

Celem nie jest tutaj kopiowanie innych organizacji edukacyjnych, ale zrozumienie, w jaki sposób chcesz się wyróżnić na tle innych organizacji edukacyjnych. Po pierwsze, pomyśl o rzeczach, które Twoja organizacja edukacyjna robi naprawdę dobrze lub robi inaczej niż inne. Czy masz większą różnorodność niż twoi geograficzni rówieśnicy? Czy twój program inżynierii biomedycznej znajduje się w pierwszej piątce w kraju?

Po drugie, wybierz konkurencyjne uniwersytety. Dowiedz się, co sprawia, że te organizacje edukacyjne są podobne i różne. Być może jeden z twoich konkurentów ma rekordową drużynę piłkarską, podczas gdy twój wydział może pochwalić się wieloma laureatami nagrody Pulitzera. Być może obie uczelnie mają dobrze znane wydziały fizyki.

Niezależnie od podobieństw i różnic, udokumentuj je, a następnie przyjrzyj się strategiom brandingowym konkurencji. Dowiedz się, jak się pozycjonują - w jaki sposób Twoja organizacja edukacyjna jest wyjątkowa? Gdzie stoi w przeciwieństwie do ich podejścia?

Wracając do metafory brandingowej bydła, marka, która wygląda dokładnie tak samo jak marka innego rancza, nie osiąga żadnego ze swoich celów. Aby uczynić swoją organizację edukacyjną wyjątkową, musisz ją wyróżnić.

Ćwiczenie to jest również dobrą okazją do poszerzenia swoich granic. Czy Twoja organizacja edukacyjna koncentruje się na technologii? Sprawdź, jak marketingują się organizacje edukacyjne zajmujące się sztukami wyzwolonymi. Być może będziesz w stanie stworzyć coś nowego, adaptując pomysły innych marek, które nie są Twoją bezpośrednią konkurencją.



➤ Popieraj swoje twierdzenia danymi

Po ustaleniu, co sprawia, że jesteś wyjątkowy, marketing nie jest tylko kwestią odważnego deklarowania tych cech studentom w nadziei, że będą się tym interesować. Musisz zrobić coś więcej niż tylko twierdzić; musisz to udowodnić. Zidentyfikuj, co sprawia, że Twoja organizacja edukacyjna jest wyjątkowa, a następnie poprzyj to danymi we wszelkich działaniach marketingowych i informacyjnych.

Na przykład, jeśli twierdzisz, że masz najbardziej zróżnicowaną społeczność studencką w regionie, udowodnij to liczbami. Przeprowadź ankiety wśród studentów, aby pokazać, że doceniają oni różnorodne możliwości oferowane przez twoją organizację edukacyjną i czerpią z nich korzyści. Podkreślaj różnorodność absolwentów w swojej komunikacji. Zachęcaj do tworzenia różnorodnych klubów na swoim kampusie. Bierz udział w konferencjach dotyczących różnorodności, nie tylko na poziomie wydziału, ale na poziomie całego uniwersytetu.

Jeśli to, co czyni Twoją organizację edukacyjną wyjątkową, to fakt, że masz najsilniejsze programy akademickie, pamiętaj, aby wskazać je w swoich zasobach marketingowych. Wyróżnij wykłady i prezentacje w kalendarzu wydarzeń. Wyróżnij najlepszych profesorów w reklamach lub wykładach. To odwieczne powiedzenie: praktykuj to, co głosisz. Jeśli masz zamiar wygłosić jakieś twierdzenie w swoim marketingu, upewnij się, że możesz je poprzeć przykładami i statystykami, które wyróżnią cię z tłumu.

➤ Skorzystaj z opinii obecnych studentów lub absolwentów

Szczerą historię trudno zignorować. W rzeczywistości 89 procent marketerów B2B twierdzi, że referencje klientów są ich najskuteczniejszą taktyką content marketingową. Jest to okazja do wypróbowania różnych strategii. Rozważ przeprowadzenie wywiadu z absolwentem, który ma wspaniałe osobiste świadectwo, w którym Twoja organizacja edukacyjna odegrała ważną rolę, lub możesz nawet wykorzystać sławnego lub odnoszącego sukcesy absolwenta, aby podzielić się swoją historią z potencjalnymi studentami.

W takich przypadkach filmy są świetnym narzędziem promocji. Nie zapomnij dołączyć pochlebnych zdjęć kampusu i obiektów, podczas gdy twój mistrz opowiada swoją historię. Nawet jeśli Twój słynny absolwent nie zgodzi się przemówić, możesz rozważyć stworzenie biografii wideo jako swego rodzaju świadectwa.



Obecni studenci również mogą dostarczyć świetnych referencji. Według Entrepreneur, referencje mają moc, ponieważ budują zaufanie, nie są sprzedażowe i przewyciężają sceptycyzm. Jak ujął to Chegg, "niech twoi uczniowie będą historią, a nie marką". Nie chcesz, aby świadectwo po prostu zachwycało się Twoją marką. Zamiast tego zaprezentuj narrację zmieniającą życie, która wykracza poza Twoją markę, ale także zawiera ją jako część obsady.

Inne czynniki wpływające na dobrą opinię to:

- Podkreśla korzyści osobiste;
- Potwierdza obietnicę marki;
- Wygłaszane przez osobę, z którą identyfikują się odbiorcy;
- Zapewnia autentyczność.

Cokolwiek zdecydujesz się zrobić ze swoimi referencjami, bądź szczery i przyjazny. Potencjalni studenci będą reagować na autentyczność i docenią doświadczenia tych, którzy byli przed nimi.

➤ Opowiedz swoją historię w mediach społecznościowych

Czy w pełni wykorzystujesz potencjał mediów społecznościowych? Jeśli nie, kanał ten powinien być traktowany z należytą uwagą - 72% przyszłych maturzystów podobno szukało informacji o przyszłych uczelniach w mediach społecznościowych.

Innym powodem, dla którego media społecznościowe są ważne, jest to, że są one z natury przyjazne dla urządzeń mobilnych. Obecny ogólny ruch internetowy jest w co najmniej 56 procentach mobilny. Chcesz dotrzeć do dzisiejszej hiperpołączonej młodzieży tam, gdzie ona jest, a dla wielu jest to mobilność i media społecznościowe.

Jaką historię powinieneś opowiedzieć? Odpowiedź na to pytanie zależy od celu działań promocyjnych i odbiorców, których chcesz zaangażować. Jak wspomniano, referencje studentów od obecnych i ukończonych studentów czynią cuda dla Twojej marki i mogą być edytowane tak, aby pasowały do sieci mikroblogowych, takich jak Twitter czy Facebook.

Rozważ dzielenie się rzeczami, do których potencjalni studenci nie mają dostępu w swoich rodzinnych miastach, rzeczami, które sprawiają, że Twoja organizacja edukacyjna jest wyjątkowa i przybliża im kampus. Oferta kursów, osiągnięcia absolwentów, wiadomości z



kampusu, doświadczenia sportowe, a nawet informacje o najbliższym mieście... wszystkie te rzeczy ożywiają doświadczenie studenckie i pokazują potencjalnym studentom, co tracą, nie będąc częścią kampusu.

Weź również pod uwagę platformy, z których korzystasz. Facebook i Twitter są wypróbowane i prawdziwe, ale mogą nie być jedynym miejscem, w którym potencjalni studenci spędzają czas. Ponownie, mantra polega na tym, aby spotkać się z nimi tam, gdzie są. Zastanów się, czy Instagram lub inne platformy mediów społecznościowych mają sens dla Twojej organizacji edukacyjnej i nie zapomnij również dopracować swojego kanału YouTube.

➤ Dodaj blasku swoim wydarzeniom

Wydarzenia mogą być najskuteczniejszą metodą różnicowania marki. Dlaczego? Ponieważ każde wydarzenie jest doskonałą okazją do generowania treści online, których centralnym elementem jest wydarzenie na żywo. Nawet samo wydarzenie staje się treścią dzięki transmisjom na żywo, podsumowaniom, aplikacjom eventowym, konkursom i filmom. Planując wydarzenie, pamiętaj, aby utrzymać pozycję marki i obietnicę z przodu i na środku. Im częściej wiadomość jest powtarzana w różnych kontekstach, tym lepiej utrwala się w umysłach potencjalnych studentów.

Wydarzenia są nie tylko wydajne, ale i skuteczne. Dwie najlepsze strategie i taktyki rekrutacyjne zarówno dla czteroletnich prywatnych, jak i czteroletnich publicznych instytucji, zidentyfikowane przez firmę konsultingową Noel-Levitz, opierały się na wydarzeniach, przy czym na pierwszym miejscu znalazły się otwarte wydarzenia na kampusie, a drugie miejsce zajęły dni odwiedzin kampusu dla uczniów szkół średnich.

Upewnij się, że podczas organizowania wydarzeń współpracujesz z partnerem lub sponsorem. Pomoże to zwiększyć wiarygodność i widoczność, a także potencjalnie odciąży Cię od pracy. Pamiętaj, że marki uwielbiają kontaktować się z młodszym tłumem. Pomyśl o gratisach i ekskluzywnych strefach VIP. Możesz także zaoferować sponsorowane rozmowy, konkursy, stoiska lub rozrywkę na żywo.

(<https://concept3d.com/blog/localist-events/differentiating-your-school-from-the-competition/>
Ingersoll, 2022)

Odloty:



Zrozumienie, dlaczego nauczyciele odchodzą z pracy, może pomóc liderom w opracowaniu i wdrożeniu strategii, które mogą skutkować mniejszą liczbą rezygnacji zarówno w trakcie, jak i pod koniec roku szkolnego.

Nauczyciele mieli do czynienia z pandemią, stratami w nauce, wysokimi wymaganiami akademickimi, niesfornymi zachowaniami uczniów, wypaleniem zawodowym i obawami o bezpieczeństwo. A teraz, z powodu wysokiej inflacji w połączeniu z ograniczonymi płacami i zasobami, wielu nauczycieli osiągnęło punkt krytyczny.

Dodając do tego silny rynek pracy, który zapewnia więcej możliwości poza edukacją, wyzwanie związane z zatrzymaniem nauczycieli dramatycznie wzrosło.

Pozostawanie w zgodzie z tym, czego nauczyciele chcą i potrzebują, aby być usatysfakcjonowanymi w swojej pracy, może być trudne, ale jest ważne, aby rozwiązać kwestię retencji. Niektórzy nauczyciele chcą więcej pieniędzy, podczas gdy inni chcą więcej szacunku, więcej uznania, więcej wsparcia lub więcej czasu na planowanie i współpracę.

Sytuację pogarsza fakt, że potrzeby i oczekiwania nauczycieli mogą zmieniać się w trakcie roku szkolnego. Przełożeni mogą obserwować wczesne sygnały ostrzegawcze, że nauczyciel szuka drzwi wyjściowych, takie jak zmniejszona inicjatywa lub produkcja, zmiana postawy, brak zaangażowania lub malejący entuzjazm.

Chociaż wiemy, że osoby odchodzą z pracy z wielu powodów, ważne jest, aby określić, czy powód jest mimowolny czy dobrowolny. Niektóre powody są poza kontrolą pracownika, podczas gdy inne są pod jego kontrolą. Przykładem mimowolnej rezygnacji może być zmiana pracy przez współmałżonka, względy zdrowotne lub rozwiązanie umowy z powodu słabych wyników. Celowe strategie zatrzymywania pracowników powinny koncentrować się na dobrowolnych przyczynach.

Po określeniu konkretnych powodów, zweryfikuj je za pomocą danych pomocniczych, takich jak wywiady z pracownikami odchodzącymi z pracy lub anegdotyczne rozmowy. Następnie należy przeprowadzić burzę mózgow na temat strategii retencji, a na koniec wdrożyć te najbardziej rozsądne i popularne.

Wdrażane strategie retencji mogą obejmować

- Regularne przeprowadzanie formalnych ankiet wśród nauczycieli na poziomie organizacyjnym.
- Nieformalne badanie nauczycieli na poziomie kampusu.



- Wdrażanie wywiadów lub regularnych wizyt kontrolnych z poszczególnymi nauczycielami lub małymi grupami nauczycieli.
- Szybkie reagowanie na przekazywane informacje zwrotne.
- Budowanie więzi i zaufania między przełożonymi a nauczycielami poprzez zapewnianie wsparcia.
- Budowanie pozytywnej, wspierającej kultury organizacji edukacyjnej poprzez codzienne interakcje z poszczególnymi nauczycielami.
- Zaplanuj koordynację czasu konferencji z innymi nauczycielami, aby ułatwić planowanie i analizę danych.
- Upewnienie się, że zespoły nauczycieli i/lub profesjonalne społeczności edukacyjne (PLC) działają w pozytywny i produktywny sposób.
- Ocena harmonogramów pracy i redukcja zadań tam, gdzie to możliwe.
- Zapewnienie dodatkowego wsparcia w zakresie zachowania trudnym uczniom w celu zmniejszenia stresu związanego z pracą.
- Zapewnienie wsparcia społeczności i zasobów, jeśli są dostępne.
- Oferuj elastyczne opcje rozwoju zawodowego.
- Wzmocnienie pozycji nauczycieli poprzez umożliwienie im jak największej autonomii i elastyczności w pracy.
- Zapewnienie nauczycielom możliwości pełnienia ról przywódczych.
- Upewnienie się, że środki bezpieczeństwa są aktualne i prawidłowo wdrożone na poziomie kampusu i organizacji.
- Regularne wyróżnianie nauczycieli (np. na zebraniach pracowników, umieszczanie pochwał na tablicach ogłoszeń i wyróżnianie nauczycieli na stronach internetowych kampusu lub w biuletynach) zamiast czekania do końca roku.
- Zachęcaj pracowników do pracy w rozsądnych godzinach - zezwalaj na wychodzenie z pracy o czasie lub nawet wcześniej w niektóre dni bez poczucia winy lub presji.
- Powstrzymanie się od proszenia nauczycieli o darowizny finansowe na cele uczniów lub uroczystości pracownicze.
- Zbadaj dostępność premii retencyjnych lub premii za polecenie pracownika.
- Dostarczanie informacji na temat dostępnych świadczeń, takich jak program pomocy dla pracowników (EAP).



Ciągła komunikacja z nauczycielami, zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz szybkie reagowanie na zebrane dane może stworzyć bardziej pozytywne i oparte na współpracy środowisko pracy, skutkujące wyższymi wskaźnikami retencji nauczycieli.

(<https://www.tasb.org/services/hr-services/hrx/recruiting-and-hiring/discouraging-teachers-from-leaving-mid-year.aspx> Hoover, 2023)

Często niespodziewane odejścia są symptomem głębszego, bardziej systemowego problemu w organizacji. Wielu pracodawców nie chce jednak poświęcać czasu i środków na poznanie przyczyn odejść swoich pracowników.

Jak więc liderzy organizacji edukacyjnych mogą poradzić sobie z tym wzrostem odejść?

Po pierwsze, musimy być gotowi zagłębić się w przyczyny odejść pracowników. Często niespodziewane odejścia są symptomem głębszego, bardziej systemowego problemu w organizacji. Wielu pracodawców nie chce jednak poświęcać czasu i środków na poznanie przyczyn odejść swoich pracowników. Choć jest to rzeczywiście obecny trend, organizacje edukacyjne i inne organizacje mogą podjąć kroki w celu powstrzymania fali, jeśli zatrzymanie wysokiej jakości pracowników jest priorytetem instytucjonalnym.

Podczas gdy dyrektorzy szkół planują zatrudnienie w przyszłym roku, oto sześć kluczowych pytań do rozważenia:

1) Jak stworzyć poczucie wspólnoty dla swoich pracowników?

Podczas gdy zachęty pieniężne są doceniane, większość pracowników szuka autentycznej więzi. Chcą czuć się częścią czegoś większego niż oni sami, co jest zgodne z ich wartościami i ideałami. Jest to prawdą w prawie każdej branży, ale jest szczególnie ważne dla niezależnych organizacji edukacyjnych i organizacji o podobnej misji. Relacje między pracownikami są kluczowe. Jak współpracują ze sobą? Jakie nieformalne możliwości pozwalają im się łączyć? W jaki sposób przywództwo wspiera kulturę zaufania i szacunku?

2) Czy nagrody mają charakter transakcyjny?

Czy przyznajesz premie, podwyżki lub zwiększasz świadczenia, aby poprawić morale pracowników? Jeśli tak, to nie wystarczy, aby zachęcić najlepszych pracowników do pozostania w firmie. Ludzie muszą czuć się docenieni i doceniani za swój wkład. Nie oznacza



to ogólnego oświadczenia skierowanego do wszystkich 70 osób podczas spotkania personelu, gratulującego im dobrze wykonanej pracy. Oznacza to poświęcenie czasu na indywidualne interakcje; podkreślanie konkretnych zachowań lub działań, które pozytywnie wpłynęły na organizację.

3) Czy dobrze rozumiesz potrzeby swoich pracowników?

Jeśli Twoi pracownicy dają z siebie 100%, ale są zestresowani, niespokojni i nie dbają o siebie, odpowiedź powinna być oczywista. Zapewnij im pomoc, której potrzebują, słuchaj tego, co ci mówią i rozważ różne zasoby, które pomogą im poradzić sobie ze stresem i niepokojem.

4) Czy masz skutecznych liderów i menedżerów?

Zły lider i/lub menedżer może być niezwykle destrukcyjny dla społeczności. Czy osoby odpowiedzialne za innych wykonują swoją pracę i robią to dobrze? To naturalne, że pracownicy mają czasami konflikty z innymi w swojej organizacji. Ale jeśli istnieje wzorzec negatywnych zachowań lub wyników, należy się nim zająć. Organizacje edukacyjne są znane z utrzymywania złych pracowników, nawet ze szkodą dla całej społeczności.

5) Czy praktykujesz przywództwo rozproszone?

Podczas pandemii wielu liderów podejmowało szybsze niż zwykle decyzje z konieczności, bez większego wkładu ze strony interesariuszy. Dzieje się tak często w sytuacjach kryzysowych. Chociaż nadal stoimy przed wyzwaniami związanymi z COVID, wiele organizacji edukacyjnych i organizacji wdrożyło zasady, które pomagają złagodzić te kwestie. Obecnie liderzy mają możliwość budowania potencjału wśród swoich pracowników i angażowania się w przywództwo dystrybucyjne. Czy ludzie są upoważnieni do wykonywania swojej pracy, czy też istnieje nieufność, która utrzymuje podejmowanie decyzji na szczycie i sprawia, że pracownicy czują się bezsilni?

6) Czy spełniasz potrzeby swoich niedostatecznie reprezentowanych pracowników?

Dbłość o różnorodność, równość i integrację ma kluczowe znaczenie. Czy stworzyłeś społeczność, w której wszyscy czują się bezpieczni, mile widziani i doceniani? Jeśli odpowiedź



brzmi "tak", skąd to wiesz? Nie zakładaj, zapytaj. Upewnij się, że osoby najbardziej narażone w Twojej społeczności czują się jej częścią.

Jako lider, zaspokajanie potrzeb i preferencji pracowników może być wyzwaniem, zwłaszcza gdy współpracujesz z wieloma różnymi osobami o różnych perspektywach. Chociaż niemożliwe jest zaspokojenie każdej indywidualnej potrzeby, ważne jest, aby zrozumieć, czego potrzebuje Twoja społeczność. Nie zakładaj. Jedynym sposobem, aby się dowiedzieć, jest zapytać. Pomocne mogą być narzędzia takie jak ankieta klimatyczna lub ankieta satysfakcji pracowników. Liderzy, którzy poświęcają czas, aby dowiedzieć się, czego potrzebują ich pracownicy i wprowadzają odpowiednie zmiany, będą tymi, którzy odnotowują mniejsze odejścia i zatrzymują najbardziej utalentowanych pracowników w dłuższej perspektywie.

[\(Sudden Departures - How School Leaders Can Stem the Tide of Employee Attrition | by Ari Betof | Mission and Data | Medium Betof, 2021\)](#)

Zwolnienia:

Trudne czasy gospodarcze nieuchronnie przekładają się na cięcia budżetowe. Często oznacza to, że szkoły publiczne - i nauczyciele - ponoszą dużą część obciążeń. Nie trzeba dodawać, że wiadomości o zwolnieniach nauczycieli niepokoją społeczność, powodując stres zarówno u doświadczonych, jak i przyszłych nauczycieli.

Przy całym tym pesymizmie, nauka odróżniania faktów od fikcji może pomóc w opracowaniu planu, który pozwoli ci wyprzedzić konkurencję.

Wskazówki dla pracowników organizacji edukacyjnych - Jak zwolnienia w organizacjach edukacyjnych wpływają na nauczycieli:

Zwolnienia nauczycieli przybierają różne formy, od różowych kartek z ostrzeżeniem o zbliżającej się utracie pracy, po bezpośrednią wiadomość o jej utracie. Jako obecny lub nowy nauczyciel musisz wiedzieć, czy przepisy obowiązujące w Twoim stanie lub okręgu szkolnym narażają Cię na większe ryzyko w przypadku zwolnienia nauczyciela i jakie są dostępne możliwości w przypadku utraty pracy.

Na przykład w Nowym Jorku nauczyciele z najmniejszym doświadczeniem są zwalniani jako pierwsi, niezależnie od wyników ich pracy. USA Today donosi, że niektóre okręgi z powrotem obsadzają utracone stanowiska nauczycielskie przeniesionymi starszymi nauczycielami i



administratorami, więc jeśli jesteś doświadczonym nauczycielem, twoje szanse na szybkie ponowne zatrudnienie mogą być całkiem spore.

Innym okręgom szkolnym udaje się uniknąć zwolnień nauczycieli poprzez naturalne odejścia. Według Eugene's The Register-Guard, niektóre okręgi szkolne w Oregonie uniknęły zwolnień, nie zatrudniając ponownie nauczycieli, którzy pozostali wolni po przejściu na emeryturę i rezygnacji, co zmniejszyło liczbę pracowników o prawie 30. W rzeczywistości niektóre okręgi oferują nauczycielom możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę w celu uniknięcia zwolnień.

- Spraw, by zwolnienia działały na twoją korzyść

Jeśli jesteś obecnym nauczycielem, który obawia się zwolnienia z pracy, masz wiele opcji, które mogą pomóc Ci wykorzystać zwolnienie z organizacji edukacyjnej i wykorzystać je do budowania swojej kariery. A jeśli jesteś obecnie studentem pedagogiki, który obawia się wejścia na rynek pracy w tak trudnym czasie, kontynuowanie nauki w celu uzyskania dodatkowych możliwości może tylko zwiększyć twoje szanse - nie wspominając o wzbogaceniu twojego nauczania - zarówno teraz, jak i w przyszłości.

- Specjalizacja w temacie, na który jest duże zapotrzebowanie

Może wydawać się sprzeczne z intuicją, że te same okręgi, które wprowadzają zwolnienia w organizacjach edukacyjnych, jednocześnie zatrudniają pracowników. Ponieważ jednak w niektórych obszarach tematycznych brakuje pracowników, niektórzy nauczyciele znajdują zapotrzebowanie na swoje talenty, nawet na dzisiejszym rynku pracy. Ogólnie rzecz biorąc, okręgi szkolne zgłaszają największe zapotrzebowanie na nauczycieli przedmiotów ścisłych, języków obcych, matematyki i edukacji specjalnej.

Jeśli twoją pasją jest przedmiot o niskim popycie, zdobycie dodatkowego certyfikatu nauczyciela lub nawet zaawansowanego stopnia naukowego w jednym z przedmiotów o wysokim popycie może pomóc ci - jako nowemu lub obecnemu nauczycielowi - zwiększyć perspektywy zatrudnienia i bezpieczeństwo pracy.

Jeśli obawiasz się, że po utracie pracy będziesz musiał ponieść koszty czesnego, poszukaj informacji, a znajdziesz wiele zasobów, które pomogą Ci zabezpieczyć pomoc finansową na



zaawansowaną edukację nauczycieli. Obejmują one stypendia i granty, których nie musisz spłacać, a także pieniądze dostępne w ramach federalnego planu stymulacyjnego.

- Przenieś się, jeśli ma to dla Ciebie sens

Podczas gdy rynek pracy dla nauczycieli w ogóle jest ponury, chmury nad niektórymi miastami niosą ze sobą znaczącą srebrną podszewkę. Pomimo zwolnień nauczycieli, wiele okręgów faktycznie zatrudnia na szereg stanowisk nauczycielskich!

Inne miasta mogą oferować oferty pracy, które spełniają Twoje cele zawodowe. Jeśli możesz przenieść się do innego okręgu szkolnego, możesz znaleźć lepszy rynek pracy.

- Praca jako nauczyciel zastępczy

Jeśli zwolnienia nauczycieli dotyczą Twojej pracy i nie możesz się przenieść, nauczanie w zastępstwie pozostaje realną opcją. Okręgi szkolne nadal potrzebują zastępstw: nauczyciele chorują, biorą urlopy i wymagają urlopów rodzinnych również podczas recesji. Jako nauczyciel na zastępstwie zdobędziesz wszechstronne doświadczenie w nauczaniu szerokiego grona uczniów, od nauczania trzecioklasistów tabliczki mnożenia po prowadzenie zajęć komputerowych w szkole średniej.

Za każdym razem, gdy jesteś na zastępstwie, masz szansę wykazać się kreatywnością i ekscytacją jako nauczyciel - i zarobić trochę pieniędzy. Co najważniejsze, zastępstwo pozwala pozostać w kontakcie z zawodem i nawiązywać kontakty z innymi nauczycielami i administratorami. Jeśli pojawi się możliwość długoterminowej pracy, twoje nazwisko będzie świeże w umysłach administratorów, którzy podejmują decyzje o zatrudnieniu.

(<https://www.alleducationschools.com/blog/how-to-thrive-during-teacher-layoffs/>), All Education Schools, 2023)

Wykorzystane źródła:

- Gleason, C. (2023). Masz konkurencję: 8 prostych sposobów na promowanie swojego okręgu szkolnego. Finalsity. <https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/easy-ways-to-market-your-district>



- Ingersoll, A. (2022, 16 grudnia). Odróżnianie szkoły od konkurencji. Concept3D. <https://concept3d.com/blog/localist-events/differentiating-your-school-from-the-competition/>
- Hoover, C. (2023, 27 stycznia). Zniechęcanie nauczycieli do odejścia w połowie roku. Human Resource Exchange. <https://www.tasb.org/services/hr-services/hrx/recruiting-and-hiring/discouraging-teachers-from-leaving-mid-year.aspx>
- Betof, A. (2021, 09 grudnia). Nagłe odejścia - jak liderzy szkolni mogą powstrzymać falę odejść pracowników. Medium. <https://medium.com/mission-and-data/sudden-departures-how-school-leaders-can-stem-the-tide-of-employee-attrition-637f7ec31623>
- AllEducationSchools.com. (2023, 18 lipca). Jak przetrwać i rozwijać się podczas zwolnień nauczycieli <https://www.alleducationschools.com/blog/how-to-thrive-during-teacher-layoffs/>

8. Prognozowanie popytu

Prognozowanie popytu i planowanie zdolności produkcyjnych to kluczowe umiejętności dla operacji produkcyjnych, ponieważ pomagają dostosować produkcję do popytu klientów, zoptymalizować zasoby oraz uniknąć marnotrawstwa i nieefektywności. Rozwijanie i szkolenie pracowników w zakresie tych umiejętności i kompetencji wymaga jednak systematycznego i strategicznego podejścia. Oto kilka wskazówek i najlepszych praktyk, jak robić to skutecznie:

➤ Oceń swoją obecną sytuację

Pierwszym krokiem jest ocena bieżącej sytuacji i zidentyfikowanie luk i możliwości w procesach prognozowania popytu i planowania wydajności. Do oceny bieżącej wydajności, wyzwań i potrzeb można wykorzystać różne narzędzia i metody, takie jak analiza SWOT, analiza porównawcza, analiza luk lub ankiety. Należy również zaangażować pracowników w tę ocenę, ponieważ mogą oni dostarczyć cennych spostrzeżeń i informacji zwrotnych na temat ich obecnych umiejętności i kompetencji.

➤ Zdefiniuj swoje cele i zadania



Następnym krokiem jest zdefiniowanie celów i zadań związanych z rozwojem i szkoleniem pracowników w zakresie umiejętności i kompetencji prognozowania popytu i planowania zdolności produkcyjnych. Cele i zadania należy dostosować do strategii biznesowej, oczekiwań klientów i standardów branżowych. Należy również określić je jako SMART (konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie), aby można było śledzić postępy i oceniać wyniki.

➤ Wybierz metody i narzędzia szkoleniowe

Trzecim krokiem jest wybór metod i narzędzi szkoleniowych, które odpowiadają celom i potrzebom pracowników. Możesz korzystać z różnych metod i narzędzi szkoleniowych, takich jak kursy online, warsztaty, seminaria internetowe, symulacje, studia przypadków lub mentoring, aby dostarczać treści i działania szkoleniowe. Należy również wziąć pod uwagę style uczenia się, preferencje i poziomy swoich pracowników oraz odpowiednio dostosować metody i narzędzia szkoleniowe.

➤ Wdrożenie planu treningowego

Czwartym krokiem jest wdrożenie planu szkoleniowego i realizacja działań szkoleniowych. Powinieneś jasno i skutecznie przekazać swój plan szkoleniowy pracownikom i upewnić się, że rozumieją oni cel, oczekiwania i wyniki szkolenia. Należy również zapewnić im niezbędne zasoby, wsparcie i informacje zwrotne podczas procesu szkolenia. Powinieneś także monitorować i mierzyć wyniki szkolenia oraz dostosowywać plan szkolenia w razie potrzeby.

➤ Ocena wyników treningu

Piątym krokiem jest ocena wyników szkolenia i ocena wpływu szkolenia na umiejętności i kompetencje w zakresie prognozowania popytu i planowania wydajności. Do pomiaru wyników szkolenia można użyć różnych metod i wskaźników, takich jak quizy, testy, ankiety, wywiady lub wskaźniki KPI. Powinieneś także porównać swoje wyniki z celami i zadaniami oraz zidentyfikować mocne i słabe strony szkolenia oraz obszary wymagające poprawy.

➤ Ciągłe doskonalenie treningu



Szóstym i ostatnim krokiem jest ciągle doskonalenie szkoleń i zapewnienie, że pracownicy utrzymują i zwiększają swoje umiejętności i kompetencje w zakresie prognozowania popytu i planowania zdolności produkcyjnych. Możesz wykorzystać różne strategie i praktyki, takie jak pętle informacji zwrotnych, coaching, mentoring, kursy odświeżające lub społeczności edukacyjne, aby wzmocnić swoje szkolenia i wspierać naukę i rozwój swoich pracowników. Należy również śledzić najnowsze trendy, technologie i najlepsze praktyki w zakresie prognozowania popytu i planowania wydajności oraz odpowiednio aktualizować swoje szkolenia.

(<https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-develop-train-your-staff-demand> , LinkedIn, 2023)

Proces: Jak prognozować i zgłaszać zapotrzebowanie na nauczycieli na poziomie organizacji edukacyjnych?

Pod koniec każdego roku szkolnego dyrektorzy szkół muszą oszacować zapotrzebowanie na nauczycieli w swoich organizacjach edukacyjnych na następny rok szkolny i na kolejne pięć lat. Praktyka ta stosuje wiele z tych samych kryteriów, co krajowe prognozowanie siły roboczej (patrz poniżej).

Na poziomie organizacji edukacyjnych jest to kwestia zwykłego liczenia: Kto i kiedy przejdzie na emeryturę? Kto i kiedy awansuje na wyższe stanowisko? Jaki jest spodziewany wzrost lub spadek liczby uczniów? Jak często średnio (na podstawie doświadczeń z poprzednich lat) nauczyciel przenosi się do innej organizacji edukacyjnej lub odchodzi ze służby? itd.

Dyrektor szkoły musi dostarczyć informacje na temat potrzeb rekrutacyjnych w swojej organizacji edukacyjnej do TSC-DO, korzystając z regularnych obliczeń opartych na poniższych kryteriach. TSC-DO zagreguje wyniki na poziomie okręgu i przekaże je do TSC-HQ, która następnie wykorzysta informacje ze wszystkich okręgów do prognozowania potrzeb w zakresie rekrutacji nauczycieli w skali krajowej.

Aby prognozować zapotrzebowanie na pracowników organizacji edukacyjnych, liderzy powinni stosować następujące kryteria:

- Wzrost lub spadek szacowanej liczby uczniów;
- Stosunek liczby nauczycieli do liczby uczniów;
- Całkowita liczba wymaganych nauczycieli w oparciu o stosunek liczby nauczycieli do liczby uczniów;



- Zapotrzebowanie na nauczycieli ze specjalizacją przedmiotową w szkołach średnich;
- Nauczyciele, którzy mają przejść na emeryturę;
- Dyrektorzy szkół, którzy mają przejść na emeryturę lub awansować do służby cywilnej, TSC itp;
- Nauczyciele, którzy mają awansować na stanowiska dyrektorów szkół;
- Oszacowanie liczby nauczycieli, którzy przeniosą się do innych organizacji edukacyjnych (na podstawie trendu z poprzednich lat);
- Oszacowanie liczby nauczycieli, którzy prawdopodobnie odejdą ze służby (na podstawie trendu z poprzednich lat).

Jednym z głównych obowiązków służby nauczycielskiej jest zapewnienie, że każda klasa i stopień w każdej organizacji edukacyjnej w całym kraju ma wystarczającą liczbę wykwalifikowanych nauczycieli, którzy mogą prowadzić zaplanowane lekcje zgodnie z programem nauczania i oczekiwanymi standardami. Jeśli nie jest to możliwe z powodu choroby nauczyciela lub innego nieoczekiwanego zdarzenia, dyrektor szkoły musi zapewnić tymczasowe zastępstwo.

W związku z tym służba nauczycielska na poziomie krajowym, okręgowym i szkolnym musi ocenić zapotrzebowanie na nauczycieli na nadchodzący rok szkolny i na następne pięć lat, aby zapewnić:

- odpowiednia podaż nauczycieli z kolegów nauczycielskich;
- odpowiedni przydział środków budżetowych dla organizacji i okręgów edukacyjnych;
- terminowa rekrutacja przed rozpoczęciem roku szkolnego;
- Planowanie siły roboczej jest niezbędne, aby uniknąć zaskoczenia znacznym wzrostem lub spadkiem popytu wynikającym ze zmian w polityce lub przepisach, stosunku liczby nauczycieli do liczby uczniów, demografii lub liczby dzieci w wieku szkolnym.

Przy zatrudnianiu nauczycieli, służby nauczycielskie muszą dążyć do zapewnienia równomiernego rozmieszczenia wykwalifikowanych nauczycieli, nauczycieli przedmiotów i młodych nauczycieli między obszarami miejskimi, wiejskimi i oddalonymi. Muszą również dążyć do poprawy równowagi płci w służbie nauczycielskiej.

Skuteczne planowanie siły roboczej zapewnia, że usługi dydaktyczne są dostosowane do potrzeb, z odpowiednimi ludźmi we właściwym miejscu i czasie. Odpowiedni dobór



pracowników zapewnia optymalną efektywność kosztową i efektywne wykorzystanie siły roboczej, osiągając najlepszy możliwy wynik przy najniższych kosztach. Nieodpowiednie planowanie i wykorzystanie siły roboczej jest kosztowne w dłuższej perspektywie.

Planowanie i prognozowanie siły roboczej wymaga współpracy między kilkoma instytucjami edukacyjnymi, w tym: organizacjami edukacyjnymi, okręgowymi władzami oświatowymi i szkolnymi, TSC, MBSSE, MTHE, uniwersytetami i kolegiami nauczycielskimi oraz instytucjami rynku pracy. Systemy Informacyjne Zarządzania Oświatą (EMIS) opierają się na spisie szkół i są ważnym źródłem prognoz dotyczących nauczycieli.

Najlepsze praktyki: Ogólne kryteria prognozowania zatrudnienia nauczycieli

MBSSE jest ogólnie odpowiedzialne za prognozowanie zapotrzebowania na nauczycieli na potrzeby krajowego planowania i budżetowania, podczas gdy TSC musi prognozować roczną rekrutację i rozmieszczenie.

Do prognozowania zapotrzebowania na nauczycieli na poziomie krajowym można zastosować następujące kryteria (szacunki):

- Stosunek liczby uczniów do nauczycieli;
- Wzrost populacji i roczny wzrost liczby dzieci w wieku szkolnym;
- Zmiany demograficzne (na przykład przenoszenie się ludzi z obszarów wiejskich do miast)
- Wzrost lub spadek odsetka osób przedwcześnie kończących naukę;
- Wzrost lub spadek liczby zdanych egzaminów;
- Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych nauczycieli na każdym poziomie (klasy wstępne, klasy 1-3, klasy 4-6 itd.);
- Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych nauczycieli przedmiotów w różnych specjalizacjach w szkołach średnich;
- Awanse z nauczyciela na stanowisko dyrektora szkoły lub do służby cywilnej;
- Wskaźnik rotacji, w tym planowane przejścia na emeryturę, szacowane odejścia ze służby itp.

Jak przyciągnąć i zatrzymać nauczycieli



Ważną częścią planowania w obszarze niedoboru jest znalezienie sposobów na przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników. W przypadku niedoboru wykwalifikowanych nauczycieli, należy zachęcać młodych ludzi do zapisywania się do kolegiów nauczycielskich, a następnie do wyboru kariery w zawodzie nauczyciela.

Aby zachęcić młodych ludzi do zawodu nauczyciela, służba dydaktyczna oferuje szereg opcji, w tym

- Regularne organizowanie działań promocyjnych, najlepiej co roku, pod koniec każdego roku szkolnego i przed egzaminami dla przyszłych absolwentów szkół średnich i kolegiów nauczycielskich.
- Zastosowanie środków komunikacji, informacji i uczenia się młodych ludzi, takich jak media społecznościowe.
- Zbadanie i wdrożenie sposobów podniesienia statusu zawodu poprzez kampanie medialne.
- Podkreśl zalety bycia nauczycielem.
- Znacząca praca wpływająca na gospodarkę i postęp kraju, warunki społeczne i eliminację ubóstwa, przyszłe kariery uczniów itp.
- Radość z pracy z dziećmi.
- Możliwości kreatywności w nauczaniu.
- Możliwości realizowania i rozwijania zainteresowań tematycznych.
- Stworzenie atrakcyjnej ścieżki kariery dla nauczycieli (od szkoły wiejskiej do UNESCO).
- W miarę możliwości oferować nauczycielom świadczenia, takie jak zakwaterowanie, posiłki w szkole itp.
- Oferowanie dobrego środowiska pracy, tj. dobrych udogodnień, wspólnych pomieszczeń dla nauczycieli, czystości, otwartych i zielonych przestrzeni, odpowiednich sal lekcyjnych, które nie są zatłoczone itp.
- Wzmocnienie najlepszych praktyk przywództwa w organizacjach edukacyjnych.
- Zapewnienie sprawnego zarządzania wszystkimi procesami HR dotyczącymi nauczycieli.
- Promowanie stymulującego środowiska akademickiego i edukacyjnego dla nauczycieli.



- Zapewnienie ubezpieczenia, dobrego systemu emerytalnego i podobnych świadczeń dla nauczycieli.

(<https://hrmanual.tsc.gov.sl/books/21-teacher-workforce-planning/export/html>, TSC HR Manual, 2023)

Dlaczego planowanie urlopów pracowniczych jest ważne?

Planowanie urlopów pracowniczych obejmuje zarządzanie wnioskami urlopowymi pracowników, w tym urlopami, świętami, zwolnieniami lekarskimi i urlopami rodzicielskimi. Bez odpowiedniego planowania, rezultatem będzie stres i wypalenie zespołu, zmniejszona produktywność i zwiększona absencja.

Istnieje kilka podejść do zarządzania planowaniem urlopów pracowników. Jednym z najpopularniejszych jest korzystanie z narzędzia do planowania urlopów. Wynika to z faktu, że zautomatyzowany planer urlopów pracowników pozwala na jedno źródło prawdy o nieobecnościach, aby wyeliminować wszelkie nieporozumienia lub spory dotyczące tego, kiedy i jakie nieobecności miały miejsce.

Niektóre planery urlopów pracowniczych są nawet częścią kompleksowych systemów HR, które mogą zautomatyzować każdy proces. Dzięki tym systemom pracownicy mogą z łatwością składać wnioski. Menedżerowie mogą również szybko je zatwierdzać lub odrzucać na jednej wygodnej platformie.

Najlepsze praktyki planowania urlopów pracowniczych w organizacjach edukacyjnych

Aby sprawnie zarządzać organizacją edukacyjną i personelem, należy stosować się do poniższych najlepszych praktyk:

- Ustanowienie jasnych zasad

Jasne zasady są podstawą skutecznego planowania personelu. Bez nich panuje zamieszanie, a nieporozumienia mogą szybko eskalować. Niektóre organizacje edukacyjne wdrożyły politykę "wykorzystaj lub strać" dotyczącą urlopów. Inne organizacje edukacyjne ustanowiły system punktowy dla nieobecności pracowników. Pomaga to administratorom śledzić wzorce nieobecności i identyfikować potencjalne problemy.



Oto kilka sugestii dotyczących tworzenia i komunikowania zasad, które pomogą zapewnić sprawne planowanie urlopów pracowniczych:

- Jasne określenie rodzajów urlopów dostępnych dla pracowników, w tym urlopów wypoczynkowych, dni osobistych, zwolnień lekarskich i innych odpowiednich kategorii.
- Ustanowienie wytycznych dotyczących wnioskowania i zatwierdzania urlopów, w tym terminów, wymaganej dokumentacji i procedur w sytuacjach awaryjnych.
- Określenie ról i obowiązków wszystkich stron zaangażowanych w proces planowania urlopów, w tym pracowników, administratorów i pracowników działu kadr.
- Jasno i konsekwentnie komunikuj zasady za pośrednictwem podręczników dla pracowników, ogłoszeń e-mail i innych odpowiednich kanałów.
- Zapewnienie ciągłego szkolenia i wsparcia, aby upewnić się, że wszyscy rozumieją i przestrzegają zasad.

➤ Ustanowienie protokołów komunikacyjnych

Skuteczna komunikacja ma zasadnicze znaczenie dla udanego planowania urlopów pracowników. Bez jasnych i spójnych protokołów komunikacji wnioski urlopowe mogą przepaść.

Oto kilka sugestii dotyczących opracowania protokołów komunikacyjnych, które zapewnią sprawne planowanie urlopów pracowników:

- Ustanowienie przejrzystego łańcucha dowodzenia dla wniosków urlopowych i zatwierdzeń.
- Ustalenie jasnych harmonogramów komunikacji.
- Korzystaj ze scentralizowanego systemu śledzenia wniosków urlopowych i ich zatwierdzania.
- Jasno informować wszystkie zaangażowane strony o statusie wniosków urlopowych.
- Zapewnienie ciągłego szkolenia i wsparcia, aby upewnić się, że wszyscy rozumieją i przestrzegają protokołów komunikacji.

Warto rozważyć kilka najlepszych praktyk w zakresie komunikacji w planowaniu urlopów pracowniczych w organizacjach edukacyjnych. Na przykład niektóre organizacje edukacyjne



organizują regularne spotkania pracowników w celu omówienia zasad i procedur dotyczących urlopów pracowniczych oraz zapewnienia aktualizacji wniosków urlopowych i zatwierdzeń. Inne organizacje edukacyjne korzystają z automatycznych powiadomień e-mail, aby informować pracowników o statusie ich wniosków urlopowych.

➤ Wykorzystanie technologii do usprawnienia procesu

Technologia może odegrać znaczącą rolę w usprawnieniu procesu planowania urlopów pracowników. Organizacje edukacyjne mogą zmniejszyć liczbę błędów, zaoszczędzić czas i poprawić wydajność poprzez automatyzację określonych zadań. Oto kilka sugestii dotyczących wykorzystania technologii w celu usprawnienia procesu planowania urlopów pracowników:

- Planowanie urlopów pracowniczych online

Internetowy planer urlopów pozwala pracownikom wnioskować o urlop, a kierownikom zatwierdzać lub odrzucać te wnioski, wszystko w jednym scentralizowanym systemie. Zmniejsza to prawdopodobieństwo błędów i nieporozumień oraz zapewnia, że wszystkie wnioski urlopowe są rejestrowane i śledzone w jednym miejscu.

- Wykorzystanie integracji kalendarza

Integracja kalendarza to funkcja, która umożliwia automatyczne dodawanie wniosków urlopowych do kalendarzy pracowników, zapewniając, że wszyscy są świadomi nadchodzących nieobecności.

- Wdrażanie automatycznych powiadomień

Zautomatyzowane powiadomienia mogą przypominać pracownikom o zbliżającym się urlopie i powiadamiać menedżerów o wnioskach urlopowych i zatwierdzeniach.

Wykorzystaj analitykę: Zautomatyzowany planer urlopów pracowników może zapewnić wgląd w trendy urlopowe, umożliwiając organizacjom edukacyjnym identyfikację wzorców i odpowiednie planowanie.

➤ Morale i dobre samopoczucie pracowników



Podczas gdy zarządzanie urlopami pracowników jest niezbędne, należy nadać priorytet morale i dobremu samopoczuciu pracowników. Oto kilka wskazówek, które pomogą organizacjom edukacyjnym zająć się morale i samopoczuciem pracowników:

- Zachęcanie do dbania o siebie: Zachęcaj pracowników do robienia przerw i priorytetowego traktowania czynności związanych z dbaniem o siebie, takich jak ćwiczenia, medytacja lub spędzanie czasu z bliskimi.
- Doceniaj ciężką pracę: Poświęć czas na docenienie ciężkiej pracy pracowników i okaż uznanie dla ich wkładu w społeczność organizacji edukacyjnej.
- Oferowanie możliwości rozwoju zawodowego: Zapewnienie pracownikom możliwości rozwijania swoich umiejętności i wiedzy może pomóc im poczuć się docenionymi i zaangażowanymi w swoją pracę.
- Wspieranie pozytywnej kultury w miejscu pracy: Tworzenie kultury, która ceni otwartą komunikację, współpracę i szacunek, może pomóc poprawić morale i samopoczucie pracowników.

Zarządzanie urlopami pracowników stało się bardziej krytyczne w świecie, w którym wszyscy moglibyśmy korzystać z większej ilości wolnego czasu. Jednak dzięki odpowiednim narzędziom i strategiom można stać się mistrzem w planowaniu urlopów pracowników. Niezależnie od tego, czy wolisz planować urlop swojego zespołu za pomocą długopisu i papieru, czy wymyślnych narzędzi technicznych, pamiętaj, aby komunikacja była krystalicznie czysta, zasady precyzyjne, a morale pracowników wysokie.

(<https://www.thetechvocate.org/keep-your-school-running-smoothly-with-these-top-staff-leave-planning-tips/> Lynch, 2023)

Wykorzystane źródła:

- www.linkedin.com. (2023). Jak rozwijać i szkolić pracowników w zakresie prognozowania popytu oraz umiejętności i kompetencji planowania zdolności produkcyjnych? <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-develop-train-your-staff-demand>
- 2.1 Planowanie zatrudnienia nauczycieli | Podręcznik HR TSC. (2023). <https://hrmanual.tsc.gov.sl/books/21-teacher-workforce-planning/>



- Lynch, M. (2023, 20 marca). Zapewnij płynne działanie szkoły dzięki tym wskazówkom dotyczącym planowania urlopów pracowników. The Tech Edvocate. <https://www.thetechedvocate.org/keep-your-school-running-smoothly-with-these-top-staff-leave-planning-tips/>

9. Łączenie obecnej siły roboczej z przyszłymi potrzebami HR

➤ Analiza danych pracowników w celu stworzenia planu strategicznego

Aby zapewnić udany plan strategiczny dla pracowników organizacji, niezbędna jest systematyczna analiza danych pracowników. Poprzez badanie takich informacji jak umiejętności, poziom wykształcenia, historia zatrudnienia i oceny wyników, pracodawcy mogą dokładnie ocenić mocne i słabe strony każdej osoby, aby stworzyć skuteczny i opłacalny plan zatrudnienia. Wdrażając zorganizowane podejście do analizy danych pracowników, menedżerowie będą w stanie lepiej zrozumieć możliwości swojego zespołu i zidentyfikować obszary wymagające poprawy - co przełoży się na większą produktywność i harmonię w miejscu pracy.

➤ Angażowanie liderów w proces planowania zatrudnienia

Skutecznym sposobem na zaangażowanie kierownictwa w proces planowania zatrudnienia jest podkreślenie strategicznych korzyści płynących z planowania zatrudnienia. Dobrze zdefiniowany plan może zapewnić kierownictwu wgląd niezbędny do podejścia do alokacji zasobów i decyzji o zatrudnieniu z jednolitą wizją. Ważne jest również podkreślenie ważnej interakcji między ludźmi i procesami w organizacji, tak aby kierownictwo mogło zrozumieć, w jaki sposób wszelkie zmiany w operacjach HR wpłyną na przepływ pracy zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej. Angażując ich w rozmowy na temat luk talentów i kreatywnych podejść do ich wypełnienia, menedżerowie są bardziej skłonni do zaakceptowania ogólnej misji planowania zatrudnienia i pełnego wykorzystania jego potencjalnych korzyści.

➤ Tworzenie strategii komunikacji w celu dostosowania pracowników do celów

Solidna strategia komunikacji jest kluczem do łączenia pracowników z ich celami i utrzymywania ich w zgodzie z celami firmy. Powinno to być priorytetem podczas planowania zatrudnienia, ponieważ synergia między członkami zespołu jest niezbędna do osiągnięcia



sukcesu. Ustalenie jasnych celów, zrozumienie mocnych i słabych stron każdego członka zespołu oraz wykorzystanie technologii współpracy może pomóc zapewnić, że wszyscy w zespole są na tej samej stronie i pracują w harmonii, aby osiągnąć wspólne cele. Dzięki częstej i otwartej komunikacji pracownicy będą czuć się zaangażowani i lepiej przygotowani na sukces.

➤ Wykorzystanie technologii do usprawnienia procesów HR

Technologia odgrywa coraz większą rolę w wielu aspektach związanych z zasobami ludzkimi, a planowanie zasobów ludzkich - proces przewidywania przyszłych potrzeb i ustanawiania strategii w celu ich zaspokojenia - nie jest wyjątkiem. Wykorzystując technologię do automatyzacji i usprawnienia procesów HR związanych z planowaniem siły roboczej, firmy mogą zaoszczędzić czas, zmniejszyć liczbę błędów i lepiej zoptymalizować możliwości swoich pracowników. Dzięki technologii decydenci mogą uzyskać dokładniejszy wgląd w dane zebrane z wielu źródeł szybko i z większą dokładnością niż w przypadku metod ręcznych. Inwestując w odpowiednie rozwiązania technologiczne dla swoich procesów HR związanych z planowaniem siły roboczej, firmy mogą znacznie poprawić swoją wydajność, jednocześnie zwalniając więcej czasu na zadania strategiczne, które wspierają przyszłe plany organizacji.

(<https://www.linkedin.com/pulse/impact-strategic-workforce-planning-hr-processes-chantelle-miller/> Miller, 2023)

➤ Prognozowanie zapotrzebowania na pracowników

Plan strategiczny organizacji i powiązany z nim plan biznesowy zapewniają wytyczne dotyczące liczby i rodzaju pracowników, których organizacja potrzebuje w okresie planowania. Ekspansja, redukcja zatrudnienia, nowe produkty lub usługi, wprowadzenie nowych technologii, wejście nowych konkurentów na rynek, warunki ekonomiczne, odejścia pracowników na emeryturę, rotacja pracowników i tak dalej muszą być brane pod uwagę przy prognozowaniu potrzeb kadrowych. Prognozowanie to proces wykorzystywania zarówno danych historycznych, jak i przewidywanych scenariuszy w celu określenia zapotrzebowania na siłę roboczą w określonym okresie planowania. Poniżej znajduje się omówienie kilku często stosowanych metod prognozowania.

● Analiza trendów

Analiza trendów obejmuje badanie historycznych poziomów zatrudnienia w organizacji w celu przewidywania przyszłych poziomów zatrudnienia. Na przykład: Jeśli średnio poziom



zatrudnienia w organizacji wzrastał o 5% rocznie, logiczne może być prognozowanie wzrostu o 5% w następnym okresie planowania. Bardziej dokładną prognozą przy użyciu tej metody może być ocena trendów w poszczególnych działach lub innych podjednostkach organizacyjnych, a następnie zagregowanie wzrostów (lub potencjalnie spadków) na poziomie organizacyjnym. Takie postępowanie zapewnia większą szczegółowość nie tylko w odniesieniu do liczby pracowników, ale także rodzajów potrzebnych pracowników.

Analiza trendów zakłada, że historia będzie się powtarzać. W dzisiejszych, bardziej zmiennych czasach może to nie mieć miejsca. Analiza trendów dostarcza jednak pewnych danych, na podstawie których można dokonać ostatecznej prognozy.

- Analiza wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa jest techniką prognozowania, która zakłada istnienie określonego związku między jedną zmienną a drugą, oraz że związek ten pozwala na przewidywanie zapotrzebowania na siłę roboczą. Zakładając brak wzrostu produktywności, organizacja może być w stanie przewidzieć całkowite zapotrzebowanie na siłę roboczą w oparciu o przewidywaną całkowitą sprzedaż lub całkowitą produktywność. Na przykład: Jeśli w przeszłości na każde 100 000 wyprodukowanych jednostek produktu przypadało pięciu pracowników, prognozowany wzrost o 1 000 000 jednostek rocznie będzie wymagał dodatkowych 50 pracowników.

Organizacje często dysponują standardowymi tabelami zatrudnienia, które można wykorzystać w analizie wskaźników. Na przykład sieć restauracji wie, ile serwerów, kucharzy, menedżerów itp. jest potrzebnych do obsadzenia restauracji. Na podstawie przewidywanej ekspansji pod względem liczby restauracji można prognozować wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą.

- Obrót

Analiza historycznej rotacji - w rzeczywistości rodzaj analizy trendów - dostarcza dodatkowych danych do prognoz. Średnie wskaźniki rotacji wskazują liczbę nowych pracowników potrzebnych do utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia. Oczywiście na rotację ma wpływ wiele czynników środowiskowych, w szczególności stopa bezrobocia, więc przy wykorzystywaniu tych danych do prognozowania należy wziąć pod uwagę inne zmienne.

- Technika grupy nominalnej

Technika grupy nominalnej to metoda grupowego prognozowania i podejmowania decyzji, która wymaga od każdego członka grupy sporządzenia niezależnej prognozy przed



omówieniem jakichkolwiek prognoz. Członkowie grupy spotykają się i niezależnie opracowują prognozę. Każdy członek musi przedstawić swoją prognozę przed omówieniem którejkolwiek z prognoz. Po dokonaniu wszystkich prezentacji i udzieleniu odpowiedzi na pytania wyjaśniające, grupa pracuje nad opracowaniem ostatecznej prognozy.

- Technika Delphi

Technika Delphi to kolejna metoda prognozowania grupowego, w której eksperci niezależnie opracowują prognozy, które są udostępniane sobie nawzajem, ale w tym podejściu eksperci nigdy się nie spotykają. Każdy z członków udoskonala swoje prognozy, aż do osiągnięcia konsensusu grupowego.

UWAGA:

Techniki grupy nominalnej i Delphi są stosowane w celu uniknięcia zjawiska znanego jako myślenie grupowe. Myślenie grupowe występuje, gdy członkowie grupy, w interesie rozwijania spójności grupy, osiągają konsensus bez pełnego rozważenia tego, co może być rozbieżnymi prognozami.

- Osąd menedżerski

Menedżerowie i kadra kierownicza są proszeni, w oparciu o swoje doświadczenie i wiedzę, o opracowanie prognoz. Prognozy, podobnie jak budżety, mogą być ogólnymi szacunkami na najwyższym poziomie lub oddolną agregacją szacunków wielu działów. Prognozy na najwyższym poziomie stanowią wskaźnik brutto potrzebnego poziomu zatrudnienia, ale nie wskazują, gdzie ci pracownicy powinni zostać przydzieleni w organizacji. Prognozy oddolne, dostarczane przez menedżerów w różnych działach, zapewniają lepsze wyobrażenie o alokacji siły roboczej i rodzajach potrzebnych pracowników. Jednak prognozy oddolne mają tendencję do przeszacowywania potrzeb kadrowych, ponieważ każdy menedżer stara się zwiększyć liczbę pracowników.

- Prognozy statystyczne

Różne procedury statystyczne, w tym analizy regresji, mogą być wykorzystywane do opracowywania prognoz opartych na scenariuszach lub teoretycznych związkach między zmiennymi.

- Modelowanie komputerowe



Wiele organizacji korzysta z zaawansowanego oprogramowania do prognozowania. Pozwala to organizacjom na ocenę potrzeb kadrowych w różnych scenariuszach.

- Wiele metod

Żadna pojedyncza metoda prognozowania nie będzie za każdym razem dokładna. Większość organizacji wykorzystuje wiele metod do opracowywania różnych prognoz. Ostatecznie to prawdopodobnie menedżer najwyższego szczebla, korzystając z intuicji opartej na zgromadzonej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu, dokona ostatecznego ustalenia najbardziej prawdopodobnej prognozy.

- Określanie wewnętrznej i zewnętrznej podaży pracowników

Należy nie tylko określić zapotrzebowanie na pracowników, ale planowanie siły roboczej musi obejmować analizę potencjalnej podaży. Należy sporządzić prognozy podaży kandydatów do pracy wewnątrz organizacji oraz podaży zewnętrznej w stosunku do organizacji na danym rynku pracy. Poniżej omówiono metody prognozowania podaży wewnętrznej i zewnętrznej:

- Wewnętrzne zasilanie

Wewnętrzną podaż kandydatów można określić za pomocą szeregu metod, takich jak tabele zastępstw, plany sukcesji, systemy informacyjne zarządzania zasobami ludzkimi i szacunki departamentów. Poniżej znajduje się krótkie omówienie każdej z tych metod:

- Wykresy wymiany

Wykresy zastępstw to ręczne lub zautomatyzowane rejestry wskazujące, którzy pracownicy są obecnie gotowi do awansu na określone stanowisko. Jeśli prognozowane jest zapotrzebowanie na konkretne stanowisko, wykresy zastępstw dostarczają danych, na podstawie których można określić podaż wewnętrznych kandydatów do obsadzenia wolnych stanowisk.

- Planowanie sukcesji

Koncepcja planowania sukcesji jest podobna do planowania zastępstw, z tą różnicą, że perspektywa czasowa jest inna. Planowanie sukcesji to proces identyfikacji kandydatów na przyszłe stanowiska. Jest to długoterminowy plan rozwoju kandydatów na stanowiska. Tradycyjnie planowanie sukcesji było zarezerwowane tylko dla stanowisk wysokiego szczebla. Jednak ze względu na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w wielu organizacjach, plany sukcesji są opracowywane w celu uporządkowanego zastępowania pracowników niższego szczebla.

- Systemy informacyjne zarządzania zasobami ludzkimi



Wiele systemów informatycznych do zarządzania zasobami ludzkimi często zawiera dane na temat kwalifikacji lub umiejętności obecnych pracowników. Po prognozowaniu zapotrzebowania na siłę roboczą, baza danych może zostać przeszukana pod kątem podaży potencjalnych kandydatów wewnętrznych, którzy posiadają niezbędne kwalifikacje lub umiejętności.

- Szacunki departamentalne

Organizacje nie są statyczne. Większość organizacji i ich działów doświadcza stałego przepływu pracowników, zarówno przychodzących, jak i wychodzących. Analiza tego przepływu dostarcza cennych informacji do prognozowania podaży wewnętrznej. Tabela 1 zawiera formułę używaną do prognozowania wewnętrznej podaży w ramach określonego działu w organizacji oraz typowe źródła przepływu pracowników do i z organizacji.

Obecny poziom zatrudnienia - wypływy + wpływy = podaż wewnętrzna	
Wpływy	Wypływy
Przeniesienia z innych działów	Emerytury
Zatrudnienie z zewnętrznego rynku pracy	Rezygnacje
Wycofania ze zwolnień	Śmierć
Powroty z urlopów i urlopów naukowych	Awanse do innych działów
	Przeniesienia do innych działów
	Zakończenia

Tabela 1

- Zasilanie zewnętrzne

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Dostępna jest ogromna ilość informacji pomocnych w prognozowaniu zewnętrznych dostaw siły roboczej. Stanowe i lokalne agencje rozwoju gospodarczego i rozwoju siły roboczej zazwyczaj mogą dostarczyć danych na temat dostępności podaży pracy. Departament Pracy (<http://www.dol.gov/>) ma dane dostępne dla praktycznie każdej lokalizacji i publikuje roczne prognozy podaży pracy według zawodów, a Biuro Statystyki Pracy (<http://www.bls.gov/>) zapewnia szeroki zakres informacji o sile roboczej, które są dostępne online. Ponadto różne organizacje zawodowe regularnie analizują dostępność siły roboczej w swoich zawodach. Na dostępność zewnętrznych kandydatów wpływają:

- Warunki ekonomiczne;
- Stopy bezrobocia;
- Wskaźniki ukończenia szkół wyższych i średnich na danym rynku pracy;
- Migracja netto do lub z obszaru;
- Względne poziomy umiejętności potencjalnych kandydatów na rynku pracy;
- Konkurencja o siłę roboczą na rynku pracy;
- Zmiany w wymaganiach dotyczących umiejętności potencjalnych kandydatów do pracy w organizacji

Powinieneś znać różne metody prognozowania zarówno popytu, jak i podaży pracowników i kandydatów.

Określenie strategii

Analiza popytu i podaży na siłę roboczą prowadzi Senior Professional in Human Resources (SPHR) do opracowania odpowiednich strategii w celu osiągnięcia planowanego poziomu zatrudnienia. Wynikiem analizy może być jeden z trzech warunków:

- Równość: W takim przypadku strategia polega na zatrzymaniu obecnych pracowników;
- Niewystarczająca liczba pracowników: W takim przypadku strategią staje się rekrutacja;
- Zbyt wielu pracowników: W takim przypadku strategią staje się dekrutacja.

Zatrzymywanie pracowników obejmuje strategie mające na celu utrzymanie lub poprawę satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego. Na przykład strategie zatrzymywania



pracowników obejmują tworzenie równości wynagrodzeń i zapewnianie pożądaných korzyści podczas opracowywania strategii wynagrodzeń i świadczeń.

Byłoby bardzo podobnie, gdyby analiza wykazała, że istnieje tylko jeden z warunków z poprzedniej listy. Jednak nie jest to częsty przypadek i SPHR często stwierdza, że niektóre działy są obecnie obsadzone odpowiednio do przyszłych potrzeb w okresie planowania, podczas gdy niektóre działy mają zbyt wielu pracowników, a inne zbyt mało. W związku z tym strategię rekrutacji, dekrutacji i retencji muszą być opracowywane jednocześnie i współzależnie, ponieważ cele rekrutacyjne jednego działu mogą często służyć realizacji celów dekrutacyjnych innego.

Lejek wydajności



Rysunek 1, 10 zatrudnionych, Źródło: <https://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=5>, Pearson IT Certification, 2006

Jest to często określane jako lejek wydajności. Stanowi on podstawę do zrozumienia dwóch głównych działań programowych - rekrutacji i selekcji. Zakładając, że wymagana jest



ekspansja siły roboczej, na określenie strategii mają wpływ prognozy wskaźników wydajności i ramy czasowe wymagane na każdym etapie procesu rekrutacji i selekcji. Wskaźniki wydajności to porównanie liczby kandydatów lub potencjalnych kandydatów na jednym etapie procesu rekrutacji/selekcji z liczbą kandydatów, którzy pozostają dostępni na kolejnym etapie. Aby określić działania programowe i plany działania, SPHR musi pracować wstecz od całkowitej liczby i rodzajów pracowników, którzy będą potrzebni, w tym dat, w których będą potrzebni. W oparciu o doświadczenie, moderowane przez wszelkie przewidywane zmiany w ramach czasowych lub wskaźnikach wydajności, proces planowania musi obejmować ocenę zakresu i harmonogramu działań w celu uzyskania pożądaných rezultatów.

(<https://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=5> , Pearson IT Certification, 2006)

Wykorzystane źródła:

- Miller, C. (2023, 10 kwietnia). Wpływ strategicznego planowania zatrudnienia na procesy HR - LinkedIn. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/impact-strategic-workforce-planning-hr-processes-chantelle-miller](https://www.linkedin.com/pulse/impact-strategic-workforce-planning-hr-processes-chantelle-miller)
- Certyfikacja IT Pearson. Workforce Planning | Senior Professional in Human Resources Exam Prep: Workforce Planning and Employment | Pearson IT Certification. (2006). <https://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=5>



VI. Plan rozwoju zasobów ludzkich. Postanowienia ogólne.

1. Czym jest rozwój zasobów ludzkich?

We wczesnych latach 90-tych Chalofsky zdefiniował rozwój zasobów ludzkich jako "...badania i praktykę w obszarze zwiększania zdolności uczenia się jednostek, grup i organizacji poprzez rozwój i stosowanie interwencji opartych na uczeniu się w celu optymalizacji rozwoju i efektywności ludzi i organizacji". W 1995 roku Swanson przedstawił swoje rozumienie rozwoju zasobów ludzkich jako "... proces rozwijania i wykorzystywania ludzkiej wiedzy poprzez rozwój organizacyjny oraz szkolenia i działania rozwojowe w celu poprawy wyników". Pod koniec lat 90-tych Armstrong zdefiniował rozwój zasobów ludzkich jako działania polegające na zapewnianiu możliwości uczenia się i rozwoju, prowadzeniu inicjatyw szkoleniowych, w tym planowaniu, wdrażaniu i ocenie programów szkoleniowych w organizacji. Według niego rozwój zasobów ludzkich jest strategicznym procesem, który zaspokaja zarówno potrzeby organizacji, jak i jednostki. Głównym celem rozwoju zasobów ludzkich jest zapewnienie organizacji niezbędnych zasobów ludzkich w celu poprawy jej wyników i osiągnięcia pożądanego wzrostu.

Rozwój zasobów ludzkich odbywa się poprzez działania edukacyjne, które przygotowują ludzi do wykonywania szerszych lub bardziej odpowiedzialnych zadań. Jest on również postrzegany jako koncepcja odzwierciedlająca strategię pracodawcy w zakresie zarządzania procesami uczenia się i szkolenia. W tym względzie rozwój zasobów ludzkich definiuje się jako "planowanie i zarządzanie uczeniem się w celu uczynienia procesu uczenia się bardziej skutecznym, coraz bardziej wydajnym, odpowiednio ukierunkowanym i użytecznym".

Istota rozwoju zasobów ludzkich wiąże się z zapewnieniem niezbędnej elastyczności firmy i podkreśla się jej rolę jako czynnika adaptacji do nowych technologii, podnoszenia jakości, internacjonalizacji biznesu i wprowadzania elastycznej organizacji. "Jedną z kluczowych cech debaty na temat ewolucji środowiska społeczno-gospodarczego biznesu w zaawansowanych gospodarkach przemysłowych jest nacisk na kulturę, której rdzeniem jest wiedza i w której uczenie się jest podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju wszystkich organizacji".

W publikacji British Institute for Personnel Development, rozwój zasobów ludzkich w organizacjach jest definiowany jako proces, który integruje działania i relacje związane z



uczeniem się i rozwojem pracowników. Głównym rezultatem rozwoju zasobów ludzkich jest zwiększenie wydajności i stabilności organizacji. Dla jednostek wynik rozwoju zasobów ludzkich wiąże się z poprawą kompetencji osobistych i ich zdolności adaptacyjnych oraz ze wzrostem zdolności (potencjału) ich siły roboczej do realizacji na rynku pracy.

Według Harrisona rozwój zasobów ludzkich definiuje się jako "uczenie się poprzez różne formy i środki, w których jednostki i grupy poprawiają swoją wiedzę, umiejętności, wartości lub zachowania". Komentując, że koncepcje "rozwoju zasobów ludzkich" oraz "uczenia się i rozwoju" są podobne pod względem treści i mogą być używane zamiennie, Harrison wskazuje, że odzwierciedlają one proces, który ma na celu wspieranie rozwoju wiedzy oraz osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych. Obejmuje to stymulowanie i ułatwianie procesów uczenia się i rozwoju, inicjatyw i relacji, które uwzględniają różnice między ludźmi w procesie pracy.

(ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI - KONCEPTUALNE PODSTAWY I PODEJŚCIA BADAWCZE Atanasova, 2012)

Rozwój zasobów ludzkich jest ważny dla każdej organizacji, która chce się dynamicznie rozwijać. W przeciwieństwie do wszystkich innych zasobów, zasoby ludzkie mają niemal nieograniczone możliwości. Potencjał ten można wykorzystać tylko wtedy, gdy stworzy się klimat, który identyfikuje i wspiera możliwości ludzi.

Obejmuje takie działania jak szkolenia, rozwój kariery, zarządzanie wydajnością, coaching, mentoring, planowanie sukcesji, rozwój organizacyjny i identyfikacja kluczowych pracowników.

Według Leonarda Nadlera "rozwój zasobów ludzkich to seria zorganizowanych działań prowadzonych przez pewien okres czasu, mających na celu wywołanie zmian w zachowaniu". Rao, "HRD to proces, w którym pracownicy organizacji otrzymują pomoc w sposób ciągły i zaplanowany, aby nabyć lub wyostrzyć umiejętności wymagane do wykonywania różnych funkcji związanych z ich obecnymi lub oczekiwanymi przyszłymi rolami; rozwijać swoje ogólne umiejętności jako jednostki oraz odkrywać i wykorzystywać swój wewnętrzny potencjał do własnych i/lub organizacyjnych celów rozwojowych; rozwijać kulturę organizacyjną, w której relacje przełożony-podwładny, praca zespołowa i współpraca między działami są silne i przyczyniają się do dobrego samopoczucia zawodowego, motywacji i dumy pracowników".



Według M.M. Hahna, "rozwój zasobów ludzkich dotyczy zwiększania wiedzy, umiejętności i pozytywnego nastawienia do pracy wszystkich osób pracujących na wszystkich poziomach w przedsiębiorstwie".

Rozwój zasobów ludzkich w kontekście organizacji to proces, w ramach którego pracownicy organizacji są wspierani w sposób ciągły i zaplanowany:

- Nabywanie lub doskonalenie umiejętności niezbędnych do wykonywania różnych funkcji związanych z ich obecnymi lub oczekiwanymi przyszłymi rolami;
- Rozwijają swoje ogólne umiejętności jako jednostki oraz odkrywają i wykorzystują swój wewnętrzny potencjał dla własnych i/lub organizacyjnych celów rozwojowych;
- Rozwijają kulturę organizacyjną, w której relacje lider-podwładny, praca zespołowa i współpraca między działami są silne i przyczyniają się do dobrego samopoczucia zawodowego, motywacji i dumy pracowników.

Ta definicja HRD jest ograniczona do kontekstu organizacyjnego. W kontekście kraju lub narodu byłaby ona inna.

HRD jest procesem, a nie tylko zestawem mechanizmów i technik. Mechanizmy i techniki, takie jak ocena wyników, doradztwo, szkolenia i interwencje w zakresie rozwoju organizacyjnego są wykorzystywane do inicjowania, ułatwiania i promowania tego procesu w sposób ciągły. Ponieważ proces ten nie ma granic, mechanizmy mogą wymagać okresowego sprawdzania, czy promują lub utrudniają proces. Organizacje mogą ułatwić ten proces rozwoju, planując go, przeznaczając zasoby organizacyjne na ten cel i dając przykład filozofii zasobów ludzkich, która ceni ludzi i promuje ich rozwój.

Rozwój zasobów ludzkich jest niezbędny dla każdej organizacji, która chce być dynamiczna i zorientowana na rozwój lub odnieść sukces w szybko zmieniającym się środowisku. Organizacje mogą stać się dynamiczne i rozwijać się tylko dzięki wysiłkom i kompetencjom swoich zasobów ludzkich. Polityka kadrowa może utrzymywać morale i motywację pracowników na wysokim poziomie, ale wysiłki te nie wystarczą, aby organizacja stała się dynamiczna i podążała w nowych kierunkach. Umiejętności pracowników muszą być stale zdobywane, doskonalone i wykorzystywane. W tym celu niezbędna jest "sprzyjająca" kultura organizacyjna. Kiedy pracownicy wykorzystują swoją inicjatywę, podejmują ryzyko,



eksperymentują, wprowadzają innowacje i sprawiają, że coś się dzieje, można powiedzieć, że organizacja ma sprzyjającą kulturę.

Nawet organizacja, która osiągnęła limit wzrostu, musi dostosować się do zmieniającego się otoczenia. Żadna organizacja nie jest odporna na potrzebę stosowania procesów, które pomagają nabyć i zwiększyć jej zdolność do stabilności i odnowy.

Rdzeniem tej koncepcji jest rozwój człowieka lub HRD. Koncepcja rozwoju powinna obejmować nie tylko jednostkę, ale także inne jednostki w organizacji. Oprócz rozwoju jednostki, należy zwrócić uwagę na rozwój silniejszych diad, czyli dwuosobowych grup składających się z pracownika i jego szefa. Takie diady są podstawowymi jednostkami pracy w organizacji. Ponadto należy zwrócić uwagę na kilka grup, takich jak komitety, grupy robocze itp. Rozwój takich grup powinien odbywać się z punktu widzenia zwiększenia współpracy między osobami pracującymi w organizacji, co prowadzi do skutecznego podejmowania decyzji.

Wreszcie, cały dział i cała organizacja powinny być również objęte rozwojem. Ich rozwój obejmowałby kształtowanie klimatu sprzyjającego ich efektywności, rozwijanie mechanizmów samoodnawiania w organizacjach, tak aby mogli się dostosowywać i działać proaktywnie, a także rozwijanie odpowiednich procesów, które przyczyniają się do ich efektywności. Celami systemów rozwoju zasobów ludzkich są zatem:

- Możliwości każdego pracownika jako osoby.
- Możliwości każdej osoby w odniesieniu do jej obecnej roli.
- Możliwości każdego pracownika w odniesieniu do jego oczekiwanych przyszłych ról.
- Relacja diadyczna między każdym pracownikiem a jego przełożonym.
- Duch zespołowy i funkcjonowanie w każdej jednostce organizacyjnej (dziale, grupie itp.).
- Współpraca między różnymi jednostkami organizacji.
- Ogólny stan zdrowia i zdolności samoodnowy organizacji, które z kolei zwiększają możliwości jednostek, grup, zespołów i całej organizacji.



Główne cechy rozwoju zasobów ludzkich można wymienić w następujący sposób:

- Rozwój zasobów ludzkich to proces, w którym pracownicy organizacji są uznawani za jej zasoby ludzkie. Uważa, że zasoby ludzkie są najcenniejszym zasobem organizacji.
- Nacisk kładziony jest na rozwój zasobów ludzkich organizacji. Pomaga pracownikom organizacji rozwijać ich ogólne umiejętności w odniesieniu do ich obecnej pracy i oczekiwanej przyszłej roli.
- Nacisk kładziony jest na rozwój i jak najlepsze wykorzystanie umiejętności poszczególnych osób z korzyścią dla pracowników i organizacji.
- Pomaga nawiązać/rozwinąć lepsze relacje interpersonalne. Kładzie nacisk na rozwijanie relacji opartych na pomocy, zaufaniu i pewności siebie.
- Promuje ducha zespołu wśród pracowników.
- Stara się rozwijać kompetencje na poziomie organizacyjnym. Kładzie nacisk na zapewnienie zdrowego klimatu dla rozwoju w organizacji.
- HRD jest systemem. Istnieje kilka podsystemów. Wszystkie te podsystemy są ze sobą powiązane. Kładzie nacisk na współpracę między wszystkimi podsystemami.
- Ma na celu rozwój kultury organizacyjnej, w której istnieją dobre relacje między przełożonymi i podwładnymi, motywacja, jakość i poczucie przynależności.
- Stara się rozwijać kompetencje na poziomie indywidualnym, interpersonalnym, grupowym i organizacyjnym, aby osiągnąć cel organizacyjny.
- Jest to koncepcja interdyscyplinarna. Opiera się na koncepcjach, ideach i zasadach socjologii, psychologii, ekonomii itp.
- Kładzie nacisk na dobre samopoczucie pracowników i jakość życia zawodowego. Stara się badać/identyfikować potrzeby pracowników i zaspokajać je w jak najlepszym stopniu.
- Jest to ciągły i systematyczny proces uczenia się. Rozwój to proces trwający całe życie, który nigdy się nie kończy.

Rozwój zasobów ludzkich jest dziś uważany za klucz do wyższej produktywności, lepszych relacji i większej rentowności każdej organizacji. Oto niektóre z ważnych korzyści:



- HRD (Human Resource Development) sprawia, że ludzie stają się bardziej kompetentni. HRD rozwija nowe umiejętności, wiedzę i postawy ludzi w odpowiednich organizacjach.
- Dzięki odpowiedniemu programowi HR ludzie stają się bardziej zaangażowani w swoją pracę. Są oceniani na podstawie swoich wyników poprzez posiadanie akceptowalnego systemu oceny wyników.
- Środowisko zaufania i szacunku można stworzyć za pomocą rozwoju zasobów ludzkich.
- Dzięki HRD można zwiększyć zdolność reagowania na zmiany. Pracownicy stają się lepiej wyposażeni w umiejętności rozwiązywania problemów.
- Poprawia ogólny rozwój pracowników i ducha zespołu w organizacji. Stają się oni bardziej otwarci w swoim zachowaniu. W ten sposób można wygenerować nowe wartości.
- Pomaga stworzyć kulturę wydajności w organizacji. Prowadzi to do większej efektywności organizacyjnej. Zasoby są właściwie wykorzystywane, a cele osiągnięte w lepszy sposób.
- Zwiększa zaangażowanie pracowników w organizację. Zwiększa to rolę pracowników, którzy zyskują poczucie dumy i spełnienia podczas wykonywania swojej pracy.
- Pomaga w gromadzeniu użytecznych i obiektywnych danych na temat programów i polityk pracowniczych, co dodatkowo ułatwia lepsze planowanie HR.

Można zatem stwierdzić, że HRD zapewnia wiele korzyści w każdej organizacji. Tak więc znaczenie koncepcji HRD powinno zostać docenione i nadane mu ważne miejsce, aby stawić czoła obecnym i przyszłym wyzwaniom w organizacji.

([ludzkich zasobów Rozwój](#) Whatishumanresource.com, 2023)

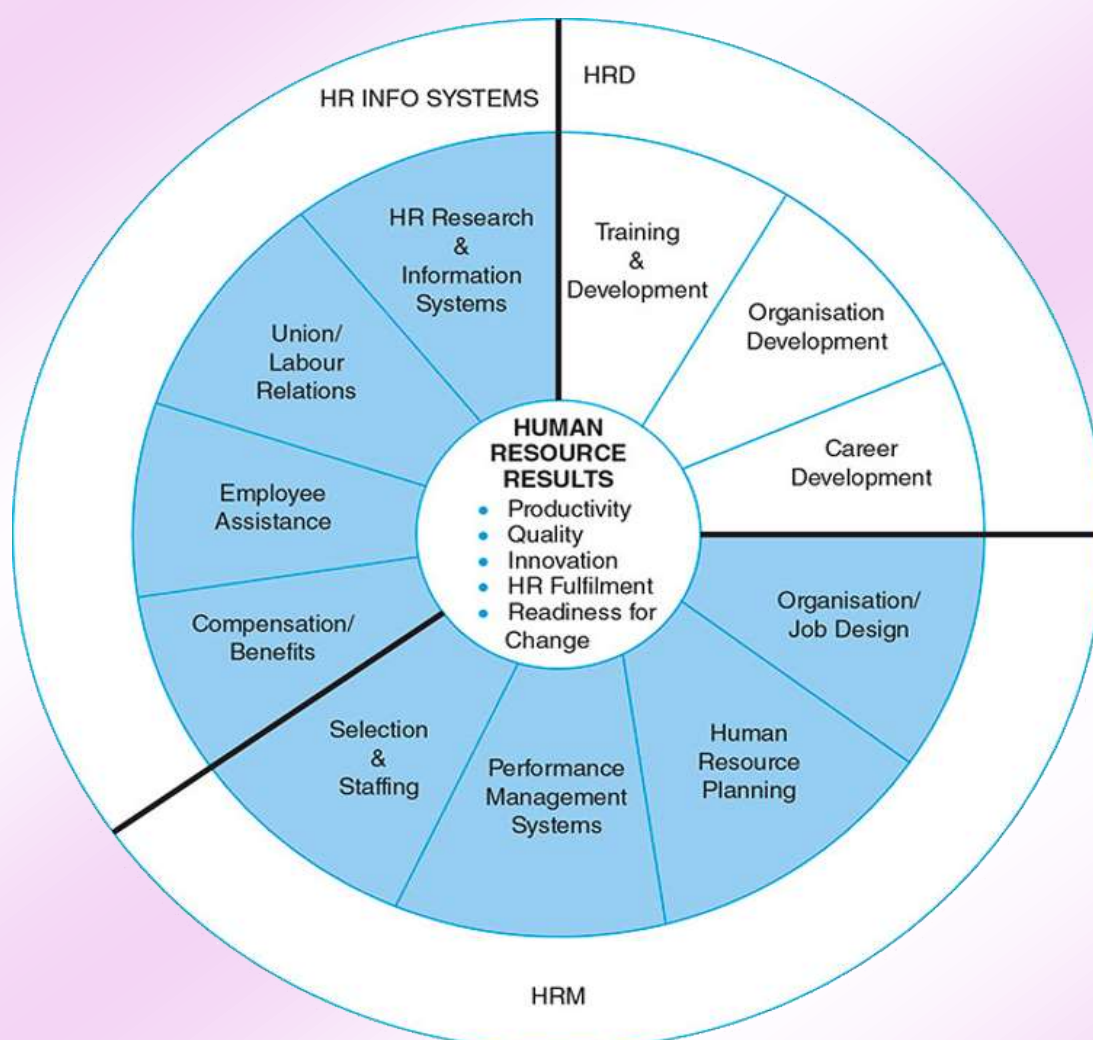
Ostatnie zmiany w koncepcji rozwoju zasobów ludzkich

W przeszłości głównym celem każdego działu zasobów ludzkich było wybranie i utrzymanie odpowiedniej osoby na danym stanowisku. Programy i polityki rozwojowe były uniwersalnym

podjęciem do utrzymywania twardych umiejętności pracowników na odpowiednim poziomie. Jednak ostatnio to się zmieniło.

Teraz celem jest dopasowanie indywidualnych potrzeb do potrzeb organizacji i zapewnienie wewnętrznego wsparcia, aby obie strony mogły osiągnąć swoje cele. Wiąże się to z tworzeniem kultury rozwoju z programami i politykami, które promują podnoszenie kwalifikacji i rozwój. HR musi również pomagać w budowaniu bardziej zwinnej i odpornej siły roboczej, aby dostosować się do zmieniającego się środowiska pracy. To nowe podejście reprezentuje wysiłki firmy, aby przyczynić się do rozwoju jednostki i organizacji.

Jakie jest 7 elementów rozwoju zasobów ludzkich?



Rysunek 2,

Źródło: Czym jest rozwój zasobów ludzkich (HRD)? Kompletny przewodnik 2023 | Workhuman, Workhuman, 2023,
<https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



W dziale HR istnieje siedem kluczowych funkcji rozwoju zasobów ludzkich:

- Planowanie siły roboczej, rekrutacja i utrzymanie pracowników

Strategiczny dobór personelu jest podstawą budowania wykwalifikowanej siły roboczej. Planowanie siły roboczej, rekrutacja i zatrzymanie pracowników to najważniejsze kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i krytyczne dla długoterminowego sukcesu biznesowego.

Podczas gdy działy HR powinny dążyć do rekrutacji i zatrzymania najlepszych możliwych kandydatów, ważne jest, aby pamiętać, że mogą to nie być kandydaci z największym doświadczeniem.

Rozwój pracowników pomoże uzupełnić wszelkie luki w umiejętnościach, więc podczas prognozowania i planowania potrzeb kadrowych nie należy polegać na znalezieniu odpowiedniej osoby lub wykorzystaniu odpowiedniej podaży talentów. Zaplanuj rozwój, który pomoże Ci ich przyciągnąć i zatrzymać, szczególnie na tych konkurencyjnych rynkach pracy.

- Planowanie sukcesji i zarządzanie talentami

Programy rozwojowe mogą również pomóc w zabezpieczeniu produktywności organizacji na przyszłość poprzez planowanie sukcesji. Ta strategia zarządzania talentami obejmuje identyfikację krytycznych ról w całej organizacji i szkolenie pracowników do objęcia tych stanowisk w przyszłości.

Organizacje zawsze będą doświadczać rotacji. Formalne szkolenia sukcesyjne i nieformalny coaching kariery to skuteczne strategie planowania awaryjnego, które zapewniają, że pracownicy zawsze będą mieli pod ręką kogoś z wiedzą i umiejętnościami do wykonywania krytycznych zadań.

Te strategie zarządzania talentami mają dodatkową zaletę w postaci angażowania pracowników w ich własny rozwój i mogą pomóc w budowaniu relacji między pracownikami:

- *Polityka i procedury*



HRD wymaga zidentyfikowania potrzeb firmy i opracowania odpowiednich polityk i procedur, aby je zaspokoić. Można to osiągnąć poprzez cykl tworzenia, uruchamiania, monitorowania i ulepszania inicjatyw na rzecz rozwoju.

Działy HR muszą angażować się w zbieranie informacji zwrotnych i raportowanie tych polityk i procedur, aby mieć pewność, że ich inicjatywy spełniają potrzeby pracowników, a także organizacji i własne cele działań.

W ramach etapów gromadzenia informacji i planowania należy zdefiniować te cele i pomiary, aby móc pomyślnie uruchomić swoje inicjatywy.

- *System zarządzania wydajnością*

System zarządzania wydajnością ma na celu przede wszystkim zapewnienie dostosowania siły roboczej do strategicznych celów firmy. Takie systemy łączą w sobie metodologie i technologie, które mierzą i rozwijają wydajność pracowników.

Są to skuteczne narzędzia do ciągłego monitorowania i ulepszania planów rozwoju, a także innych aspektów zarządzania wydajnością. Specjaliści ds. zasobów ludzkich muszą zrozumieć możliwości swoich systemów i zdefiniować procedury korzystania z nich w celu rozwoju.

- *Program wynagrodzeń i świadczeń*

Wynagrodzenie i świadczenia odnoszą się do dwóch różnych pojęć. Wynagrodzenie odnosi się do zwrotu pieniężnego otrzymywanego przez pracowników w formie pensji lub wynagrodzenia. Świadczenia lub świadczenia dodatkowe to różne formy nagród niepieniężnych.

Zespoły HR mogą korzystać z obu, aby zapewnić możliwości rozwoju zawodowego poprzez finansowanie zajęć, zakup platform edukacyjnych lub tworzenie szkoleń wewnętrznych.

Poza wynagrodzeniem, pracownicy oczekują uznania ze strony innych, autonomii i innych korzyści. Możliwości rozwoju są jednymi z najczęściej poszukiwanych przez kandydatów.

Dlatego też przestrzeganie solidnego planu rozwoju zasobów ludzkich może przyciągnąć wielkie talenty, które szukają możliwości ciągłego uczenia się. W ten sposób można przyciągać, utrzymywać, motywować i wspierać swoich pracowników.



Komunikacja marki pracodawcy i zaangażowanie pracowników

Employer branding to proces tworzenia profilu lub marki firmy, która przyciąga przyszłych pracowników. Rozwój zasobów ludzkich umożliwia pracownikom tworzenie marki za Ciebie. Co ciekawe, nie można stworzyć silnej marki pracodawcy bez inwestowania w obecnych pracowników. Zalecamy stworzenie zdrowej kultury integracji, zaufania, zaangażowania i różnorodności. W ten sposób twoi pracownicy będą mogli zająć się budowaniem marki za ciebie.

(Czym jest ludzkich zasobów rozwój (HRD)? Kompletny przewodnik | Workhuman , Workhuman, 2023)

Wykorzystane źródła:

- Atanasova, M. (2012). ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI - PODSTAWY KONCEPCYJNE I PODEJŚCIA BADAWCZE. www.unwe.bg. https://www.unwe.bg/uploads/Yearbook/Yearbook_2012_No5_M%20Atanasova.pdf.
- Rozwój zasobów ludzkich. Whatishumanresource.com. (Dostęp 25 sierpnia 2023 r.). <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-development>
- Workhuman. (2023, wrzesień 08). Czym jest rozwój zasobów ludzkich (HRD)? Kompletny przewodnik 2023. <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>



2. Rodzaje rozwoju zasobów ludzkich

Niezależnie od różnorodności akcentów w ich rozumieniu, rozwój zasobów ludzkich w organizacjach jest przedstawiany jako celowa zmiana wiedzy i umiejętności pracowników w celu osiągnięcia wyższego poziomu wyników indywidualnych i organizacyjnych. W tym sensie rozwój zasobów ludzkich w organizacji jest rozumiany jako celowa zmiana cech kapitału ludzkiego pracowników, która ma miejsce w jednostce i w określonym kontekście organizacyjnym. Podkreśla to wspólną odpowiedzialność jednostki i organizacji w tym procesie.

W pierwszej grupie opinii nacisk położony jest na proces doskonalenia umiejętności pracowników w organizacji i przy tej okazji analizowana jest jego istota, etapy, czynniki i kontekst organizacyjny. W tej grupie rozumienie natury rozwoju zasobów ludzkich w organizacji jest zdominowane przez twierdzenia zasobowego spojrzenia na firmę, które analizuje zastosowanie i połączenie zasobów organizacyjnych jako kluczowych czynników w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Dwie główne tezy tej teorii są związane z heterogenicznością zasobów (każda firma działa z unikalną kombinacją zasobów) i względnymi trudnościami w ich transferze (niektóre zasoby charakterystyczne dla organizacji są trudne lub kosztowne do naśladowania, a ich podaż jest nieelastyczna). W związku z tym podkreśla się, że każda firma wyróżnia się unikalnymi kombinacjami zasobów, ponieważ są one wynikiem jej specyficznych doświadczeń historycznych związanych z procesem pozyskiwania, budowy i utrzymania w kontekście określonego środowiska. Nacisk kładziony jest na potrzebę budowania przez organizację cennej puli zasobów i łączenia ich w unikalny i dynamiczny sposób w celu osiągnięcia sukcesu.

Zasoby organizacyjne są uważane za różnorodne aktywa, które są warunkiem wstępnym zdolności firmy do budowania i wdrażania strategii zwiększających jej skuteczność, wydajność i konkurencyjność. Przewaga konkurencyjna nie zależy wyłącznie od zasobów naturalnych, technologii i korzyści skali (jak w tradycyjnym ujęciu), ponieważ są one coraz bardziej imitowalne.

Zasobowe ujęcie firmy kładzie nacisk na trzy rodzaje zasobów, jakimi dysponuje sama firma: zasoby materialne; zasoby niematerialne (relatywnie trudniejsze do imitacji niż konkurenci, gdyż ucieleśnione i osadzone w unikalnych praktykach o specyficznej genezie) oraz zdolności



organizacyjne. Definiując zakres i treść zdolności organizacyjnych w literaturze specjalistycznej, autorzy wskazują na zestaw kompetencji, wiedzy i umiejętności, które firma wykorzystuje do przekształcania określonych zasobów w dany wynik, i w tym względzie podkreśla się, że odzwierciedlają one zdolność organizacyjną do łączenia zasobów materialnych i niematerialnych w celu osiągnięcia określonych celów. Jedną z głównych idei zasobowego spojrzenia na firmę jest to, że kombinacja, rodzaj, ilość i charakter dostępnych zasobów firmy stanowi podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej. W warunkach rosnącej globalnej konkurencji firmy w coraz większym stopniu polegają na swojej zdolności do definiowania, rozwijania i wykorzystywania określonych kompetencji firmy, które są podstawą ich wzrostu.

Zasoby organizacyjne, będące źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, wyróżniają się szeregiem cech - są rzadkie, cenne, niezastąpione i niezwykle trudne do imitacji. Te zasoby organizacyjne charakteryzują się silnym powiązaniem ze specyfiką i rozwojem organizacji ze względu na fakt, że: rozwijają się i gromadzą w organizacji i nie istnieją poza nią w formie gotowej do użycia; są tworzone na podstawie procesu uczenia się w organizacji; charakteryzują się ograniczoną możliwością przenoszenia i zastosowania w innych organizacjach; ich rozwój zależy od kontekstu organizacyjnego - od poziomu procesu uczenia się w organizacji, od inwestycji, od zapasów i od wcześniejszych działań w organizacji.

W ramach zasobowego spojrzenia na firmę, wiedza i umiejętności ludzi w organizacji charakteryzują się określonymi cechami, które kształtują ich potencjał jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. "Umiejętności ludzi (według rodzaju i poziomu) nie są równomiernie rozłożone - niektóre firmy mogą zdobyć potrzebne im talenty, a inne nie. Dlatego też, przy założeniu, że wszystkie inne rzeczy są równe, ta forma kapitału ludzkiego może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej". Oznacza to, że trwała przewaga konkurencyjna opiera się na wiedzy specyficznej dla organizacji, której nie można znaleźć i pozyskać z zewnętrznego rynku pracy w formie gotowej do użycia. W kontekście zasobowego spojrzenia na firmę stwierdza się, że dostępność kapitału ludzkiego, który jest niezastąpiony i trudny do imitacji, jest podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej firmy.

Teoria kapitału ludzkiego przyczynia się do głębszego zrozumienia rozwoju zasobów ludzkich w organizacji dzięki szeregowi kluczowych ustaleń dotyczących podziału korzyści i kosztów między pracodawcą a pracownikiem w odniesieniu do szkoleń w miejscu pracy i ich głównych



odmian - szkoleń prowadzących do nabycia umiejętności specyficznych dla firmy i ogólnych (różniących się głównie stopniem zastosowania poza organizacją). W kontekście teorii kapitału ludzkiego analizowane są dwa główne rodzaje szkoleń w miejscu pracy: szkolenia ogólne i szkolenia specjalistyczne.

Szkolenia ogólne mają na celu poprawę ogólnych umiejętności, które są powszechne na rynku pracy i są warunkiem wstępnym zwiększenia produktywności w wielu różnych organizacjach. Szkolenia specjalistyczne prowadzą do poprawy umiejętności, które mają zastosowanie głównie w danej organizacji i są warunkiem wstępnym wzrostu produktywności tylko w firmie, w której zostały nabyte, a poza tą firmą nie przynoszą korzyści pracownikowi.

W rzeczywistości szkolenie w miejscu pracy jest połączeniem szkolenia ogólnego i specjalistycznego, ale z koncepcyjnego punktu widzenia różnice między szkoleniem ogólnym i specjalistycznym są dogłębnie analizowane. Teoria kapitału ludzkiego uzasadnia rolę i miejsce pracodawcy i pracownika jako inwestorów w szkolenia w miejscu pracy i dochodzi do szeregu wniosków, które są kluczowe dla zrozumienia natury rozwoju zasobów ludzkich w organizacji. Różnice w interesach pracodawcy i pracownika w zakresie inwestycji w umiejętności ogólne i specyficzne dla firmy są wyraźnie zarysowane. Pracodawca jest zainteresowany inwestowaniem w umiejętności specyficzne dla firmy, które tworzą warunki dla wzrostu produktywności w organizacji, nie mają zastosowania poza firmą, a zatem stwarzają warunki wstępne dla stosunkowo długoterminowego zwrotu z tej inwestycji. Odwrotnie jest w przypadku stanowiska pracodawcy dotyczącego inwestycji w umiejętności ogólne, które mają szerokie zastosowanie poza organizacją.

Badania podkreślają, że rozwój zasobów ludzkich różni się od tradycyjnego podejścia do szkolenia personelu w czterech głównych obszarach: ściślejsze dostosowanie do strategii biznesowej, zwiększona odpowiedzialność menedżerów liniowych za wdrażanie rozwoju zasobów ludzkich, nowe podejście i motywacja pracowników i menedżerów, nacisk na uczenie się w miejscu pracy, a nie poza nim. Filozofia rozwoju zasobów ludzkich sugeruje przejście od pozycji, w której uczenie się opiera się na uczeniu się na odizolowanych kursach, do zrozumienia uczenia się jako codziennego życia. W związku z dywersyfikacją sposobów i sytuacji, które są cennym źródłem wzbogacania wiedzy i umiejętności ludzi, w literaturze specjalistycznej usystematyzowano różne formy i metody uczenia się, wśród których



rozróżnienie trzech głównych grup uczenia się zyskuje szeroką popularność: formalne, nieformalne i niezależne studia.

Formalne uczenie się obejmuje te formy i metody uczenia się, które odbywają się w zorganizowanym i ustrukturyzowanym środowisku (w organizacji edukacyjnej/ośrodku szkoleniowym lub w miejscu pracy) i są wyraźnie oznaczone jako uczenie się (pod względem celów, czasu lub zasobów). Formalne uczenie się zazwyczaj prowadzi do uzyskania dyplomu lub certyfikatu. Nieformalne uczenie się obejmuje formy i metody, które nie są związane ze zorganizowanym i ustrukturyzowanym środowiskiem (pod względem celów, okresu i wsparcia procesu uczenia się), ale zawierają istotny element uczenia się. Samokształcenie obejmuje sytuacje uczenia się wynikające z codziennych czynności związanych z pracą, rodziną lub czasem wolnym. Nie jest zorganizowana ani ustrukturyzowana pod względem celów i czasu, ale ma ogromny potencjał jako forma i metoda wzbogacania kapitału ludzkiego.

W stale zmieniającej się organizacji wzrasta względny udział i znaczenie przypadków, w których dana osoba uczy się (poprawia swoją wiedzę, umiejętności, postawy, zachowanie) w procesie swojej pracy, w tym w komunikacji z ludźmi, których spotyka podczas wykonywania zadań zawodowych. W tym sensie połączenie (w czasie i przestrzeni) wykonywania pracy i uczenia się staje się coraz wyraźniejsze. Ludzie w organizacji są postrzegani nie tylko jako pracownicy, ale także jako osoby uczące się w procesie pracy. Ich zadania zawodowe są również postrzegane jako przestrzeń, w której wzbogacają swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie, kompetencje i gdzie odbywa się proces uczenia się. W związku z tym badane i systematyzowane są cechy i zachowania charakterystyczne dla osób, które z powodzeniem włączają uczenie się do swojej codziennej pracy: obserwują zachowania i wyniki pracy innych i czerpią z nich przydatne doświadczenie; szukają informacji zwrotnych na temat swojej pracy; słuchają argumentów innych ludzi; uczą się na błędach innych ludzi; starają się zrozumieć odpowiedzi na pytania, które ich interesują; realistycznie oceniają to, co wiedzą na dany temat; zbierają i wykorzystują pomysły innych ludzi; niezależnie poszukują i znajdują obszary, w których mogą wzbogacić swoją wiedzę; kontaktują się poza bezpośrednim środowiskiem pracy w celu znalezienia potrzebnych informacji.

Różnorodność oferowanych w organizacji możliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz korzystanie z tych możliwości zależy od szeregu czynników, wśród których tradycyjnie ważne miejsce zajmuje treść i charakter wykonywanych zadań zawodowych. Z perspektywy cech i



treści zadań zawodowych, praca jest postrzegana jako przestrzeń, w której wykonawca może uczyć się w pracy, uzyskując dostęp do cennych informacji, które mogą wzbogacić jego wiedzę, umiejętności i postawy. W tym kontekście treść pracy jest analizowana w dwóch głównych wymiarach - zakresu i głębokości.

Zakres pracy - jako jedna z ważnych cech treści pracy, odzwierciedla liczbę i różnorodność zadań wykonywanych przez pracownika. W pracy o wąskim zakresie pracownik wykonuje niewielką liczbę stosunkowo krótkich zadań, które są stale powtarzane. Tego typu zadania są szybko przyswajane i mają stosunkowo ograniczony potencjał jako przestrzeń do nauki i wzbogacania wiedzy i umiejętności wykonawcy.

Głębokość pracy odnosi się do swobody wykonawcy w planowaniu i organizowaniu własnej pracy, do możliwości stosunkowo dużej mobilności kontaktów w jej wykonywaniu. Stanowiska o stosunkowo dużej głębokości pracy obejmują zadania wymagające samodzielnego planowania i organizowania części działań, uwzględniania szerszego kontekstu zadań i ich wpływu na inne jednostki, własnej oceny jakości wykonywanych działań i radzenia sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami. Ten rodzaj pracy wymaga stosunkowo dłuższego szkolenia i ma potencjał jako przestrzeń do nauki i wzbogacania wiedzy i umiejętności wykonawcy. Stanowisko może być szerokie w zakresie, a jednocześnie płytkie w głębi i odwrotnie.

Rozszerzenie stanowiska pracy może być postrzegane jako proces, w którym nowe zadania są dodawane do obowiązków pracownika, w wyniku czego zakres pracy zostaje rozszerzony. W ten sposób liczba zadań w ramach pracy jest zwiększana, aby zmniejszyć powtarzalność i rutynę w pewnym okresie czasu. Pracownik ma stosunkowo kompleksowe zadanie zawodowe i stwarza się warunki do rozwoju jego zainteresowań oraz zwiększa się możliwości zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, w tym poprzez kontakty zawodowe i społeczne w procesie pracy. Model Hackmana Oldhama przedstawia związek między treścią pracy a niektórymi istotnymi stanami psychologicznymi jej wykonawcy, które mają znaczący wpływ na satysfakcję z pracy i motywację pracownika. Kluczowe cechy pracy - różnorodność zadań, integralność, znaczenie i autonomia, a co za tym idzie, zapewnienie informacji zwrotnej na temat osiągniętych wyników, mają wpływ na kształtowanie się stanów psychologicznych i uczuć, które determinują motywację wewnętrzną, poziom satysfakcji z pracy i produktywność.



Istnienie i skuteczne funkcjonowanie organizacji uczącej się, według Senge'a (1994), opiera się na pięciu głównych cechach:

1. Doskonałość osobista (rozwijanie zdolności do wyjaśniania i osiągnięcia tego, co jest dla nas najważniejsze). Osoby w organizacji uczą się zwiększać swoją osobistą zdolność do osiągnięcia pożądanego wyniku. Pracownicy tworzą środowisko organizacyjne, które zachęca wszystkich współpracowników do rozwoju i osiągnięcia swoich celów.
2. Modele mentalne (rozwijanie zdolności rozumienia naszych wewnętrznych reprezentacji świata zewnętrznego i tego, jak kształtują one nasze myślenie i działania). Indywidualne postrzeganie przez ludzi procesów i systemów w organizacji (i poza nią) staje się coraz jaśniejsze i pełniejsze, a ludzie coraz lepiej rozumieją wpływ tego indywidualnego postrzegania na działania i decyzje.
3. Wspólna wizja (rozwój zdolności organizacji do tworzenia znaczącego i powszechnie akceptowanego kierunku działania) Osoby w organizacji tworzą wspólną wizję pożądanego przyszłego stanu danej społeczności i zasad dążenia do niego; budują poczucie zaangażowania w konkretną grupę roboczą/działanie.
4. Uczenie się i grupy robocze (rozwój zdolności do zbiorowego rozumienia/poznania i produktywniej komunikacji) W organizacji istnieje niezbędny potencjał umysłowy, zapewniający niektórym grupom roboczym możliwość tworzenia (rozwijania) zdolności, która jest większa niż suma indywidualnych zdolności ich poszczególnych członków.
5. Myślenie systemowe (rozwijanie zdolności do postrzegania całego systemu, dostrzegania długoterminowych wzorców, rozumienia współzależności i konsekwencji) Sposób myślenia i język używany do opisywania i rozumienia sił napędowych i relacji w organizacji mają na celu kształtowanie zachowania systemów. Pomaga to menedżerom i pracownikom w organizacji skuteczniej zmieniać systemy, biorąc pod uwagę specyfikę i ograniczenia wynikające z czynników i warunków zewnętrznych. Te cechy tworzą warunki dla "organizacji uczącej się, aby stale zwiększać swoją zdolność do tworzenia własnej przyszłości, a nie tylko przetrwania".

Systematyzacja głównych cech/zasad organizacji uczącej się ukazuje ją jako idealny model środowiska organizacyjnego, które promuje i wspiera uczenie się. Podczas jego tworzenia i aktualizacji uwzględnia się specyfikę treści i organizacji pracy, w tym jej cechy poznawcze. Zmiany zachodzące w treści i organizacji nowoczesnej pracy powodują zmiany w



wymaganych umiejętnościach, przy czym przewiduje się, że w przyszłości wzrośnie zapotrzebowanie na umiejętności ogólne (rozwiązywanie problemów, komunikacja i praca zespołowa) i techniczne. Umiejętności ogólne charakteryzują się szerokim zastosowaniem i mogą być przenoszone pomiędzy poszczególnymi stanowiskami i organizacjami. Umiejętności techniczne są wymagane do wykonywania określonego zawodu i obejmują wiedzę akademicką na temat określonych narzędzi i procesów, ale jednocześnie duża ich część jest zwykle skodyfikowana w standardach danego sektora (działalności) i jest nabywana w procesie pracy.

Rozwój zasobów ludzkich - doskonalenie wiedzy i umiejętności w kontekście organizacyjnym

Teoretyczne stwierdzenia dotyczące podstawowych cech rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach ujawniają możliwości jego analizy jako procesu, który z jednej strony przejawia się jako doskonalenie (ukierunkowana zmiana) wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych, zachodzące w jednostkach, ale w pewnym kontekście organizacyjnym, a z drugiej strony jako przekształcanie zasobów w wynik użyteczny zarówno dla jednostek, jak i organizacji, a także dla społeczeństwa. W ten sposób rozwój zasobów ludzkich w organizacjach jest postrzegany jako wielopoziomowy proces charakteryzujący się pewnymi komponentami, które można zidentyfikować, monitorować i analizować. U podstaw koncepcji rozwoju zasobów ludzkich leży proces doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników w kontekście organizacyjnym. Z tych pozycji analiza koncentruje się na konkretnych celach, działaniach i czynnikach, które są związane z dwoma głównymi poziomami procesu doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników w organizacji - z punktu widzenia (perspektywy) jednostki oraz z punktu widzenia (perspektywy) organizacji.

Określając potrzeby w zakresie doskonalenia wiedzy, umiejętności i postaw pracowników w organizacji, analizuje się poziom wyników pracy i identyfikuje te luki, które wiążą się z deficytem kompetencji wykonawców. Przygotowanie i wykorzystanie możliwości uczenia się oferowanych w organizacji wymaga podjęcia decyzji dotyczących oferowanych metod uczenia się i zasobów, które są do tego potrzebne.

Różne możliwości uczenia się oferowane pracownikom w organizacjach są usystematyzowane w specjalistycznej literaturze naukowej według różnych kryteriów, z których najbardziej rozpowszechnione są trzy - miejsce i czas ich zastosowania/wykorzystania oraz liczba uczestników. W związku z tym wyróżnia się szereg odmian praktyk uczenia się stosowanych



w organizacjach, a każda z nich - w zależności od liczby uczestników - może mieć charakter indywidualny lub grupowy. Nie negując znaczenia i skuteczności tradycyjnych metod szkolenia pracowników, organizacje zwracają coraz większą uwagę na niektóre nowoczesne metody w tym zakresie: interaktywne szkolenia multimedialne, zasoby szkoleniowe oparte na intranecie, udział w wyższych grupach roboczych projektów, sieciach i organizacjach zawodowych, w konferencjach i warsztatach itp.

Multimedialne interaktywne nauczanie staje się coraz bardziej popularne wraz z rozwojem sprzętu komputerowego i technologii. Dzięki zaprogramowanym instrukcjom, osoba ucząca się może konsekwentnie opanowywać określone fragmenty wiedzy i umiejętności z danego zagadnienia w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Ta metoda nauki jest coraz częściej preferowana przez organizacje i w wielu przypadkach stanowi element intranetowych zasobów szkoleniowych udostępnianych pracownikom. W wewnątrzorganizacyjnym systemie informacyjnym prezentowane są specjalistyczne materiały szkoleniowe wybrane lub opracowane i aktualizowane (zazwyczaj) przez kadrę kierowniczą, które skierowane są do osób zatrudnionych w danych jednostkach strukturalnych - przykładowo: nowe regulaminy, instrukcje, przepisy, metodyki itp. W dogodnym dla siebie czasie pracownicy mogą samodzielnie zapoznać się z niezbędnymi informacjami, poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności oraz zwiększyć swoje umiejętności zawodowe. W wielu organizacjach wskazany jest okres, w którym należy opanować odpowiedni materiał szkoleniowy, a menedżerowie okresowo oceniają (na przykład za pomocą specjalnie opracowanych testów) swoich współpracowników w tym zakresie. Uczestnictwo w grupach roboczych projektu, w sieciach i organizacjach zawodowych, w konferencjach itp. jest postrzegane jako cenne źródło uzyskiwania aktualnych informacji i nowych pomysłów w danej dziedzinie. Podczas okresowej komunikacji i spotkań uczestnicy mają możliwość wymiany informacji ze swoimi kolegami, wysłuchania specjalistów i ekspertów.

Rozwój zasobów ludzkich w organizacjach - przekształcanie zasobów w użyteczny wynik dla jednostki, organizacji i społeczeństwa

Rozwój zasobów ludzkich w organizacji jest rozpatrywany z pozycji podejścia systemowego, w którym nakreślono zasady wyjściowe do identyfikacji, monitorowania i analizowania zarówno zainwestowanych zasobów, jak i procesów transformacji oraz osiągniętych wyników.



Zasoby, które są inwestowane w poprawę wiedzy, umiejętności i postaw pracowników w organizacji, są uważane za heterogeniczny zestaw, obejmujący różnorodne w naturze (finansowe, czasowe, informacyjne itp.) zasoby, które są inwestowane w przygotowanie i stworzenie możliwości uczenia się (poprzez cały zakres form) zatrudnionych; koszty płacenia pracownikom, którzy nie pracują w okresie szkolenia; osobiste finanse i czas, które poszczególni uczestnicy inwestują w różne formy uczenia się.

Pewna część zainwestowanych zasobów jest stosunkowo trudna do pełnego i dokładnego zidentyfikowania, jak np. środki, które organizacja przeznacza na stworzenie warunków do uczestnictwa pracowników w projektowych grupach roboczych, stosowanie rotacji stanowisk, budowę i utrzymanie intranetowych zasobów szkoleniowych i dostępu do nich itp. Cechy te są brane pod uwagę zarówno przy badaniu zasobów zainwestowanych przez organizację i jednostkę, jak i przy interpretacji oficjalnych danych sprawozdawczych w tym obszarze.

W kontekście rozumienia rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach jako procesu, który ma miejsce w jednostce, ale ze wspólną odpowiedzialnością jednostki i organizacji, zainwestowane zasoby są usystematyzowane w dwie główne grupy: zasoby, które są inwestowane przez organizację i zasoby, które są inwestowane przez jednostkę. W grupie zasobów inwestowanych przez organizację wyszczególniono dwa główne elementy: zasoby finansowe na tworzenie i utrzymywanie możliwości uczenia się w organizacji (prowadzenie seminariów i kursów, budowanie i utrzymywanie zasobów szkoleniowych, koszty uczestnictwa w spotkaniach zawodowych, konferencjach, koszty stymulowania mentorów, koszty utrzymania ośrodków i jednostek szkoleniowych itp.) oraz koszty płacenia pracownikom, którzy nie pracują w okresie szkolenia.

W grupie zasobów, które są inwestowane przez jednostkę, wyróżniono również dwa główne elementy: osobiste koszty finansowe związane z zapewnieniem dostępu do nauki (materiały edukacyjne, opłaty, informacje i środki techniczne związane z dostępem itp.) oraz czas osobisty, niezbędny do zapoznania się z nowymi materiałami szkoleniowymi, uczestnictwa w kursach i seminariach, pracy grup projektowych, konferencjach itp. Zasoby te są przekształcane w organizacji w procesie faktycznego uczestnictwa pracowników w różnorodnych możliwościach uczenia się. W specjalistycznych opracowaniach na określenie tego komponentu używa się różnych terminów, takich jak "proces", "wydajność", "transformacja".



Część form uczenia się wykorzystywanych do podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników jest stosunkowo trudna do pełnego i precyzyjnego zidentyfikowania i monitorowania - w szczególności nieformalne uczenie się z codziennego doświadczenia zawodowego i samokształcenie. Cechy te są brane pod uwagę zarówno przy badaniu stosowanych form uczenia się przez zatrudnionych, jak i przy interpretacji oficjalnych danych sprawozdawczych w tym zakresie. Bezpośrednim rezultatem rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach jest osiągnięty stopień poprawy wiedzy, umiejętności i postaw pracowników. Jest to warunek wstępny wzrostu poziomu wydajności zarówno organizacji (wzrost przychodów, zysków, konkurencyjności itp.), jak i indywidualnego pracownika (wzrost dochodów, przejście na wyższe stanowisko itp.). Przy tej okazji badania podkreślają różnicę między bezpośrednimi wynikami rozwoju zasobów ludzkich w organizacji a jego późniejszym wpływem na wyniki organizacji i jednostki.

Na poziomie organizacyjnym bezpośrednio rezultaty przejawiają się we wzroście liczby i względnego udziału pracowników o wyższym poziomie wiedzy i umiejętności. Na poziomie indywidualnym bezpośrednio rezultaty rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach wiążą się ze wzrostem zdolności zatrudnionych do lepszej realizacji na rynku pracy i są analizowane z pozycji konkretnej roli i obowiązków pracownika w procesie uczenia się. Bezpośredni wynik uczestnictwa w różnych formach uczenia się przejawia się (lub powinien się przejawiać) w oficjalnym uznaniu nowych, zmienionych kompetencji jednostki - uzyskaniu certyfikatu, który uznaje i potwierdza nowy stan. W związku z tym pojawia się pytanie o główne podejścia do pomiaru zmian w wiedzy, umiejętnościach i postawach zatrudnionych (w wyniku pewnych interwencji poprzez różne formy uczenia się), które są usystematyzowane w dwóch głównych grupach: pomiar poprzez zastosowanie przyjętych stopni w systemie edukacji i szkoleń oraz pomiar czasu trwania odpowiedniego szkolenia.

Pierwsze podejście opiera się na gotowym systemie oceny wiedzy i umiejętności i jest szeroko stosowane do pomiaru zmian w już nabytej wiedzy i umiejętnościach, które mają miejsce na formalnych etapach systemu edukacji i szkoleń. Literatura podkreśla znaczenie i zasadność tego podejścia do pomiaru bezpośrednich wyników procesu uczenia się. Jednocześnie szeroko dyskutowana i omawiana jest potrzeba wprowadzenia odpowiednich metod i narzędzi do pomiaru, oceny i certyfikacji zmian w wiedzy i umiejętnościach zatrudnionych, które zachodzą w wyniku nieformalnego i niezależnego uczenia się.



Zadanie budowania infrastruktury instytucjonalnej dla walidacji wiedzy i umiejętności w procesie pracy jest kluczowym elementem europejskiej strategii uczenia się przez całe życie. W Bułgarii zadanie to jest elementem zarówno Narodowej Ścieżki Elastyczności i Bezpieczeństwa, jak i Narodowej Strategii Uczenia się Przez Całe Życie. W krajowej strategii uczenia się przez całe życie na lata 2008-2013 - jako część priorytetowego kierunku zapewnienia jakości i efektywności kształcenia i szkolenia, zadanie to określono jako: tworzenie możliwości walidacji i certyfikacji przez system formalnej edukacji zawodowej i szkolenia wiedzy zawodowej, umiejętności i kompetencji nabytych w drodze uczenia się pozaformalnego i niezależnego. W praktyce nadal stosunkowo niewielkiej części szkoleń odbywających się w przedsiębiorstwach towarzyszą procedury certyfikacji nabytej wiedzy i umiejętności.

Europejskie ramy kwalifikacji i koncepcja uczenia się przez całe życie

W warunkach dynamicznych zmian form i metod doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników na współczesnym etapie, uczenie się w organizacjach rozpatrywane jest w powiązaniu z koncepcją uczenia się przez całe życie i poszerzaniem możliwości uznawania kwalifikacji nabytych w procesie uczenia się nieformalnego. Zwiększenie atrakcyjności i dostępności szkoleń w procesie zatrudnienia jest uważane za kluczowy czynnik poprawy wiedzy i umiejętności zatrudnionych i jest uwzględnione jako komponent w głównych dokumentach strategicznych Unii Europejskiej na rzecz rozwoju zatrudnienia i zasobów ludzkich: Europejskiej Strategii Zatrudnienia i europejskim programie "Edukacja i Szkolenia 2010" (Konkluzje Rady Europejskiej w sprawie strategicznych ram europejskiej współpracy w dziedzinie edukacji i szkoleń, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.05.2009; Zaktualizowane strategiczne ramy współpracy w dziedzinie edukacji i szkoleń, COM(2008) 865, Bruksela, 2008).

W ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach jest ważnym czynnikiem zarówno dla podniesienia jakości zatrudnienia, jak i dla zwiększenia zdolności adaptacyjnych i mobilności siły roboczej w warunkach rosnącego rozpowszechnienia elastycznych form zatrudnienia. Poprawa wiedzy i umiejętności zatrudnionych poprzez różne formy jest istotnym aspektem w treści europejskiego programu "Edukacja i szkolenia 2010", wraz z formalnymi stopniami edukacji - podstawowym, średnim i wyższym. Wzrost mobilności siły roboczej wiąże się z koniecznością zbudowania



odpowiednich narzędzi dla mobilności zdobytych stopni wykształcenia i kwalifikacji, a w związku z tym stawia się zadanie harmonizacji krajowych systemów kwalifikacji zgodnie z przyjętymi Europejskimi Ramami Kwalifikacji.

"Europejskie Ramy Kwalifikacji to wspólne europejskie ramy odniesienia, które ustanawiają powiązania między krajowymi systemami kwalifikacji, pełniąc funkcję narzędzia wyjaśniającego treść i zwiększającego zrozumiałość kwalifikacji w różnych krajach i systemach w Europie". (Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2009, s. 3, Zalecenie dotyczące Europejskich Ram Kwalifikacji oficjalnie weszło w życie w kwietniu 2008 r.). Europejskie Ramy Kwalifikacji obejmują osiem poziomów odniesienia, które obejmują pełen zakres kwalifikacji - od poziomu podstawowego (poziom 1, np. świadectwo ukończenia szkoły lub poziom edukacji szkolnej) do poziomów zaawansowanych (poziom 8, np. doktorat).

Jako narzędzie promujące uczenie się przez całe życie, Europejskie Ramy Kwalifikacji obejmują wszystkie poziomy kwalifikacji uzyskane w ramach kształcenia ogólnego, zawodowego oraz akademickiego. Ponadto Europejskie Ramy Kwalifikacji obejmują również kwalifikacje zdobyte w ramach kształcenia i szkolenia wstępnego i ustawicznego. Kluczowym celem Europejskich Ram Kwalifikacji jest zwiększenie wzajemnego zaufania między różnymi interesariuszami zaangażowanymi w uczenie się przez całe życie. Jest to uważane za warunek konieczny do usunięcia barier w uczeniu się i lepszego wykorzystania istniejącej wiedzy, umiejętności i szerszych kompetencji.

Pod tym względem europejskie ramy kwalifikacji pełnią funkcje w następujących głównych obszarach: tworzą i przedstawiają punkty odniesienia dla efektów uczenia się i poziomów kompetencji oraz ułatwiają komunikację między organizatorami kształcenia i szkolenia a osobami uczącymi się; narzędzie tłumaczeniowe, które stwarza możliwości pozycjonowania i porównywania efektów uczenia się zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim; tworzenie ogólnych zaleceń dotyczących zapewniania jakości i rozwoju kształcenia i szkolenia; zapewnienie wsparcia dla zmian na poziomie europejskim, krajowym i sektorowym w perspektywie uczenia się przez całe życie; umożliwienie obywatelom poruszania się w złożonych systemach (i między nimi) oraz określania ich efektów uczenia się; bezpośrednie wsparcie dla władz i instytucji odpowiedzialnych za edukację i szkolenia oraz dla innych dostawców, umożliwiając im umieszczanie i porównywanie ich ofert w tym obszarze.



Osiem poziomów odniesienia jest reprezentowanych przez efekty uczenia się, które są opisane w trzech kategoriach: wiedza (teoretyczna i/lub faktyczna), umiejętności (poznawcze i/lub praktyczne) oraz kompetencje. W kontekście Europejskich Ram Kwalifikacji kompetencje są rozumiane jako udowodniona zdolność do korzystania z wiedzy, umiejętności i cech osobistych. W zestawie kompetencji wyróżnia się następujące główne grupy: kompetencje poznawcze, obejmujące wykorzystanie teorii i koncepcji, a także niezależną (ukrytą) wiedzę zdobytą poprzez doświadczenie; kompetencje funkcjonalne (umiejętności) obejmujące to, co dana osoba powinna być w stanie zrobić w danym obszarze pracy, nauki lub działalności społecznej; kompetencje osobiste, obejmujące wiedzę o tym, jak zachować się w określonej sytuacji; kompetencje etyczne, obejmujące posiadanie określonych wartości osobistych i zawodowych. Nabycie określonego poziomu kompetencji może być postrzegane jako zdolność jednostki do wykorzystywania i łączenia swojej wiedzy, umiejętności i szerszych kompetencji zgodnie z różnorodnymi wymaganiami wynikającymi z określonego kontekstu, sytuacji lub problemu.

Określono osiem kluczowych kompetencji (umiejętności podstawowych), które są podstawą udanej realizacji zawodowej i społecznej oraz integracji osobowości: porozumiewanie się w języku ojczystym; porozumiewanie się w językach obcych; kompetencje matematyczne i podstawowa wiedza w dziedzinie nauk przyrodniczych i technologii; kompetencje cyfrowe (technologie informacyjne i komunikacyjne); umiejętności uczenia się; kompetencje społeczne i obywatelskie; inicjatywa i umiejętności w zakresie przedsiębiorczości; kompetencje w dziedzinie kultury i kreatywności. Kompetencje te muszą zostać nabyte pod koniec obowiązkowego kształcenia i szkolenia oraz utrzymane poprzez uczenie się przez całe życie.

Europejskie Ramy Kwalifikacji zwracają szczególną uwagę na zapewnianie jakości, walidację uczenia się pozaformalnego i niezależnego, poradnictwo i doradztwo. Systemy zapewniania jakości szkoleń mają na celu zwiększenie efektywności i przejrzystości prowadzonych działań, wzajemnego zaufania, uznawania i mobilności zdobytych poziomów kwalifikacji w poszczególnych krajach i pomiędzy nimi. Działania w zakresie zapewniania jakości szkoleń opierają się na kilku podstawowych zasadach: polityka i procedury zapewniania jakości muszą obejmować wszystkie poziomy systemów edukacji i szkoleń; zapewnianie jakości powinno stanowić integralną część wewnętrznego zarządzania instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi; zapewnianie jakości powinno obejmować regularną ocenę instytucji lub



programów przez instytucje zewnętrzne lub agencje monitorujące; zewnętrzne instytucje lub agencje monitorujące zapewnianie jakości powinny również podlegać regularnym inspekcjom; zapewnianie jakości powinno obejmować kontekst, wkład, proces i wymiary wyjściowe, kładąc nacisk na wyniki i efekty uczenia się; systemy zapewniania jakości powinny obejmować: jasne i mierzalne cele i standardy; wytyczne dotyczące wdrażania, w tym zaangażowanie interesariuszy; odpowiednie zasoby; spójne metody oceny, w tym samoocenę i przegląd zewnętrzny; mechanizmy informacji zwrotnej i procedury doskonalenia.

Walidacja uczenia się pozaformalnego i nieformalnego jest definiowana jako proces oceny i uznawania szerokiego zakresu wiedzy, know-how, umiejętności i kompetencji, które ludzie rozwijają przez całe życie w różnych środowiskach, na przykład poprzez edukację, pracę i zajęcia rekreacyjne. Procedura uznawania nabytej wiedzy i umiejętności w odniesieniu do określonych wymagań dotyczących poziomu/stopnia edukacji i/lub kwalifikacji zawodowych kończy się wydaniem oficjalnie uznanego dokumentu potwierdzającego stopień edukacji i/lub kwalifikacji zawodowych.

Pewien rodzaj procedur walidacji umożliwia uznawanie kluczowych kompetencji nabytych i rozwiniętych w ramach uczenia się nieformalnego i/lub samokształcenia. Wiedza i umiejętności w ramach części zawodu i/lub poszczególnych modułów kształcenia mogą również podlegać walidacji, co prowadzi do podniesienia kompetencji i transferu punktów. Walidacja jest jednym z głównych mechanizmów zapewniających mobilność i przejrzystość kwalifikacji. Większość krajów europejskich jest w trakcie opracowywania i wdrażania metod i systemów walidacji uczenia się pozaformalnego i niezależnego. Umożliwia to zdobycie kwalifikacji na podstawie uczenia się poza formalną edukacją i szkoleniami. Procesy walidacji powinny być przeprowadzane z poszanowaniem kilku zasad: walidacja uczenia się pozaformalnego i nieformalnego powinna być dobrowolna dla danej osoby, zapewniając równy dostęp i sprawiedliwe traktowanie; zainteresowane strony i instytucje powinny ustanowić (zgodnie ze swoimi prawami, obowiązkami i kompetencjami) systemy definiowania i walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, które obejmują odpowiednie mechanizmy zapewniania jakości oraz dostarczania wskazówek, konsultacji i informacji na temat tych podejść; bezpieczeństwo i zaufanie, które wymagają, aby procesy, procedury i kryteria określania i walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego były sprawiedliwe, przejrzyste i wspierane przez mechanizmy zapewniania jakości; wiarygodność i legalność,



które wymagają, aby systemy i podejścia do określania i walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego były zgodne z uzasadnionymi interesami i zapewniały zrównoważony udział interesariuszy, a proces oceny musiał być przejrzysty i sprawiedliwy.

Osiągnięcie ambitnych celów Europejskiej Strategii na rzecz Inteligentnego i Zrównoważonego Rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu wymaga zintensyfikowania wysiłków i wzmocnienia skuteczności działań w obszarze podnoszenia jakości, adaptacyjności i mobilności siły roboczej jako kluczowego czynnika w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, która charakteryzuje się wysokim poziomem zatrudnienia oraz spójności społecznej i terytorialnej. Ukierunkowana poprawa wiedzy i umiejętności ludzi jako warunek wstępny ich pomyślnej realizacji zawodowej i społecznej oraz integracji jest tradycyjnym elementem głównych dokumentów strategicznych Unii Europejskiej w dziedzinie zatrudnienia, edukacji i szkoleń, wyraźnie stwierdzając, że celem jest przeciwdziałanie segmentacji i zwiększenie możliwości poprawy siły roboczej.

W ramach krajowej strategii uczenia się przez całe życie szczególną uwagę zwraca się na uczenie się w miejscu pracy jako ważny warunek wstępny osiągnięcia lepszych wyników biznesowych i zwiększania produktywności. W związku z tym planowane jest opracowanie i wdrożenie programów modułowych w celu osiągnięcia skutecznych szkoleń wewnętrznych i szkoleń w miejscu pracy w celu: wspierania rozwoju kluczowych kompetencji; uczenia się nowych umiejętności, technik, technologii i procesów; rozszerzenia możliwości szkoleń wprowadzających; poprawy polityki firmy w zakresie zdolności adaptacyjnych zasobów ludzkich. Rosnąca rola kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie związana jest z ich wpływem na procesy zwiększania konkurencyjności, produktywności i innowacyjności w skali kraju. Strategia przewiduje zarówno podnoszenie świadomości i tworzenie warunków do nabywania kompetencji kluczowych, jak i badanie i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie nabywania kompetencji kluczowych: włączenie kompetencji kluczowych w rozwój Krajowych Ram Kwalifikacji; wprowadzenie nabywania kompetencji kluczowych w kształceniu i szkoleniu; opracowanie i wdrożenie krajowych programów dla dorosłych ukierunkowanych na nabywanie kompetencji kluczowych; opracowanie mechanizmów walidacji i certyfikacji nabytych kompetencji kluczowych oraz ich regulacji prawnych.



(https://www.unwe.bg/uploads/Yearbook/Yearbook_2012_No5_M%20Atanasova.pdf ,

Atanasova, 2012)

Wykorzystane źródła:

- Senge, P. (1994). Moving Forward, Thinking Strategically about Building Learning Organizations, w Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (red.), The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday, NY.
- Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2009.
- Konkluzje Rady Europejskiej w sprawie strategicznych ram europejskiej współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.05.2009.
- Zaktualizowane strategiczne ramy współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia, COM(2008) 865, Bruksela, 2008.
- Atanasova, M. (2012). ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI - PODSTAWY KONCEPCYJNE I PODEJŚCIA BADAWCZE. [www.unwe.bg. https://www.unwe.bg/uploads/Yearbook/Yearbook_2012_No5_M%20Atanasova.pdf.](https://www.unwe.bg/uploads/Yearbook/Yearbook_2012_No5_M%20Atanasova.pdf)

3. Korzyści z planu rozwoju zasobów ludzkich

Rozwój zasobów ludzkich w dużym stopniu przyczynia się do dobrobytu każdej organizacji. Może być kluczem do silniejszej siły roboczej, lepszych relacji, wyższej produktywności i rentowności. Poniżej przedstawiamy niektóre z korzyści płynących z Planu Rozwoju Zasobów Ludzkich:

- Przyciąganie tylko najlepszych

Plan rozwoju zasobów ludzkich firmy może być główną atrakcją dla najlepszych pracowników na rynku. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy zorientowani na karierę zawsze szukają nowych możliwości rozwoju i doskonalenia swoich umiejętności.

- Zwiększenie lojalności i satysfakcji

Celem jest nie tylko przyciągnięcie, ale także zatrzymanie talentów. Rynki pracy są niezwykle dynamiczne. Dlatego też należy zachować przewagę, aby zatrzymać idealnych pracowników. Można to zrobić inwestując w nich poprzez możliwości rozwoju zasobów ludzkich.



Zachęcanie i doskonalenie pracowników może mieć kluczowe znaczenie dla zwiększenia ich lojalności i satysfakcji z pracy. Dzięki temu istnieje większe prawdopodobieństwo, że pozostaną oni w organizacji.

➤ Przygotuj się na przyszłość

Rozwój zasobów ludzkich pomaga przygotować pracowników na przyszłe stanowiska. Pozwala im rozwijać nowe postawy, umiejętności i wiedzę, aby mogli objąć stanowiska kierownicze.

Co więcej, pomaga zidentyfikować mocne i słabe strony pracowników w celu stworzenia skutecznych strategii planowania sukcesji w firmie.

➤ Podnieś poprzeczkę

Ciągłe szkolenia i rozwój mogą podnieść poziom wydajności całej organizacji. Innymi słowy, dobrze wyszkolona siła robocza osiąga lepsze wyniki, a tym samym usprawnia działalność firmy.

Dzieje się tak głównie dlatego, że rozwój zasobów ludzkich sprzyja zaangażowaniu i zmienia ich nastawienie do zmian dzięki ich nowym, zwiększonym możliwościom.

➤ Wspieranie zdrowych relacji

Inwestowanie w zasoby ludzkie może być świetnym sposobem na wspieranie zdrowych relacji w miejscu pracy. Krótko mówiąc, tworzenie zachęcającego i ciągłego środowiska uczenia się zwiększa poczucie szacunku i zaufania między Tobą a Twoimi pracownikami.

Co więcej, takie plany rozwoju promują zaangażowanie pracowników. To z kolei wzmacnia ducha zespołu, pozwalając na zdrowsze miejsce pracy.

([Czym jest ludzkich zasobów rozwój \(HRD\)? Kompletny przewodnik | Workhuman](#)
Workhuman, 2023)

Wykorzystane źródła:

- Workhuman. (2023, wrzesień 08). Czym jest rozwój zasobów ludzkich (HRD)? Kompletny przewodnik 2023. <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>



4. Kroki do stworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich

4.1. Identyfikacja aspektów wymagających poprawy

Zacznij od przeprowadzenia oceny potrzeb wśród pracowników organizacji edukacyjnej, aby zidentyfikować obszary, w których wymagają oni poprawy lub dodatkowych umiejętności. Można to zrobić za pomocą różnych metod, takich jak ankiety, wywiady i obserwacje.

Pracownicy mogą rozpocząć opracowywanie planu rozwoju HR od analizy zespołu pracowników organizacji i oceny ich mocnych i słabych stron oraz zestawów umiejętności. Członkowie działu HR firmy mogą ocenić wartość i potencjał organizacji na podstawie wielkości personelu oraz wyników, kwalifikacji i kompetencji pracowników. Może to pomóc im zidentyfikować aspekty firmy, które mogą skorzystać na poprawie. Mogą rozważyć, jakich umiejętności członkowie zespołu nadal potrzebują lub z którymi mają trudności i omówić rodzaj wsparcia, które może zwiększyć wydajność lub zadowolenie pracowników.

([Czym jest zasobów ludzkich rozwój \(i How To stworzyć jak plan\) | Indeed.com](#) Northup, 2023)

Zacznij od przeanalizowania swoich mocnych i słabych stron za pomocą szkła powiększającego. Cel? Stworzenie wykazu umiejętności pracowników i przeprowadzenie analizy luk. Na jakie umiejętności jest zapotrzebowanie? Kogo można podnieść lub zmienić kwalifikacje? Będziesz chciał dokonać przeglądu istniejących procesów oraz bieżących (obecnych i nowych) programów szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników.

Według McKinsey, 50% liderów boryka się głównie z problemami biznesowymi wynikającymi z nieprzewidzianych braków w umiejętnościach. Większość z nich uważa, że kluczem do rozwiązania tego problemu jest podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowywanie pracowników, jednak tylko 13% czuje się na siłach, by je wdrożyć.

Zacznij od przeglądu oprogramowania do zarządzania zasobami. Czy jest ono odpowiednie? Czy uzyskujesz niezbędną widoczność zasobów, aż do umiejętności, kompetencji, przydziałów i poziomów wykorzystania?



Podczas przeglądu zadaj następujące pytania:

- Jakie są obecne wydatki pracowników? Z jakich narzędzi korzystają i jakie korzyści im oferujesz?
- Z iloma osobami pracujesz, w jakich działach i jakie są ich najważniejsze umiejętności?
- Jakie procesy zostały wdrożone w celu poprawy kultury firmy i zatrzymania pracowników?
- Czy pracownicy mają plan rozwoju kariery?
- Czy inwestujesz w poprawę ich umiejętności?

Warto również przejrzeć opisy stanowisk. Przeanalizuj, czy dokładnie odzwierciedlają one charakter stanowiska - zarówno pod względem wykonywanej pracy, jak i tego, jak dobrze spełniają oczekiwania nowych pracowników.

Robiąc to wszystko, można określić obszary przyszłych potrzeb i programów szkoleniowych w celu poprawy obecnych pracowników.

Pomoże to w zrozumieniu zapotrzebowania firmy na pracowników i ich podaży - w firmie i poza nią. Od tego momentu będziesz chciał strategicznie zarządzać popytem i podażą.

Przyjrzyjmy się tym dwóm filarom tworzenia strategicznego planu zasobów ludzkich:

- Prognozowanie popytu. Obejmuje to określenie zapotrzebowania na potencjalnych pracowników. Odpowiada na pytanie, ilu pracowników należy zatrudnić (ilość) i jakiego kalibru talentów potrzebujesz (jakość), aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby organizacji.
- Prognozowanie podaży. Określa to aktualnych pracowników dostępnych do zaspokojenia zapotrzebowania określonego powyżej. Pomaga w tym inwentaryzacja umiejętności. W zależności od obecnego i przyszłego popytu, warto również zacząć szukać poza firmą potencjalnych nowych pracowników, którzy mogą pomóc w spełnieniu potrzeb i celów biznesowych.

Gdy to zrobisz, znajdziesz się w trudnej pracy polegającej na dopasowaniu popytu i podaży. Ale co sprawia, że jest to wyzwanie? Ponieważ odpowiedzią na popyt nie zawsze jest nowe zatrudnienie. Zamiast tego można je również dopasować, szkoląc obecnych pracowników.

(<https://www.runn.io/blog/human-resource-planning-hrp> Viter, 2023)



4.2. Definicja pożądaných wyników

Po zidentyfikowaniu potrzeb szkoleniowych należy ustalić jasne i konkretne cele dla planu rozwoju. Cele te powinny być dostosowane do ogólnych celów strategicznych organizacji edukacyjnej.

Po określeniu, w jaki sposób firma lub zespół pracowników może się poprawić, członkowie zespołu HR mogą zdefiniować wyniki, które mają nadzieję uzyskać po wdrożeniu strategii rozwoju HR. Rozpoznanie jasnego celu może pomóc pracownikom HR i pracownikom pozostać skoncentrowanym i zrozumieć cel działania lub programu. Celem planu rozwoju HR może być zachęcenie pracowników do zdobywania umiejętności, stworzenie większego zespołu menedżerów lub zapewnienie, że wszyscy pracownicy wykonują zadania, które są zgodne z ich mocnymi stronami zawodowymi.

(<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development> Northup, 2023)

Skuteczne planowanie zasobów ludzkich wykracza poza planowanie siły roboczej. Obejmuje ono usprawnienie procesów zatrudniania i podjęcie kroków w celu poprawy kultury firmy i zadowolenia pracowników. Przydatnym sposobem na rozpoczęcie jest wdrożenie procesów. Zapewniają one jednolitość i spójność.

Przykładowo, dzięki wdrożeniu procesu onboardingu możesz upewnić się, że wszyscy nowi pracownicy mają takie same pozytywne doświadczenia i są zadowoleni z rozpoczęcia pracy w Twojej firmie.

Procesy zapewniają również, że wszyscy wiedzą, czego się spodziewać, minimalizując niespodzianki i utrzymując płynne działanie firmy.

Aby rozpocząć, wróć do przeglądu procesów, które posiada Twoja organizacja. Teraz utwórz listę tych, których nie masz. Rozpocznij pracę od tego miejsca. Oto kilka pomysłów na niezbędne procesy, które należy wdrożyć:

- Zatrzymanie pracowników;
- Relacje z pracownikami;
- Rozwój talentów;
- Zarządzanie wydajnością;



- Administracja wynagrodzeniami i świadczeniami pracowniczymi.

Będziesz także chciał przeprowadzić audyt dominujących procesów. Dowiedz się, na ile są one skuteczne, gdzie występują blokady i zidentyfikuj sposoby ich ulepszenia.

Strategiczne planowanie zasobów pomaga nie tylko zatrzymać wykwalifikowanych pracowników, ale także pomaga osiągnąć cele biznesowe i dalej rozwijać agencję.

Zanim specjaliści ds. zasobów ludzkich będą mogli określić, w jaki sposób obecni pracownicy i przyszłe zasoby pomogą osiągnąć te cele, trzeba mieć silną kontrolę nad tym, dokąd zmierza firma.

W tym celu kluczowe jest doskonałe dopasowanie między kierownictwem firmy a działem HR. Usiądź z kluczowymi osobami w firmie, w tym z dyrektorem generalnym i dyrektorem finansowym, aby dowiedzieć się więcej na ten temat:

- Plan rozwoju firmy
- Strategia i wizja biznesowa
- Cele krótko- i długoterminowe

Pomoże to zrozumieć umiejętności potrzebne do stymulowania rozwoju firmy.

(<https://www.runn.io/blog/human-resource-planning-hrp> Viter, 2023)

4.3. Wybór i wdrożenie metody rozwoju zasobów ludzkich

W oparciu o zidentyfikowane informacje o firmie i jej pracownikach oraz zdefiniowane cele, pracownicy działu HR mogą wybrać podejście do rozwoju zasobów ludzkich, które odpowiada na ich obawy i może mieć największy pozytywny wpływ na organizację. Następnie mogą zintegrować tę metodę rozwoju HR i w razie potrzeby współpracować z innymi działami.

Może to obejmować ocenę budżetu i zasobów organizacji, szczególnie w przypadku strategii rozwoju, takiej jak pomoc w nauce. W przypadku korzystania z metody przywództwa, takiej jak coaching pracowniczy lub program mentorski, mogą skontaktować się z pracownikami na stanowiskach kierowniczych, aby omówić potencjalne możliwości.

([Czym jest zasobów ludzkich rozwój \(i How To stworzyć jak plan\) | Indeed.com](#) Northup, 2023)

Podczas trzeciej fazy, fazy wdrażania lub fazy realizacji, plan projektu jest wprowadzany w życie, a praca nad projektem jest wykonywana. Ważne jest, aby zachować kontrolę i



komunikować się w razie potrzeby podczas wdrażania. Postępy są stale monitorowane w celu dokonania odpowiednich korekt w razie potrzeby, które są następnie rejestrowane jako odchylenia od pierwotnego planu. W każdym projekcie kierownik projektu spędza większość czasu na tym etapie. Podczas realizacji projektu ludzie wykonują zadania, a informacje o postępach są raportowane podczas regularnych spotkań zespołu.

Kierownik projektu wykorzystuje te informacje do utrzymania kontroli nad kierunkiem projektu, porównując raporty z postępów z planem projektu, aby zmierzyć wydajność działań projektowych i w razie potrzeby podjąć działania naprawcze. Pierwszym działaniem powinno być zawsze przywrócenie projektu na właściwy kurs (tj. powrót do pierwotnego planu). Jeśli nie jest to możliwe, zespół powinien rejestrować odchylenia od pierwotnego planu oraz rejestrować i publikować modyfikacje planu. Na tym etapie sponsorzy projektu i inni kluczowi interesariusze powinni być informowani o statusie projektu zgodnie z uzgodnioną częstotliwością i formatem komunikacji. Dział HR będzie wspierać zespół opracowujący plan komunikacji i pomagać w monitorowaniu planu w celu zapewnienia jego powodzenia. Plan powinien być regularnie aktualizowany i publikowany dla wszystkich interesariuszy.

Raporty o stanie powinny zawsze podkreślać przewidywany punkt końcowy pod względem kosztów, harmonogramu i jakości rezultatów. Każdy wytworzony produkt projektu powinien zostać sprawdzony pod kątem jakości i zmierzony względem kryteriów akceptacji. Po wyprodukowaniu wszystkich produktów i zaakceptowaniu ostatecznego rozwiązania przez klienta, projekt jest gotowy do zamknięcia.

Po starannym zaplanowaniu projektu będziesz gotowy do rozpoczęcia fazy realizacji projektu, trzeciej fazy cyklu życia zarządzania projektem. Faza wdrożenia obejmuje wprowadzenie planu projektu w życie. To tutaj kierownik projektu będzie koordynował i kierował zasobami projektu, aby osiągnąć cele planu projektu. Zasoby ludzkie mogą odegrać rolę w koordynacji zasobów w oparciu o kompetencje zespołu. W miarę rozwoju projektu zadaniem kierownika projektu jest kierowanie i zarządzanie każdym działaniem, na każdym etapie. To właśnie dzieje się w fazie wdrażania cyklu życia projektu: postępujesz zgodnie z przygotowanym planem i radzisz sobie z wszelkimi pojawiającymi się problemami.

Faza wdrożenia to faza, w której Ty i Twój zespół projektowy faktycznie wykonujecie pracę projektową, aby uzyskać rezultaty. Słowo "rezultat" oznacza wszystko, co dostarcza projekt. Rezultaty projektu obejmują wszystkie produkty lub usługi, które ty i twój zespół wykonujecie



dla klienta, klienta lub sponsora, w tym wszystkie dokumenty zarządzania projektem, które przygotowaliście.

Kroki podejmowane w celu zbudowania każdego rezultatu będą się różnić w zależności od rodzaju projektu, którego się podejmujesz, i dlatego nie mogą być tutaj opisane szczegółowo. Na przykład projekty inżynierskie i telekomunikacyjne będą koncentrować się na wykorzystaniu sprzętu, zasobów i materiałów do skonstruowania każdego rezultatu projektu, podczas gdy projekty oprogramowania komputerowego mogą wymagać opracowania i wdrożenia procedur kodu oprogramowania w celu wytworzenia każdego rezultatu projektu. Działania wymagane do zbudowania każdego rezultatu zostaną jasno określone w dokumencie wymagań projektu i planie projektu.

Zadaniem kierownika projektu jest kierowanie pracą, ale musisz robić więcej niż tylko dostarczać wyniki. Musisz także śledzić, jak dobrze radzi sobie Twój zespół. Dział HR będzie aktywnie wspierał kierownika projektu za pomocą planów wydajności i pomagał w ich monitorowaniu. Faza wdrożenia utrzymuje plan projektu na właściwym torze dzięki starannemu monitorowaniu i procesom kontroli, aby zapewnić, że końcowy produkt spełnia kryteria akceptacji określone przez klienta. W tej fazie zazwyczaj wdrażane są zatwierdzone zmiany.

Najczęściej zmiany są identyfikowane na podstawie danych dotyczących wydajności i kontroli jakości. Rutynowe pomiary wydajności i kontroli jakości powinny być regularnie oceniane przez cały okres wdrażania. Dział HR wspierałby proces pomiaru wydajności w sposób pośredni wraz z kierownikiem projektu. Gromadzenie raportów z tych pomiarów pomoże określić, gdzie występuje problem i zalecić zmiany w celu jego rozwiązania.

➤ HR w centrum uwagi: Zasoby ludzkie i realizacja lub faza wdrażania

Na tym etapie dział kadr może odgrywać mniej aktywną rolę, ponieważ działania projektowe są wykonywane przez zespół. Mogą być jednak zaangażowani w monitorowanie planu komunikacji, dystrybucji raportów i wydajności zespołu.



➤ Plan komunikacji

Zasoby ludzkie będą pomagać w tworzeniu planu komunikacji i regularnie "sprawdzać" z zespołem, jak rozwija się komunikacja między zespołem a kierownikiem projektu oraz między zespołem projektowym a zewnętrznymi interesariuszami. W przypadku wystąpienia problemów mogą oni działać jako wsparcie, aby pomóc w przywróceniu kanałów komunikacji na właściwe tory.

➤ Dystrybucja raportów

Zasoby ludzkie mogą odgrywać rolę w monitorowaniu dystrybucji raportów i zapewnianiu, że raporty trafiają tam, gdzie powinny. Na przykład, kto potrzebuje raportów i o której godzinie? W razie problemów dział kadr może interweniować w celu ich ustalenia i pomóc zespołowi w ich rozwiązaniu.

➤ Plany wydajności

Dział kadr ustaliłby plany wydajności z zespołem i kierownikiem projektu na początku projektu. Będą regularnie "sprawdzać" i być może przeprowadzać mini-przebiegi wydajności z zespołem (indywidualnie lub zespołowo), aby upewnić się, że cele są osiągnięte, terminy są dotrzymane, a dynamika zespołu jest silna. W przypadku wystąpienia problemów, dział HR może wspierać zespół w opracowywaniu strategii mających na celu poprawę wydajności poprzez szkolenia, indywidualne lub zespołowe przemówienia motywacyjne oraz warsztaty dotyczące budowania zespołu (odświeżające). Jeśli istnieją kwestie, z którymi Kierownik Projektu ma trudności, to samo będzie miało zastosowanie. Jeśli kierownik projektu ma trudności z zespołem lub osobą, dział HR może zapewnić wsparcie i wskazówki, jak radzić sobie z problemami.

[\(5.4. Faza wykonania lub wdrożenia - Strategiczne zarządzanie projektami: Teoria i praktyka dla specjalistów ds. zasobów ludzkich Patterson, 2022\)](#)



4.4. Dostosowanie planu po wdrożeniu pilotażowym

Po wdrożeniu planu rozwoju HR może on podlegać ciągłemu doskonaleniu i dostosowywaniu w oparciu o jego sukces i skuteczność. Jeśli członkowie działu HR zauważą, że program jest skuteczny, mogą zdecydować się na kontynuowanie go bez modyfikacji. Pracownicy działu HR mogą również szukać informacji zwrotnych od pracowników na temat zastosowania i realizacji działań lub programu rozwoju HR. Może to pomóc im zidentyfikować sposoby na poprawę tych możliwości rozwoju, aby pracownicy i organizacja mogli czerpać korzyści i nadal się rozwijać.

(<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development> Northup, 2023)

4.5. Dodatkowe wskazówki dotyczące tworzenia i wdrażania planu rozwoju zasobów ludzkich

Planowanie na różne sezony pracy

W agencjach często zdarzają się pracowite sezony. Jest również prawdopodobne, że jest taki okres w roku, kiedy większość zespołu ma wolne, ale praca dla klientów trwa. Skuteczna strategia zarządzania zasobami ludzkimi przewiduje takie okresy.

Zacznij od zaznaczenia ważnych dat w roku i przejrzenia obciążenia pracą z poprzednich lat.

Dodaj również inne wydarzenia, takie jak przejścia pracowników na emeryturę i odejścia.

Pomoże to zidentyfikować okresy, w których obciążenie sezonowe różni się od typowego obciążenia pracą. Pomoże to również w opracowaniu strategii na nadchodzące 12 miesięcy - tworząc plany awaryjne, na przykład współpracując z niezależnymi wykonawcami, gdy zapotrzebowanie biznesowe jest wysokie.

Dokumentowanie strategii i procesów dotyczących zasobów ludzkich

Jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, opracuj centralne miejsce i format dokumentowania swoich procesów.

Upewnij się jednak, że stworzysz dokumenty, które można łatwo edytować, ponieważ tworzenie strategii jest procesem ciągłym, który wymaga wielu iteracji zgodnie z celami organizacyjnymi i zmianami.



To normalne, że czujesz się przytłoczony perspektywą dokumentowania strategii i procesów. Jednak korzyści płynące z dokumentowania są niezliczone. Od ułatwienia przeglądu, oceny i dostosowania procesów po uproszczenie udostępniania ich interesariuszom, dokumentowanie znacznie pomaga. Należy o tym pamiętać, aby pokonać przytłoczenie.

Regularna ocena umiejętności pracowników

Dotyczy to również ich umiejętności miękkich. Ale po co zawracać sobie głowę oceną umiejętności pracowników? Ponieważ:

- Pomaga to zatrzymać największe talenty;
- Pomaga w osiąganiu celów biznesowych, zwiększaniu satysfakcji klientów i ich zatrzymywaniu;
- Pomaga wspierać rozwój pracowników zgodnie z ich planem rozwoju kariery;
- Przede wszystkim, posiadanie zestawienia umiejętności pracowników pomaga w zarządzaniu projektami i przydzielaniu pracy. Nie wspominając już o tym, że wiedza o tym, co pracownicy potrafią najlepiej wykonać, pomaga również w optymalnym wykorzystaniu zasobów.

Zasadniczo, posiadanie wysokiego poziomu przeglądu umiejętności swoich pracowników jest jedynym sposobem, aby dowiedzieć się, jakie umiejętności posiada już pula pracowników, co jest potrzebne i co zmienia się w Twojej sile roboczej i branży (tak, aby Twoja siła robocza mogła się odpowiednio dostosować).

Pamiętaj, aby ocenić nie tylko obecne zdolności i umiejętności pracowników (w tym wiedzę techniczną i umiejętności interpersonalne), ale także porównać możliwości swoich pracowników z konkurencją. To ostatnie pomoże ci zaplanować podnoszenie i zmianę kwalifikacji, abyś mógł pozostać na szczycie swojej branży.

A skoro już o tym mowa, zauważ również trendy w danych dotyczących oceny wydajności pracowników. Ważne jest, aby zwracać uwagę zarówno na pozytywne, jak i negatywne trendy. W szczególności przejrzyj odpowiedzi na programy szkoleniowe, aby zrozumieć, jak dobrze Twoje wysiłki przekładają się na korzyści.



Plan rozwoju działalności

Prawdopodobnie Twoja firma rozpoczęła działalność z dwoma członkami zespołu. Ale po drodze rozrosła się. Niezależnie od przypadku, zawsze planuj rozwój.

Oceń obecne usługi świadczone przez Twoją agencję, jakich usług wymagają obecni klienci i co chciałbyś zaoferować w przyszłości. Następnie zaplanuj przyszłe potrzeby.

Warto również pomyśleć o konkretnych zadaniach i pracach wykonywanych w firmie.

Zapisz stanowiska i stwórz dokładne opisy stanowisk. Następnie ustal priorytety, które stanowiska muszą zostać obsadzone w pierwszej kolejności. Jeśli nie zamierzasz zatrudniać w najbliższym czasie, ustal punkty odniesienia, kiedy zacząć szukać najlepszych kandydatów.

Korzystanie z odpowiedniego oprogramowania

Inwestycja w odpowiednie oprogramowanie od samego początku upraszcza i usprawnia planowanie zasobów ludzkich.

Służy jako pojedyncze źródło prawdy, które oferuje dogłębne spojrzenie na dostępne zasoby, ich stawki godzinowe, umiejętności i nie tylko. Daje również przegląd projektów, nad którymi pracowali i zadań, którymi obecnie się zajmują.

Co więcej, możesz zobaczyć, ile godzin zazwyczaj pracują i czy są niewykorzystani lub bliscy wypalenia. W ten sposób można zrozumieć, kiedy pracownicy są potrzebni, a kiedy nie, i odpowiednio dostosować obciążenie pracą/zasoby.

Wszystko to pomaga w analizie luk, zatrzymaniu pracowników, planowaniu zasobów i ich optymalnym wykorzystaniu - ostatecznie pomagając w spełnieniu potrzeb biznesowych.

([Human Resource Planning Done Right: Step-by-Step Guide | Runn Viter](#), 2023)

Koncentracja na budowaniu zaufania i szacunku

Poza poprawą wydajności pracowników i nabywaniem umiejętności, inicjatywy rozwoju zasobów ludzkich mogą stworzyć środowisko, w którym pracownicy ufają i szanują organizację i siebie nawzajem. Wspieranie pozytywnego i otwartego środowiska pracy może pomóc zwiększyć zaangażowanie i satysfakcję pracowników w całej firmie.

Zaufanie jest kluczem do współpracy i sprawnego działania. Świadomość, że możesz ufać swoim współpracownikom i że oni również mogą ufać tobie w zamian, może zwiększyć motywację i pomóc osiągnąć wspólny sukces w pracy. Poniżej wyjaśniamy, skąd może brać



się brak zaufania w miejscu pracy, badamy, dlaczego zaufanie jest ważne wśród pracowników i przedstawiamy wskazówki dotyczące budowania zaufania wśród współpracowników.

Brak zaufania w miejscu pracy może wystąpić, gdy pracownicy mają wątpliwości co do organizacji lub swoich współpracowników i czują, że nie mogą polegać na innych w wykonywaniu zadań. Może to wynikać z:

- Brak przejrzystości;
- Niewielka komunikacja lub jej brak;
- Nieodpowiednia wydajność pracy

Zaufanie w miejscu pracy może również zależeć od postrzegania kompetencji innych osób do wykonywania swoich obowiązków i postrzegania intencji dotyczących grupy, a nie indywidualnych.

Zdolność do zaufania pracownikom i współpracownikom może zaoszczędzić organizacji czas i pieniądze, ponieważ wszyscy dążą do tego samego celu i mogą na sobie polegać. Zaufanie może zjednoczyć zespół, a nawet prowadzić do ogólnej satysfakcji z pracy, ponieważ posiadanie środowiska pracy, w którym pracownicy mogą ufać swoim przełożonym i współpracownikom, zwiększa wiele aspektów produktywności. Oto kilka korzyści płynących z pracy w środowisku, w którym panuje zaufanie:

- ✓ Usprawnia pracę zespołową i współpracę

Kiedy pracownicy wiedzą, że mogą sobie ufać, mogą czuć się ze sobą bardziej komfortowo, co może prowadzić do lepszej współpracy i pracy jako jedna jednostka. Poczucie zaufania wśród współpracowników może pozwolić na większe wysiłki ukierunkowane na wspólny cel, zamiast na indywidualną ochronę siebie. Wspólne pomysły mogą również pojawić się, gdy pracownicy ufają sobie nawzajem w kwestii omawiania pomysłów.

- ✓ Zwiększa produktywność i zaangażowanie

Zaufanie może prowadzić do większego zaangażowania w pracę, ponieważ ludzie mogą wkładać więcej energii w pracę, z którą czują się związani. Jeśli czujesz, że twoja organizacja troszczy się o ciebie i jest uczciwa, możesz być bardziej skłonny do robienia tego samego i dostarczania swojej najlepszej pracy. Podobnie, jeśli menedżer ufa swoim pracownikom, jest mniej prawdopodobne, że będą oni przerywać swoją codzienną pracę w celu regularnych aktualizacji lub monitorowania, co pozwoli na płynny przepływ pracy.

- ✓ Zwiększa możliwości podejmowania decyzji



Menedżerowie, którzy mogą zaufać swoim pracownikom w zakresie samodzielnej pracy i upoważniają ich do podejmowania własnych decyzji, mogą pomóc w budowaniu pewności siebie swoich pracowników. Kiedy pracownicy mogą podejmować własne decyzje i wypróbować nowe pomysły bez obawy o to, co powie kierownictwo lub współpracownicy, może to sprzyjać podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów.

✓ Zmniejsza stres w miejscu pracy

Wraz ze wzrostem zaufania, stres w miejscu pracy może się zmniejszać. Środowisko pracy, w którym wszyscy sobie ufają, może pomóc obniżyć ciśnienie krwi i złagodzić niepokój, bóle głowy i inne dolegliwości związane ze stresem. Posiadanie wspierającego zespołu może wyeliminować obawy i stworzyć możliwość wczesnego rozwiązywania problemów.

✓ Zwiększa lojalność i retencję pracowników

Zaufanie może motywować pracowników do pozostania oddanymi firmie i może prowadzić do wyższych wskaźników retencji. Wzajemny szacunek między menedżerami i pracownikami może stworzyć angażującą organizację, w której chce się pracować. Ci, którzy czują się obdarzeni zaufaniem i wsparciem, mogą być bardziej lojalni wobec swojej firmy.

✓ Poprawia kreatywność

Zaufanie może zachęcać do otwartej komunikacji i wyrażania pomysłów. Pracownicy, którzy nie boją się autorytetów, są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka i bycia innowacyjnymi niż ci, którzy obawiają się kary za błędy. Ponieważ zaufanie może prowadzić do większej komunikacji, pracownicy mogą wymieniać się pomysłami, co może prowadzić do udanego tworzenia nowych produktów lub usług.

✓ Otwartość na zmiany

Gdy pracownicy mają zaufanie do swoich pracodawców, mogą akceptować ich decyzje i zmiany bez zbędnych pytań. Menedżer godny zaufania oznacza, że możesz wierzyć, że ma on na uwadze twój najlepszy interes i dba o dobro firmy. Ze względu na przejrzysty charakter zaufania, dobrze poinformowani pracownicy, którzy są świadomi nadchodzących zmian, są w stanie lepiej się do nich dostosować.

✓ Utrzymuje odpowiedzialność

Zaufanie może zapewnić, że przełożony wierzy, że jego pracownicy są w stanie wykonać każde zadanie, które musi delegować i utrzymać ich odpowiedzialność. Gdy pracownicy wiedzą, że



muszą wykonać określone zadania dla firmy, mogą być bardziej skłonni do przejęcia odpowiedzialności i cięższej pracy.

✓ Zwiększa zadowolenie klientów

W zależności od rodzaju pracy wykonywanej przez firmę, zaufanie może prowadzić do zwiększonego poziomu zadowolenia klientów. Konsumenty mogą być bardziej skłonni do wydawania pieniędzy w firmach, które uważają za przejrzyste. Ten poziom otwartości wobec klientów może pozwolić na nawiązanie więzi i długotrwałą relację z marką.

(<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/lack-of-trust-in-workplace>

Indeed, 2023)

Wykorzystanie danych podczas opracowywania planu

Aby uzyskać zauważalne i długoterminowe wyniki, warto rozważyć wykorzystanie danych podczas opracowywania planu rozwoju zasobów ludzkich, który może obejmować liczby związane z wydajnością pracowników lub wynikami badań satysfakcji pracowników. Informacje te mogą pomóc w łatwym zidentyfikowaniu potencjalnych obszarów poprawy i zdefiniowaniu jasnych i osiągalnych celów.

Nadawanie priorytetu żądaniom pracowników

Pracownicy mogą być bardziej skłonni do zaangażowania się w plan rozwoju zasobów ludzkich, jeśli uwzględnią ich prośby i preferencje. Może to stanowić wartość dodaną dla korporacji, tworząc bardziej wykwalifikowaną i kompetentną siłę roboczą, jednocześnie zwiększając wskaźniki zadowolenia i zatrzymania pracowników.

Rozwój pracowników wewnętrznych

Podczas gdy rozwój HR może być skutecznym sposobem na szkolenie nowych pracowników, może on również przynieść korzyści członkom personelu wewnętrznego, którzy są już w firmie. Przeznaczając zasoby na rozwój i pomoc zarówno nowym, jak i obecnym pracownikom, organizacja może zapewnić, że wszyscy jej członkowie odniosą korzyści.



Wzmocnienie dynamiki grupy i zespołu

Rozwój zasobów ludzkich może przynieść korzyści firmie, wzmacniając wewnętrzne zespoły i ułatwiając tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy i pracy zespołowej. Może to pomóc pracownikom rozwinąć umiejętności komunikacji interpersonalnej i poczuć się bardziej komfortowo, biorąc udział w dyskusjach grupowych.

Zameldowanie odbywa się konsekwentnie

Jednym ze sposobów na zmaksymalizowanie planu rozwoju zasobów ludzkich jest konsekwentne sprawdzanie pracowników. Obejmuje to pytanie o postępy i cele oraz konsultacje z instruktorami, trenerami i innymi pracownikami, którzy zapewniają rozwój zawodowy.

Prośba o informacje zwrotne i stałe ich przekazywanie

Informacje zwrotne mają kluczowe znaczenie dla pomyślnego wdrożenia planu rozwoju zasobów ludzkich. Prośba o informację zwrotną może pomóc dowiedzieć się, jakie zmiany podobają się ludziom, a jakie nie, oraz jak wprowadzić zmiany bardziej dostosowane do potrzeb pracowników w firmie. Oferowanie informacji zwrotnych może pomóc w krytycznym myśleniu o tym, jakie zmiany chcesz wprowadzić w firmie i jak konkretne zmiany mogą osiągnąć te cele.

Wprowadzanie niewielkich zmian

Ludzie mają tendencję do bycia opornymi na zmiany, więc wprowadzanie małych zmian może zmniejszyć negatywne odczucia, zwłaszcza jeśli małe zmiany przynoszą zauważalne, pozytywne efekty dla pracowników. Małe zmiany mogą również pomóc w kontrolowaniu większej liczby aspektów organizacji i uniknięciu rosnących wyzwań związanych z wprowadzaniem zmian.

Wyraź swoją wdzięczność

Ludzie doceniają, gdy dostrzegasz, że starają się dostosować do zmian. Podziękowanie pracownikom za udział i okazanie szczerzej wdzięczności za ich działania może pomóc w łatwiejszym wprowadzeniu zmian w HR.



Zrozumienie, że ludzie są różni

Rozpoczynając wdrażanie planu rozwoju zasobów ludzkich, należy pamiętać, że różni ludzie uczą się na różne sposoby. Niektórzy pracownicy mogą być wzrokowcami lub słuchowcami, podczas gdy inni wyróżniają się, gdy mogą samodzielnie wykonywać czynności. Wdrażaj różne rodzaje uczenia się w planie, aby zmaksymalizować retencję wiedzy.

Ustalenie celów

Cele i wskaźniki mogą pomóc zespołowi HR zmierzyć sukces jego działań i procesów. Na przykład, sprawdzenie wskaźnika retencji pracowników przed i po wdrożeniu zmian w organizacji może pomóc firmie określić, czy zmiana ta przyniosła jej korzyści.

(<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development> Northup, 2023)

Wykorzystane źródła:

- Northup, G. (2023, 8 lipca). Czym jest rozwój HR (i jak stworzyć plan) - Indeed. [Indeed. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development)
- Viter, I. (2023, 12 grudnia). Prawidłowe planowanie zasobów ludzkich: Przewodnik krok po kroku. Runn. <https://www.runn.io/blog/human-resource-planning-hrp>
- Patterson, D. (2022). 5.4. faza wykonania lub wdrożenia. Teoria i praktyka strategicznego zarządzania projektami dla specjalistów ds. zasobów ludzkich. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/hrstrategicprojectmanagementtheory/chapter/5-4-execution-or-implementation-phase/#:~:text=The%20implementation%20phase%20involves%20putting,resources%20based%20on%20team%20competencies>
- Rzeczywiście. (2023, 4 lutego). Dlaczego zaufanie ma znaczenie w miejscu pracy (plus wskazówki, jak je budować). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/lack-of-trust-in-workplace>



5. Ważne szablony i przykłady

5.1. Plan rozwoju oparty na umiejętnościach

5.1.1. Etapy przygotowania planu rozwoju opartego na umiejętnościach

Plan rozwoju umiejętności to niestandardowy plan działania, który koncentruje się na umiejętnościach, które należy rozwinąć. Dla każdego, kto posiada takie umiejętności, tworzone są plany rozwoju. Plany rozwoju umiejętności przydają się, gdy chodzi o obszary takie jak biznes, samodoskonalenie, kariera lub rozwój osobisty. Te niezbędne umiejętności, które należy rozwinąć, będą bardzo pomocne dla studenta, pracownika lub osoby myślącej o biznesie, która dąży do lepszego rozwoju biznesu.

Krok 1: Opracowanie planu z konkretnymi celami

Aby rozpocząć tego typu plan, przygotuj szkic i wybierz konkretny cel, którym będziesz musiał się zająć. Ponieważ istnieje wiele różnych umiejętności do wyboru, konieczne będzie również rozwijanie różnych umiejętności, aby się do nich odnieść. Opracuj wszystkie swoje plany i określ cele, które chcesz osiągnąć.

Krok 2: Dokonaj oceny umiejętności.

Ocena umiejętności angażuje cię w poszukiwanie odpowiednich umiejętności do doskonalenia. Pokazuje również obszary, które należy poprawić i pomaga opracować odpowiedni plan. Ocena nie musi być zbyt długa ani skomplikowana. Tak długo, jak ocena jest wykonywana. Ważną rzeczą do zapamiętania jest to, jaka umiejętność jest dla ciebie ważna i w jakich obszarach musisz ją poprawić.

Krok 3: Poszukaj produktywnych strategii pomocy

Produktywne strategie pomocy mogą obejmować dowolne lub wszystkie szkolenia. Mogą to być szkolenia dla samouków lub szkolenia grupowe, z których może skorzystać praktycznie każdy. Warsztaty i seminaria można również uznać za produktywny strategię, które można dodać do listy swojego planu rozwoju.

Krok 4: Sfinalizowanie wersji roboczej i wprowadzenie ewentualnych poprawek

Ostatnim krokiem jest sfinalizowanie szkicu wykonanego w pierwszym kroku. Dokonaj kilku finalizacji i poprawek w swoim szkicu. Gdy jesteś zadowolony ze swojej pracy i nie wprowadzasz żadnych poprawek, możesz teraz wykonać swój plan rozwoju umiejętności. Jednak zawsze jest miejsce na poprawę. Bądź otwarty na wszelkie sugestie lub zmiany w planie.



5.1.2. Szablon planu rozwoju umiejętności

Planowanie rozwoju jest integralną częścią każdego stopnia PGR na LSBU, a każdy student zapisany do London Doctoral Academy będzie musiał wziąć udział w innowacyjnym programie KSDP. Począwszy od przeglądu umiejętności, wszyscy studenci badawczy tworzą własne plany rozwoju osobistego, sformułowane tak, aby pomóc w realizacji ich aspiracji.

Ten osobisty plan jest aktualizowany co roku, aby zapewnić, że jest on odpowiedni do celu i reaguje na zmieniające się środowisko badawcze. Każdy kurs oferowany przez program KSDP jest powiązany z etapem badawczym i domeną RDF w celu zapewnienia jasnej ścieżki rozwoju, która prowadzi każdego studenta PGR do jego ukończenia i nie tylko.

Na każdym etapie podróży działania rozwojowe, szkolenia i seminaria są rejestrowane w portfolio, które stanowi zapis osiągnięć.

Zapewnienie kursu

Plan Rozwoju Kluczowych Umiejętności składa się z dziesięciu kursów i warsztatów, w których wszyscy studenci PGR powinni wziąć udział w trakcie trwania studiów. Są one uzupełnione o dzień wprowadzający, aby rozpocząć proces. Uczestnictwo w uznanej Letniej Szkole London Doctoral Academy jest również częścią programu.

Oprócz tych podstawowych działań istnieją seminaria szkolne oraz szeroka gama kursów fakultatywnych, warsztatów i kursów rozwijających umiejętności, które można włączyć do portfolio każdego studenta PGR, aby wyposażyć go w kluczowe umiejętności potrzebne do odniesienia sukcesu.

Plan rozwoju umiejętności dla dużych projektów

Celem Planu Rozwoju Umiejętności (Plan) jest zapewnienie szkoleń i rozwoju, które spełniają cele i wymagania Polityki Szkoleniowej oraz wspierają potrzeby rozwoju umiejętności pracowników projektu, w tym bezpośrednich pracowników, pracowników najemnych, grupowych firm szkoleniowych i podwykonawców. Plan powinien również rozwijać bazę umiejętności i przyszłe możliwości siły roboczej w branży budowlanej w szerszym zakresie.

Plan wymaga od wykonawców dużych projektów przeanalizowania potrzeb w zakresie rozwoju umiejętności pracowników projektu, zidentyfikowania wszelkich luk w



umiejętnościach, które istnieją między wymaganiami projektu a umiejętnościami pracowników projektu, a także ustalenia priorytetów i zapewnienia szkoleń i rozwoju wymaganych do rozwiązania problemu niedoboru umiejętności.

Plan powinien rozpocząć się od analizy potrzeb w zakresie umiejętności, która może obejmować następujące elementy:

- Zawody i role pracowników w ramach projektu
- Określenie ścieżek kariery w branży
- Analiza luk - ocena obecnych kompetencji w stosunku do pożądaných kompetencji w celu określenia luk w umiejętnościach.
- Mapowanie wymagań w zakresie umiejętności w odniesieniu do pakietów szkoleniowych akredytowanych na szczeblu krajowym
- Mapowanie wymagań dotyczących umiejętności z innymi szkoleniami dla pracowników.

Poniżej przedstawiono kilka kluczowych elementów, które pomogą w opracowaniu planu, który zapewni podstawę do skutecznego rozwoju umiejętności w trakcie trwania projektu:

- Krótki przegląd projektu, w tym opis projektu, zakres projektu i siła robocza projektu
- Określenie wymogów polityki szkoleniowej dla projektu oraz sposobu jej wdrożenia i osiągnięcia, w tym planu lokalnych możliwości gospodarczych, jeśli dotyczy.
- Wskazanie dedykowanego koordynatora szkoleń zatrudnionego przez Głównego Wykonawcę w celu zapewnienia wdrożenia Planu Rozwoju Umiejętności.
- Identyfikacja odpowiednich uczestników, w tym obecnych pracowników oraz efektywne wykorzystanie praktyk i staży.
- Identyfikacja potrzeb szkoleniowych i ocena umiejętności istniejących pracowników i nowych uczestników projektu oraz niedoborów umiejętności w projekcie, w tym bezpośrednich pracowników i podwykonawców.

5.1.3. Cel planu rozwoju umiejętności

W ciągu najbliższych czterech do pięciu lat sektor turystyczny i hotelarski doświadczy znacznego wzrostu mierzonego liczbą pokoi gościnnych zajmowanych w Prowincji



Wschodniej. W oparciu o dane zebrane z Urzędu Rozwoju Turystyki na Sri Lance (SLTDA) i przy założeniu stałej stopy wzrostu na poziomie 20% w latach 2017-2020, oczekuje się, że liczba noclegów dla gości wzrośnie z 615 000 do 982 000. Ten przewidywany wzrost zwiększy zyski z wymiany walut w Prowincji Wschodniej z około 74 milionów USD w 2017 roku do 154 milionów w 2020 roku. Zwiększą się również możliwości zatrudnienia i popyt na różne produkty i usługi w całym łańcuchu wartości w Prowincji Wschodniej.

Zapotrzebowanie na rynku pracy różni się w trzech dystryktach, przy czym największa liczba wakatów występuje w Ampara. Dowody z niedawnego badania przedsiębiorstw wykazały, że liczba wakatów w Ampara była trzykrotnie wyższa niż w Trincomalee lub Batticaloa. **Rodzaje wakatów (lub zawodów, na które jest popyt) różnią się w trzech dystryktach**, przy czym duży odsetek wakatów (42,8%) występuje w Ampara w zawodach wymagających niskich kwalifikacji. W Batticaloa duży odsetek wakatów dotyczy zawodów wymagających wysokich i średnich kwalifikacji. W Trincomalee popyt dotyczy głównie zawodów wymagających średnich kwalifikacji. Dowody sugerują, że przedsiębiorstwa są w stanie łatwo rekrutować pracowników o niższych kwalifikacjach, ale znalezienie odpowiednich zawodów średniego lub wyższego szczebla zajmuje więcej czasu. Typowe zawody wymagające niskich kwalifikacji, na które jest duże zapotrzebowanie to: sprzątaczkę, kelnerzy i pokojowe. Zawody średniego i wyższego szczebla, na które istnieje zapotrzebowanie, obejmują kucharzy, kierowników, stewardów kuchennych i głównych kelnerów.

Zatrudnienie i rozwój umiejętności w prowincji napotyka ją na szereg ograniczeń, które można podsumować w poniższej tabeli:

Wyzwania stojące przed rozwojem umiejętności i zatrudnieniem w Prowincji Wschodniej

Ograniczenia podaży	Ograniczenia popytu
Ograniczony dostęp do programów TVET	Ograniczone zaangażowanie w szkolenia
Słabo wyposażeni dostawcy szkoleń	Brak zorganizowanych pracodawców w sektorze turystycznym
Brak odpowiednich programów szkoleniowych dla sektora	Brak nowoczesnych praktyk HR w miejscu pracy
Niska jakość rozwijanych umiejętności	Niepowodzenie w promowaniu Wschodniej Prowincji jako miejsca turystycznego



Programy TVET, których realizacja trwa zbyt długo	Ograniczone wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w sektorze
Słabe nastawienie rodziców i uczniów do sektora	Ustawodawstwo pracy faworyzujące pracowników
Duży drenaż mózgow w zawodach na wszystkich poziomach	Ograniczone wsparcie dla sektora nieformalnego.

Plan rozwoju umiejętności do wydrukowania

Poniższe zasady i cele stanowią podstawę deklaracji politycznych NSDP:

1. Rozwój sprawiedliwego i zintegrowanego systemu

- a) NSDP niesie ze sobą zobowiązanie do transformacji i regresu poprzez silny nacisk na sprawiedliwość w odniesieniu do płci, rasy i niepełnosprawności, a także zapewnia, że rozwój umiejętności dociera do osób już zatrudnionych, bezrobotnych, a także tych, którzy są przed zatrudnieniem (studenci);
- b) Instytucje udzielające dotacji będą ułatwiać dostęp do kwalifikacji (i części kwalifikacji) zgodnych z imperatywami wzrostu, tworzenia miejsc pracy i rozwoju społecznego oraz zarejestrowanych w dowolnej z trzech podram Krajowych Ram Kwalifikacji ("KRRK"); oraz
- c) Finansowanie z fiskusa zapewni podstawowe finansowanie dla instytucji PSET, uzupełnione finansowaniem z dotacji, aby zapewnić stabilność systemu. Pozwoli to na przejście od doraźnych projektów do średnio- i długoterminowych imperatywów, ze szczególnym naciskiem na jakość usług i uczenie się w miejscu pracy.

2. Większa integracja i współpraca w całym systemie

- a) Współpraca poprzez partnerstwa w ramach sektora publicznego, a także między sektorem publicznym i prywatnym w celu wspierania skutecznego rozwoju umiejętności;
- b) Skupienie się na jakości i artykulacji zapewnia skuteczne ścieżki;
- c) Silny nacisk na naukę w miejscu pracy zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym;
- d) Partnerstwa będą tworzone w ramach całego systemu rozwoju umiejętności, zarówno z dostawcami publicznymi, jak i prywatnymi; oraz

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



- e) Skuteczne i znaczące zaangażowanie interesariuszy w celu wspierania odpowiedzialności i uczestnictwa wśród interesariuszy, w tym partnerów społecznych, osób fizycznych, pracodawców, pracowników, dostawców, potencjalnych uczniów i społeczeństwa.

3. *Koncentracja na systemie wsparcia dla uczniów*

- a) Potencjalni uczniowie i społeczeństwo są świadomi, kiedy i jak ubiegać się o programy oraz mają dostęp do uproszczonego i scentralizowanego procesu;
- b) Poprawa wydajności i skuteczności podejmowania decyzji, planowania, alokacji funduszy, wdrażania i zapewniania jakości; oraz
- c) Tam, gdzie to możliwe i istotne, wykorzystanie technologii zostanie wykorzystane do standaryzacji procesów we wszystkich SETA, poprawy wydajności i zwiększenia liczby zainteresowanych stron.

5.1.4. Plan rozwoju umiejętności FATA

Rozwój umiejętności oraz kształcenie i szkolenie techniczne i zawodowe (TVET) mają kluczowe znaczenie dla tworzenia miejsc pracy i zrównoważonego rozwoju gospodarczego w całym Pakistanie. Każdy region i prowincja ma własne potrzeby rozwojowe i priorytety w zakresie umiejętności w oparciu o okoliczności, w jakich się znajduje.

Interesariusze regionalni w FATA opracowali **ten plan rozwoju umiejętności** (SDP) w celu określenia działań niezbędnych do poprawy umiejętności i szans na zatrudnienie swoich obywateli. Plan jest ukierunkowany na wybrane wymagania dotyczące rozwoju umiejętności, które pozwolą FATA na rozwój gospodarki i społeczeństwa.

Plan opiera się na Narodowej Strategii Umiejętności (NSS) opracowanej w drodze krajowego procesu konsultacyjnego w 2009 roku. Plany wdrożenia strategii zostały opóźnione z powodu 18th poprawki i jej wpływu na sektor TVET. Obecnie prowincje są w stanie opracować własne programy w ramach NSS, ale dostosowane do ich specyficznych potrzeb gospodarczych i społecznych. NSS przewiduje zapewnienie odpowiednich umiejętności dla rozwoju przemysłowego i gospodarczego, poprawę dostępu, równości i szans na zatrudnienie oraz zapewnienie jakości poprzez zintegrowane podejście. Aby przełożyć te ramy na realne reformy, NSS zaproponował dwadzieścia inicjatyw strategicznych.



Plan FATA przekłada NSS na konkretne działania dla regionu. Programy TVET są wdrażane przez różne organizacje, takie jak Sekretariat FATA, FATA Development Authority (FDA), organizacje pozarządowe, CHO, firmy prywatne lub poprzez projekty. SDP FATA identyfikuje istniejące działania podejmowane przez te organizacje i ocenia je w świetle regionalnych potrzeb i priorytetów w zakresie umiejętności. Identyfikuje luki w zapewnianiu rozwoju umiejętności i dodatkowe możliwości działania. Następnie formułuje je w plan działania, który zapewnia, że agencje wdrażające uwzględnią je w swoim własnym planowaniu. Każde działanie wyznacza roczne cele, dzięki czemu można monitorować postępy.

Przy wsparciu niektórych międzynarodowych i krajowych ekspertów utworzono grupę doradczą i techniczną grupę roboczą reprezentującą głównych interesariuszy rozwoju umiejętności w FATA. Po serii działań konsultacyjnych z udziałem wszystkich interesariuszy rozwoju umiejętności, plan został skonstruowany i przedłożony Sekretariatowi FATA. Plan został następnie zaktualizowany po spotkaniu wszystkich TEVTA i warsztatach międzyprovincialnych z udziałem szerokiego grona interesariuszy ze wszystkich prowincji i regionów.

SDP FATA składa się z trzech części:

- Ocena planowanych działań, w tym priorytetyzacja planowanych działań i związane z tym wyzwania;
- Regionalny profil rozwoju umiejętności, krótkie wprowadzenie w celu określenia kontekstu i ogólnej charakterystyki rozwoju umiejętności w regionie; oraz
- Matryca działań, która zawiera listę wszystkich działań zaplanowanych przez różnych interesariuszy zaangażowanych w proces planowania.
 - Przykładowy plan rozwoju umiejętności

Konkretne zalecenia dotyczące budowania potencjału obejmują:

1. **Zalecenie dotyczące koordynacji 1:** Sekwencja modułów szkoleniowych na temat korzyści i najlepszych praktyk w zakresie koordynacji sił na poziomie krajowym i regionalnym.

- Moduł I pokazuje użyteczność operacyjną skutecznej koordynacji i sposób jej wdrażania przy użyciu najlepszych międzynarodowych praktyk.



- Moduł II pokazuje, jak zoperacjonalizować skuteczną koordynację, opracować plan wdrożenia na poziomie krajowym lub regionalnym.
 - Docelowymi odbiorcami są dowódcy wyższego szczebla z każdej z malijskich sił zbrojnych na poziomie krajowym oraz dowódcy z każdej z sił obecnych w wybranym(-ych) regionie(-ach).
2. **Zalecenie dotyczące koordynacji 2:** Sekwencja modułów szkoleniowych na temat korzyści i najlepszych praktyk koordynacji między siłami na poziomie gminy i okręgu.
- Moduł I pokazuje użyteczność operacyjną skutecznej koordynacji i jak najlepiej ją wdrożyć przy użyciu najlepszych międzynarodowych praktyk.
 - Moduł II pokazuje, jak wdrożyć skuteczną koordynację i opracować plan pracy na poziomie gminy lub okręgu.
 - Docelowymi odbiorcami są dowódcy wszystkich sił obecnych w wybranej gminie (gminach) lub okręgu (okręgach).
3. **Zalecenie koordynacyjne 3:** Ćwiczenie w warunkach skrajnych, które symuluje wspólne wyzwania operacyjne na poziomie krajowym w celu budowania zaufania i relacji.
- Ćwiczenie to służy jako uzupełnienie modułów z Zalecenia 1 dotyczącego koordynacji lub jako samodzielne działanie.
 - Docelowymi odbiorcami są dowódcy szczebla krajowego z każdej z malijskich sił zbrojnych.
4. **Zalecenie koordynacyjne nr 4:** Ćwiczenie testowe, które symuluje wspólne wyzwania operacyjne sił gminnych, okręgowych i regionalnych w budowaniu zaufania i relacji.
- Służy to jako zwieńczenie modułów w Zaleceniach Koordynacyjnych 1 lub 2 lub jako samodzielne działanie.
 - Docelowymi odbiorcami są dowódcy sił bezpieczeństwa na poziomie gminy, okręgu i regionu.
5. **Zalecenie koordynacyjne 5:** Symulacje reagowania na incydenty w celu budowania zdolności do koordynacji i wspólnego planowania operacji na poziomie krajowym.
- Trzy symulacje skupiały się na bezpieczeństwie granic, a każda z nich wykorzystywała inny incydent.
 - Scenariusze incydentów zostaną opracowane w porozumieniu z malijskim personelem rządowym, w oparciu o postrzegane zagrożenia i obawy.



- Przykładowe scenariusze incydentów obejmują brutalny handel narkotykami, niepokoje społeczne na dużą skalę i transgraniczny atak terrorystyczny.
- Docelowymi odbiorcami są dowódcy sił krajowych i wyżsi urzędnicy państwowi.

5.1.5. BSBLED101A Planowanie rozwoju umiejętności

Historia modyfikacji

Nie dotyczy.

Deskryptor jednostki

Deskryptor jednostki	<p>Ta jednostka opisuje wyniki, umiejętności i wiedzę wymagane do identyfikowania i dokumentowania bieżących umiejętności oraz planowania przyszłego rozwoju umiejętności pod kierunkiem odpowiedniego doradcy.</p> <p>W momencie zatwierdzenia do tej jednostki nie mają zastosowania żadne wymogi licencyjne, legislacyjne, regulacyjne ani certyfikacyjne.</p>
-----------------------------	---

Zastosowanie urządzenia

Zastosowanie urządzenia	<p>Jednostka ta ma zastosowanie do osób rozwijających podstawowe umiejętności i wiedzę w zakresie planowania kariery i rozwoju umiejętności w ramach przygotowań do pracy w szerokim zakresie środowisk.</p>
--------------------------------	--

Informacje dotyczące licencji/przepisów

Nie dotyczy.

Wymagania wstępne

Wymagania wstępne		



Umiejętności (ocena na 10)	Obecny stan	Gap	Pożądany stan	Inicjatywy
Komunikacja	4	4	8	-Wyznaczenie osoby na stanowisku
Umiejętności negocjacyjne	5	3	8	kierowniczym do przeprowadzania regularnych sesji na temat umiejętności komunikacyjnych i negocjacyjnych.
Umiejętności obsługi oprogramowania biurowego Microsoft	3	3	5	-Udział w kursie online lub offline, aby nauczyć się pakietu Microsoft Office (firma przeznaczy budżet na edukację w przyszłym roku)
Umiejętności dokumentowania	3	5	8	-Stworzenie dobrego procesu pracy i udokumentowanie go.
Praca nad umiejętnościami procesowymi	6	2	8	
Dotrzymać terminu	6	3	9	-Szacowanie wszystkich zadań i odpowiednie ustalanie terminów ich wykonania.

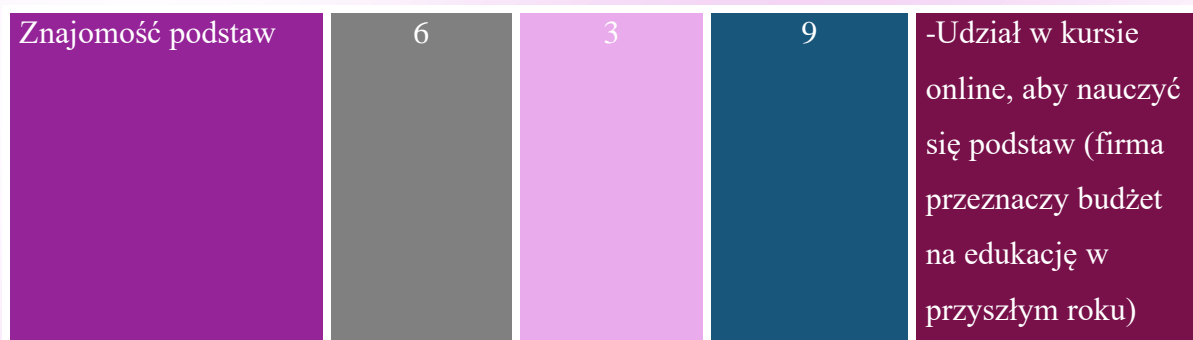


Tabela Źródło: Ponad 10 przykładów planów rozwoju umiejętności (biznesowych, studenckich, pracowniczych) www.examples.com

Plan jest dość prosty: menedżerowie wymieniają umiejętności swoich pracowników i oceniają je w skali od 0 do 10. Następnie pojawia się "Stan pożądany" wyjaśniający, czego menedżer oczekuje od pracownika, aby mógł rozwijać swoją karierę w firmie.

Co robi dobrze:

- Zaczyna się od oceny umiejętności;
- Wykorzystuje profile kompetencji dla pożądanego stanu.

Co można poprawić:

- Nie łączy celów z działaniami;
- Wygląda bardziej jak matryca umiejętności niż plan rozwoju.

Sekcja "Luka" określa, czego pracownicy potrzebują, aby rozwijać swoją karierę. Sekcja "Inicjatywy" oferuje konkretne działania, które muszą podjąć, aby osiągnąć swoje cele.

Aby uczynić ten przykład bardziej wpływowym:

Upewnij się, że Twój plan rozwoju skoncentrowany na umiejętnościach nie opiera się wyłącznie na ocenie umiejętności pracowników przez menedżerów (analiza luk w umiejętnościach).

Aby to osiągnąć, dodaj samoocenę pracowników, a nawet wzajemne oceny, aby uzyskać dokładniejsze wyniki i przygotować skuteczny plan rozwoju oparty na umiejętnościach.

Imię i nazwisko pracownika:	[Nazwa pracownika:]
Data:	[Dzisiejsza data:]
Aktualny tytuł:	[Tytuł stanowiska]
Obecne mocne strony:	[Lista aktualnych mocnych stron]
Potrzeby rozwojowe:	[Lista potrzeb rozwojowych]



Cele zawodowe:	[Lista celów zawodowych]
Krok 1:	Krok 1: [Oś czasu dla kroku 1]: [Możliwe do wykonania kroki w kierunku osiągnięcia celu].
Krok 2:	Krok 2: [Oś czasu dla kroku 2]: [Możliwe do wykonania kroki w kierunku osiągnięcia celu].
Krok 3:	Krok 3: [Oś czasu dla kroku 3]: [Możliwe do wykonania kroki w kierunku osiągnięcia celu].
Krok 4:	Krok 4: [Oś czasu dla kroku 4]: [Możliwe do wykonania kroki w kierunku osiągnięcia celu].

Tabela 3 Źródło: Ponad 10 przykładów planów rozwoju umiejętności (biznesowych, studenckich, pracowniczych)
www.examples.com



Plan rozwoju zawodowego dla [imię i nazwisko pracownika]

Uwzględnij tyle potrzeb edukacyjnych, ile jest wymagane do osiągnięcia uzgodnionych celów na nadchodzący rok.

<p>Potrzeba uczenia się i rozwoju <i>Podaj konkretny opis pożądaných zmian (np. zdobyte umiejętności, nabyta wiedza, omówione tematy/treści).</i></p>	<p>Rodzaj rozwoju <i>Przykłady:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kurs lub warsztat • konferencja • samorozwój (badania lub czytanie) • coaching lub mentoring • job shadowing • praca projektowa • członkostwo w Komitecie 	<p>Oś czasu <i>Przykłady:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • koniec kwietnia • do ukończenia w ciągu najbliższych 6 miesięcy • w ciągu najbliższych 1-2 lat 	<p>Kto jest odpowiedzialny? <i>Przykłady:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownik • kierownik do zorganizowania • pracownik do współpracy z zespołem i kierownikiem 	<p>Komentarze <i>Przykłady:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wymagania dotyczące zasobów • uwagi dodatkowe
<p>Zdobycie dodatkowych umiejętności w programie Microsoft Excel w celu poszerzenia mojej wiedzy i poprawy</p>	<p>Uczestnictwo w kursach programu Excel na poziomie średnio zaawansowanym i zaawansowanym</p>	<p>Ukończenie do końca następnego 6-miesięcznego okresu przeglądu.</p>	<p>Poszukam dostępnych kursów w zakresie umiejętności programu Excel na średnim lub wyższym poziomie i</p>	



wydajności w codziennych zadaniach.	prowadzonych przez UW-Madison bezpośrednio lub online. Współpraca z innymi pracownikami w celu nauki nowych funkcji programu Excel.		uzyskam zgodę mojego przełożonego. Znajdę członka zespołu, którego będę mógł obserwować i uczyć się nowych umiejętności programu Excel.	
Rozwijam swoje zainteresowania w dziedzinie finansów, z naciskiem na analitykę danych.	Udział w jednej konferencji regionalnej i zbadanie, w jaki sposób moje zainteresowania analityką danych mogą poprawić moją obecną pozycję.	Ukończenie konferencji i badań zawodowych przed końcem mojej corocznej dyskusji podsumowującej .	Poszukam i uzyskam zgodę na udział w następnej dorocznej konferencji i przedstawię mojemu przełożonemu podsumowanie tego, co konferencja oferuje uczestnikom. Zbadam swoje zainteresowania analityką danych i podzielę się	



			wynikami z przełożonym.	
--	--	--	----------------------------	--

Tabela 4 Źródło: <https://www.zavvy.io/blog/employee-development-plan-examples> www.zavvy.io, 2023

5.2. Plan rozwoju oparty na wynikach

"...strategia zarządzania [lub podejście], w ramach której wszystkie podmioty, przyczyniające się do bezpośrednio lub pośrednio do osiągnięcia zestawu wyników, zapewniają, że ich procesy, Produkty i usługi przyczyniają się do osiągnięcia pożądaných rezultatów (produktów, wyników i celów wyższego poziomu lub wpływu). Podmioty z kolei wykorzystują informacje i dowody dotyczące rzeczywistych wyników w celu informowania o podejmowaniu decyzji dotyczących projektowania, pozyskiwania zasobów i realizacji programów i działań, a także za rozliczalność i sprawozdawczość". - Grupa Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (Podręcznik zarządzania opartego na wynikach, 2011).

GŁÓWNE ZASADY ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA WYNIKACH (RBM) TO:

- Szeroki udział w procesie planowania - słuchanie i angażowanie odpowiednich interesariuszy, w tym grup docelowych;
- Ustrukturyzowane i przejrzyste plany z jasnymi celami i przydziałem obowiązków;
- Ciągła analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem;
- Ciągłe monitorowanie, nie tylko na koniec projektu;
- Analiza wyników podczas działań następczych i w razie potrzeby zmiana planów;
- Skuteczne rozpowszechnianie wyników w celu wywierania pozytywnego wpływu, komunikacja strategiczna;
- I wreszcie, ciągłe i organizacyjne uczenie się.

METODA LFA W SKRÓCIE:

- Zorientowana na wyniki metoda planowania projektów, programów i operacji.
- Jedna z metod wdrażania zarządzania opartego na wynikach (RBM)



- Metoda planowania, która prowadzi do stworzenia kompletnego planu opartego na udziale grupy docelowej i innych interesariuszy w procesie planowania.
- Metoda, która prowadzi do odpowiednich, wykonalnych i zrównoważonych projektów i programów.
- Narzędzie, które oferuje warunki wstępne dla trwałych efektów poprzez ciągłe monitorowanie wyników.
- Instrument dla urzędników, który oprócz planowania, LFA jest również wykorzystywany przez agencje finansujące do analizy, oceny i dialogu z agencjami i organizacjami wdrażającymi.

W związku z tym to, co reprezentuje LFA, jest zgodne z zasadami zarządzania opartego na wynikach (RBM).

ANALIZA PROBLEMU JEST PODZIELONA NA TRZY CZĘŚCI:

- **Główny problem:**

Problem główny to problem, na którym powinien skupiać się projekt.

Formułując główny problem, należy pomyśleć o tych, którzy są włączeni do grupy docelowej, beneficjentach końcowych oraz o mandacie i zasobach, którymi dysponuje grupa projektowa. Rozwiązanie tego problemu w okresie trwania projektu musi być realistyczne dla grupy projektowej. Problem główny staje się później celem projektu.

Najczęściej problem główny koncentruje się na wyzwaniach w sytuacji beneficjentów, np. niewystarczające wsparcie opieki nad niepełnosprawnymi dziećmi w mieście, słaby system komunikacji dla lokalnej ludności w dzielnicy X, słabo funkcjonująca opieka położnicza w regionie lub zanieczyszczona woda pitna w wiosce. Poziom problemu zależy oczywiście od tego, kto wdraża projekt i kto jest jego właścicielem. W przypadku, gdy właścicielem projektu jest ministerstwo lub agencja (organ publiczny), zakres/poziom problemu centralnego może być "wyższy" i bardziej dalekosiężny niż w przypadku, gdy za realizację projektu odpowiedzialna jest organizacja społeczeństwa obywatelskiego.

- **Przyczyny:**

Przyczyny leżące u podstaw problemu głównego, które pomagają wyjaśnić, dlaczego problem główny istnieje. Wszystkie główne problemy mają swoje indywidualne przyczyny. Są to



czynnik, które grupa projektowa powinna starać się wyeliminować w celu rozwiązania głównego problemu.

- **Efekty:**

W tym przypadku "skutki" odnoszą się do konsekwencji głównego problemu dla jednostki i społeczności, np. wzrost ubóstwa, spadek PKB, wzrost zanieczyszczenia itp. Skutki dostarczają argumentów decydom i innym interesariuszom, dlatego dany problem jest tak ważny do rozwiązania.

Analiza problemu stanowi podstawę formułowania celów w planie i daje nam trzy różne poziomy celów.

Obiektywna analiza powinna dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są długoterminowe skutki projektu? Dlaczego projekt jest ważny w dłuższej perspektywie? (Cele ogólne, cele rozwojowe).
- W idealnej sytuacji, jakie są intencje właściciela projektu i grupy docelowej w perspektywie średnioterminowej? Dlaczego grupa docelowa/beneficjenci potrzebują projektu? Ten poziom, cel projektu, powinien być osiągalny w okresie trwania projektu.
- Jakie elementy obejmuje sytuacja? Co należy zrobić, aby osiągnąć cel projektu? Cele krótkoterminowe, tak zwane cele pośrednie, powinny zostać osiągnięte w okresie trwania projektu. Działania są powiązane z celami pośrednimi; każdy cel pośredni ma plan działania.

Rodzaje celów:

- CELE OGÓLNE, CELE ROZWOJOWE (prowadzą do skutków).
- CELE PROJEKTU, CEL PROJEKTU (Prowadzi do wyników średnioterminowych).
- CELE POŚREDNIE, CELE BEZPOŚREDNIE (prowadzą do wyników pośrednich lub częściej nazywanych wynikami krótkoterminowymi).

Cel projektu i cele pośrednie powinny być "SMART".

Cel SMART to:

- Konkretny (wyraźny);
- Mierzalne;



- Zaakceptowany (przez grupę projektową i właściciela projektu, którym może być np. ministerstwo);
- Realistyczne (na podstawie warunków, takich jak mandat i zasoby);
- Ograniczone czasowo (cele powinny zostać osiągnięte w okresie trwania projektu).

Główne zasoby (nakłady) potrzebne w projekcie to:

- **Ekspertyza techniczna/personel, tj. wiedza/kompetencje:**

Przed wdrożeniem projektu należy opracować ogólny plan zatrudnienia i podział obowiązków na poszczególne działania. Niezbędne są dyskusje dotyczące konkretnych kompetencji wymaganych do wykonania każdego działania. Ponadto grupa musi przedyskutować, czy posiada już wystarczające kompetencje w zakresie zarządzania projektami i administracji, czy też potrzebne są kompetencje zewnętrzne.

- Budżet: Sporządzenie szczegółowego budżetu z podziałem na poszczególne działania.
- Czas: Stwórz harmonogram powiązany z przepływem aktywności.
- Sprzęt: Zbadanie, czy do realizacji projektu potrzebny jest jakikolwiek sprzęt.

Przykład szablonu planu projektu w podziale na cele pośrednie:

CEL POŚREDNI 1:				
Działania	Oczekiwane wyniki	Osoba odpowiedzialna	Czas	Budżet/działanie
1.1				
1.2				
1.3 itd.				

Tabela 5

MONITOROWANIE: WSKAŹNIKI	ŚRODKI WERYFIKACJI



Tabela 6

PRZYKŁADY MOŻLIWYCH WSKAŹNIKÓW I ŚRODKÓW WERYFIKACJI DLA CELU POŚREDNIEGO:

Cel pośredni: "Ulepszone środki zatrudnienia wdrożone przez władze dla młodych niepełnosprawnych kobiet i mężczyzn poszukujących pracy w dystrykcie X". Wskaźniki i sposoby weryfikacji (Wszystkie poniższe wskaźniki powinny być zdezagregowane według płci, a także według różnych niepełnosprawności):

1. Wskaźnik: Liczba młodych osób, które skorzystały ze środków wsparcia w ramach projektu. *(Źródło weryfikacji: Listy uczestników i analiza danych).*
(Oczekiwane wyniki: co najmniej 60 młodych dorosłych uzyskało wsparcie, w tym 30 kobiet i 30 mężczyzn).
2. Wskaźnik: Odsetek młodych dorosłych w grupie docelowej, którzy otrzymali oceny pozytywne w wyniku działań w zakresie szkolenia zawodowego (skala np. 1-5, gdzie 2 oznacza zaliczenie). *(Środki weryfikacji: Monitorowanie poprzez badanie ocen uczniów. (Oczekiwane rezultaty: Co najmniej 80% grupy docelowej zdało/otrzymało certyfikaty).*
3. Wskaźnik: Liczba/udział młodych ludzi w grupie docelowej, którzy uważają, że otrzymali odpowiednie wsparcie i podejmują kolejny krok w poszukiwaniu zatrudnienia. *(Sposoby weryfikacji: Wywiady z grupą docelową i/lub kwestionariusze dla grupy docelowej oraz raport z badania). (Oczekiwany rezultat: Co najmniej 70% grupy docelowej postrzega, że otrzymało odpowiednie wsparcie).*
4. Wskaźnik: Poglądy/opinie grup docelowych dotyczące jakości działań wspierających, które zostały przeprowadzone w ramach projektu i z których grupa docelowa skorzystała *(Sposoby weryfikacji: wywiady z grupami docelowymi i/lub kwestionariusze i skala 1-5, a także pisemne komentarze).*



5. Wskaźnik: Liczba (lub udział) młodych ludzi w grupie docelowej, którzy zostali zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną przez pracodawców (*Środki weryfikacji: Wywiady z grupą docelową i kwestionariusze*) (*Oczekiwany wynik: Co najmniej 70% zaproszonych na rozmowy kwalifikacyjne*).

6. Wskaźnik: Przykłady środków wsparcia, które doprowadziły do zatrudnienia (*Środki weryfikacji: Wywiady z grupą docelową i nauczycielami*).

7. Wskaźnik: Odsetek młodych osób z grupy docelowej, które uzyskały zatrudnienie w okresie realizacji projektu lub po jego zakończeniu (*Sposoby weryfikacji: Kwestionariusze i wywiady z młodymi ludźmi z grupy docelowej*). (*Oczekiwane rezultaty: Co najmniej 60% osiągnęło zatrudnienie*).

ANALIZA I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

ZAGROŻENIA	PRAWDOPODOBIENSTWO (że ryzyko wystąpi)	KONSEKWENCJE (dla wyników)	WARTOŚĆ RYZYKA (kolumna 2 i 1 pomnożone)	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM
1. Wysoka rotacja wyszkolonego personelu, który odchodzi (np. braindrain)	4	5	20	a. Więcej szkoleń b. Opracowanie podręczników c. Instytut szkoleń wewnętrznych, szkolenie trenerów (ToT)



				d. Unikanie zależności od jednej osoby, wspólna odpowiedzialność za szkolenie
2. Opóźnione dostawy	1	2	2	Środek nie jest wymagany ze względu na niską wartość ryzyka

Tabela 7

MATRYCA LFA (PODSUMOWANIE PLANU PROJEKTU, RAMA DZIENNIKA/MATRYCA LFA)

LOGIKA INTERWENCJI	WSKAŹNIKI	ŚRODKI WERYFIKACJI (MoV)	ZAŁOŻENIA
Cele ogólne	(Wskaźniki)	(Środki weryfikacji)	(Puste pudełko)
Cel projektu	Wskaźniki	Środki weryfikacji	Założenia
Cele pośrednie	Wskaźniki	Środki weryfikacji	Założenia
Oczekiwane wyniki	Działania	Zasoby	Warunki wstępne

Tabela 8

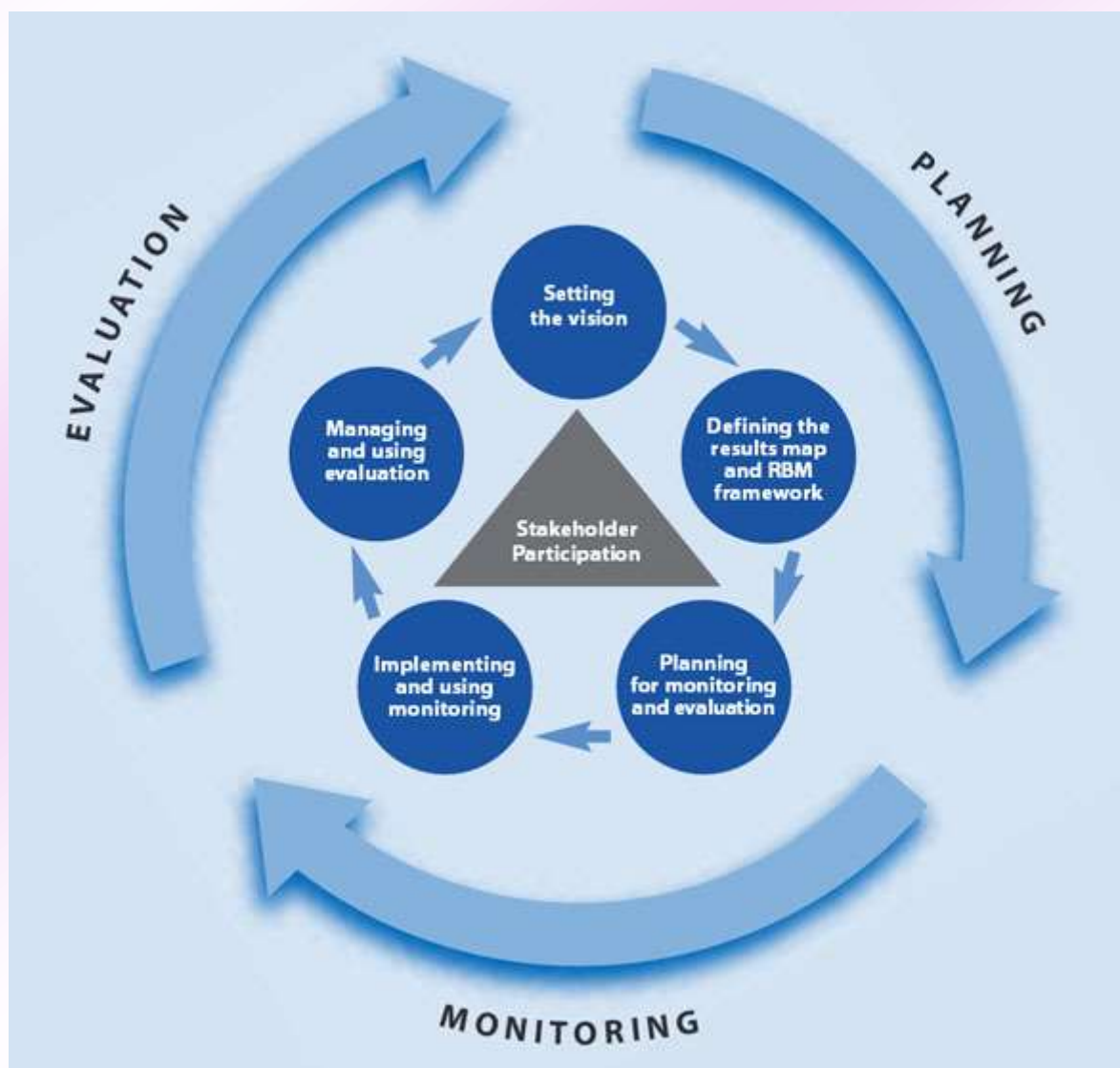
GLÓWNE PYTANIA PODCZAS TWORZENIA PLANU MONITOROWANIA:

- NA CZYM powinien koncentrować się monitoring? (Cele, krok 4 w LFA) za pomocą wskaźników (krok 7 w LFA).



- JAKĄ FORMĘ powinien przyjąć monitoring? Jakie narzędzia należy wykorzystać do zbierania informacji, tzw. środki weryfikacji lub źródła weryfikacji? (patrz krok 7 LFA, np. poprzez wywiady, kwestionariusze z grupami docelowymi lub poprzez badania, testy).
- KTO będzie odpowiedzialny za gromadzenie i analizę danych?
- KIEDY będzie odbywać się monitorowanie? (np. w sposób ciągły po każdym szkoleniu, okazjonalnie lub raz na sześć miesięcy, a może w obu przypadkach).
- Kto powinien otrzymywać informacje o wynikach monitorowania?
- W JAKI SPOSÓB stosujemy (wykorzystujemy) wyniki?
- KTO / KTO powinien podejmować nowe decyzje dotyczące potencjalnych zmian w planie projektu?

([A guide to Results-Based Management \(RBM\), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach \(LFA\)](#) Örtengren, 2016)



Rysunek 3 Źródło: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/investment/img/RBMfig1_600.jpg Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa, 2023 <https://www.fao.org/>



Nasze podejście do rozwoju talentów

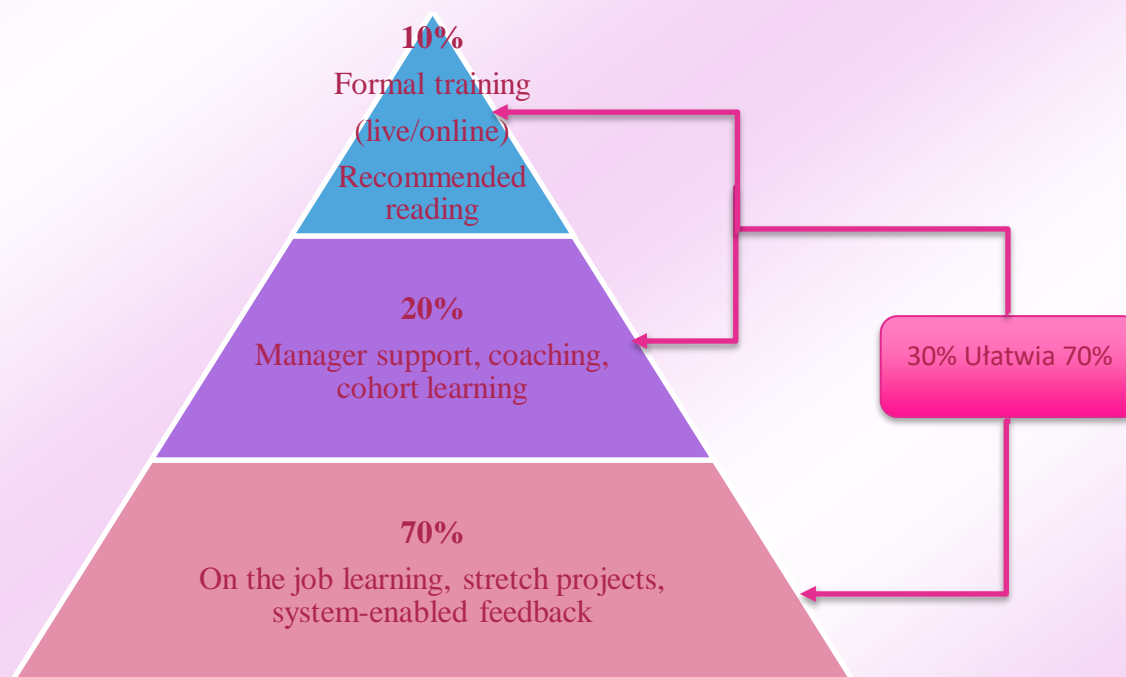
Źródło: <https://www.zavvy.io/blog/employee-development-plan-examples>

"Mamy nadzieję, że MongoDB będzie punktem zwrotnym w karierze naszych pracowników. Wierzymy, że każdy pracownik i każda rola ma potencjał rozwoju. Rozwój odbywa się poprzez formalne szkolenia, naukę społeczną i doświadczenia w pracy; zapewniamy wsparcie we wszystkich trzech kategoriach.

Formalne szkolenia obejmują kursy na żądanie, prowadzone samodzielnie, a także zorganizowane sesje szkoleniowe. Ponadto organizujemy Learnathony, czyli ogólnofirmowe warsztaty obejmujące różne tematy. W FY22 zorganizowaliśmy 44 sesje i warsztaty, w których wzięło udział ponad 1000 uczestników.

Spoleczne uczenie się obejmuje internalizację i refleksję nad własną nauką, a także dzielenie się i porównywanie doświadczeń z rówieśnikami. Na przykład dla początkujących menedżerów oferujemy Leadership Development Program (LDP), czterodniowy warsztat skupiający się na samoświadomości, budowaniu zaufania i rozwoju zespołu. LDP nie tylko zapewnia nowym menedżerom cenne formalne szkolenie, ale także tworzy sieć rówieśników, na których mogą polegać.

Nauka w miejscu pracy odbywa się poprzez ćwiczenie nowych umiejętności, rozwiązywanie problemów i radzenie sobie z wyzwaniami, a wszystko to przy wsparciu i informacjach zwrotnych od przełożonego. Wspieramy uczenie się w miejscu pracy poprzez program informacji zwrotnej na temat wydajności i rozwoju, który co dwa lata daje pracownikowi i jego przełożonemu możliwość uzyskania ustrukturyzowanej informacji zwrotnej i rozmowy na temat wyznaczania celów. Wszyscy pełnoetatowi pracownicy uczestniczą w tym programie".



Rysunek 4 Źródło: <https://www.zavvy.io/blog/employee-development-plan-examples>

5.3. Kompleksowy plan rozwoju pracowników

Plan rozwoju zawodowego dokumentuje cele, wymagany rozwój umiejętności i kompetencji oraz cele, które pracownik będzie musiał osiągnąć, aby wspierać ciągłe doskonalenie i rozwój kariery. Plan rozwoju zawodowego jest tworzony przez menedżera ściśle współpracującego z pracownikiem w celu zidentyfikowania niezbędnych umiejętności i zasobów wspierających cele zawodowe pracownika i potrzeby biznesowe organizacji.

Rozwój zawodowy pracowników rozpoczyna się, gdy nowy członek dołącza do zespołu. Ponadto wszyscy pracownicy powinni mieć "żywy" plan rozwoju zawodowego. Planowanie nie powinno odbywać się dopiero po tym, jak pracownik zostanie zidentyfikowany jako wymagający poprawy. Plany rozwoju zawodowego powinny być weryfikowane na bieżąco przez cały rok, z co najmniej jedną dyskusją między pracownikiem a przełożonym przed końcem rocznego okresu oceny wyników.



5.3.1. Etapy planowania rozwoju zawodowego

Skorzystaj z poniższych kroków, aby stworzyć plan rozwoju zawodowego ze swoim pracownikiem. Zachęcamy do skorzystania z przykładowych planów rozwoju zawodowego, które pomogą Ci w tym procesie.

➤ Krok pierwszy: Poproś pracownika o samoocenę

Poproś pracownika o dokonanie samooceny swoich zainteresowań, umiejętności, wartości i osobowości. Skorzystaj z przykładowych formularzy planowania wydajności i samooceny, aby pomóc w tym procesie. Oceniając odpowiedzi pracownika, pamiętaj o następujących pytaniach:

- Jakie umiejętności, możliwości kariery, technologie interesują daną osobę?
- Czy te umiejętności/zainteresowania/cele wspierają potrzeby i cele organizacji?
- Jakie są krótko- i długoterminowe kroki, aby to osiągnąć?

➤ Krok drugi: Opracowanie oceny poziomu umiejętności danej osoby

Na podstawie samooceny pracownika, jego historii pracy i własnych obserwacji, określ poziom umiejętności pracownika w następujących kategoriach:

- Umiejętności techniczne: umiejętności potrzebne do wykonania zadania.
- Umiejętności społeczne: jak współpracują z innymi?
- Predyspozycje: naturalne talenty; specjalne zdolności do robienia lub uczenia się robienia określonych rzeczy.
- Postawa: spojrzenie, uczucia, nastawienie, sposób myślenia i punkt widzenia.

➤ Krok trzeci: Ocena potrzeb działu i organizacji

Aby rozwój zawodowy zakończył się sukcesem, potrzeby i zainteresowania pracownika muszą być dostosowane do celów organizacyjnych. Ścieżka kariery pracownika musi być zgodna z potrzebami kadrowymi organizacji. Tworząc plan rozwoju zawodowego, należy wziąć pod uwagę następujące cele:

- Cele działu
- Cele zespołu
- Cele indywidualne



➤ Krok czwarty: Zbadanie możliwości rozwoju z pracownikiem

Zapoznaj się z możliwościami rozwoju zawodowego swoich pracowników. Niektóre przykłady obejmują:

- Nowe projekty i obowiązki - Zbadaj, w jakich nowych projektach i obowiązkach pracownik może pomóc w swoim dziale. Pracownicy mogą wykorzystać takie możliwości do rozwijania nowych umiejętności, takich jak projektowanie stron internetowych, pisanie biznesowe i zarządzanie projektami.
- Warsztaty i seminaria - obejmuje różnorodne warsztaty i seminaria, które pomagają pracownikom rozwijać umiejętności w zakresie pracy i technologii komputerowych.
- Możliwości edukacyjne
- Możliwości wolontariatu - Możliwości wolontariatu mogą stanowić wyjątkowy sposób dla pracownika na rozwijanie pewnych umiejętności zawodowych.
- Mentoring - Zainteresowani pracownicy mogą być łączeni w pary z mentorami w celu realizacji różnych działań, w tym rozmów informacyjnych, shadowingu, samouczków itp.

➤ Krok piąty: Rejestrowanie i analizowanie postępów pracownika

Zbieranie informacji zwrotnych od pracownika na temat jego postępów w rozwoju, aby pomóc w określeniu, co pracownik robi dobrze, rozwijaniu jego umiejętności, korygowaniu wszelkich problemów, które mogą się pojawić, i pomaganiu mu w rozwijaniu nowych umiejętności, które poprawią jego osobiste wyniki, a także wyniki organizacji.

Użyj dziennika wyników do śledzenia, rejestrowania i przekazywania informacji zwrotnych od pracownika. Zapisuj daty, wydarzenia, oczekiwania i wpływ kroków działania na ich rozwój.

Upewnij się, że zapisujesz:

- Obserwacje zwiększonych umiejętności lub wiedzy oraz sposobu ich zastosowania.
- Postępy w realizacji celów i zadań.
- Obserwacje, w których można zastosować umiejętności / wiedzę - do wykorzystania w przyszłych dyskusjach.



5.3.2. Przykładowy formularz oceny wyników i planowania (PEP):

Formularz oceny wyników i		
Duke University	planowania (PEP)	
<hr/>		
Imię i nazwisko pracownika:		
Stanowisko /Klasyfikacja/Tytuł:		
Dział:		
Imię i nazwisko		
kierownika/przełożonego:		
Okres przeglądu:	Od	Do
Rodzaj i data przeglądu:	90-Przeгляд oceny nowo zatrudnionych pracowników Przeгляд roczny	Data

Tabela 9 Źródło: Plan rozwoju zawodowego | Zasoby ludzkie. Duke Human Resources, 2023,
<https://hr.duke.edu/managers/performance-management/professional-development-plan/#:~:text=A%20professional%20development%20plan%20documents,continuous%20improvement%20and%20career%20development>

- **Cel:**

Celem PEP jest dostarczenie pracownikom podsumowującej informacji zwrotnej na temat ich wyników w danym roku oraz przedstawienie jasnych celów i planów rozwoju na nadchodzący rok. Oceny PEP są wykorzystywane do podejmowania decyzji dotyczących wynagrodzeń i innych decyzji personalnych.

Instrukcje:

Prosimy o wypełnienie każdej sekcji poniższego formularza. Dodatkowe informacje można znaleźć w Instrukcji do formularza.



Sekcja 1: Ocena minionego roku	Sekcja 2: Plan na nadchodzący rok
Sekcja 1A: Obowiązki zawodowe Sekcja 1B: Cele indywidualne Sekcja 1C: Zachowania Sekcja 1D: Ogólna ocena menedżera	Sekcja 2A: Cele na nadchodzący rok Sekcja 2B: Plan rozwoju

Poziomy oceny i przykładowe kryteria

Wymaga poprawy (NI)	Sukces (S)	Wyjątkowy (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Osoby, które dopiero się uczą i wciąż poznają kluczowe obowiązki zawodowe - Niekonsekwentnie demonstruje lub może uczyć się wymaganej wiedzy na temat roli i nie wykonuje jeszcze w pełni wszystkich wymagań i obowiązków - praca jest regularnie niekompletna i/lub nie spełnia minimalnych standardów ilościowych lub jakościowych; często nie dotrzymuje terminów - Podejmuje niewielką lub żadną inicjatywę, nawet po otrzymaniu podpowiedzi - Wymaga wyższego niż oczekiwany poziomu nadzoru ze względu na niższą jakość pracy lub 	<ul style="list-style-type: none"> - Osoby, które regularnie spełniają, a czasem nawet przekraczają oczekiwania i wymagania związane z pełnioną rolą. - Osiąga cele wyznaczone na dany rok - Posiada dogłębną i szeroką wiedzę na temat swojej roli - Postrzegany przez rówieśników, menedżerów, studentów i innych klientów jako współpracujący, wykwalifikowany i niezawodny. - Konsekwentnie skutecznie 	<ul style="list-style-type: none"> - Osoby, które znacząco i konsekwentnie przewyższają oczekiwania i wymagania dotyczące roli - Przekracza cele wyznaczone na dany rok - Wykazuje się wyjątkową dogłębnością i rozległością wiedzy na temat roli, wysoko cenioną przez innych członków społeczności uniwersyteckiej. - Zachowanie stanowiące wzór do naśladowania dla innych przełożonych/pracowników

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



poziom nauki wymagany do pomyślnego ukończenia roli. - Niespójne interakcje z rówieśnikami i/lub kierownictwem	współdziała ze współpracownikami i/lub kierownictwem	
---	--	--

Sekcja 1A: Ocena obowiązków zawodowych

Ocena wykonywania obowiązków służbowych E S NI	Uwagi dotyczące wykonywania obowiązków służbowych
---	---

Sekcja 1B: Ocena indywidualnych celów

Ocena indywidualnych celów E S NI	Komentarze dotyczące realizacji indywidualnych celów (wymierne działania i wyniki)
--	--

Sekcja 1C: Ocena zachowań



Ocena wykazanych zachowań E S NI	Komentarze na temat prezentowanych zachowań
---	---

Sekcja 1D: Ogólna ocena menedżera (sekcja wymagana)

Ocena podsumowująca E S NI	Podsumuj wyniki pracownika, omawiając mocne strony i obszary wymagające poprawy. Wystawienie oceny ogólnej.
Komentarze pracowników dotyczące dowolnego aspektu oceny wyników.	

Sekcja 2A: Cele na nadchodzący rok

Cel	Opis i środki
1.	
2.	
3.	
4.	

Sekcja 2B: Plan rozwoju

Obszar rozwoju	Opis działań rozwojowych
1.	
2.	

Podpisy (sekcja wymagana)

Menedżer/Przełożony Pracownik Następnny poziom
zarządzania



Data

Data

Data

Źródło:

- *Performance Evaluation Duke University and Planning (PEP), formularz, Duke Human Resources, 2023,*
<https://hr.duke.edu/sites/default/files/atoms/files/Performance%20Evaluation%20and%20Planning%20Form.pdf>



5.3.3. Planowanie i przegląd wyników

Duke University

PRZYKŁADOWY FORMULARZ ZARZĄDZANIA PLANOWANIEM I PRZEGLĄDEM WYNIKÓW

Członek personelu Duke Unique ID #.....

Przełożony/menedżer: Duke Unique ID #.....

Data planowania:

Data przeglądu śródrocznego:

Data oceny:

PLANOWANIE I PRZEGLĄD WYNIKÓW INSTRUKCJE OGÓLNE:

Poniższe podstawowe definicje skali ocen zostały podane jako wytyczne:

Przekracza oczekiwania:

Wyniki wyraźnie i konsekwentnie przekraczają zakomunikowane wymagania.

Przyczynia się do sukcesu organizacji w stopniu znacznie wykraczającym poza wymagania stanowiska. Wnosi unikalne, innowacyjne i wykonalne rozwiązania do projektów/problemów. Osiągnięcia i umiejętności są oczywiste dla podwładnych, współpracowników, menedżerów i klientów.

W pełni spełnia oczekiwania:

Wyniki konsekwentnie spełniają wymagania, standardy lub cele pracy.

Sporadycznie przekracza wymagania. Można oczekiwać terminowych i dokładnych wyników przy minimalnym nadzorze. Rozpoznaje, uczestniczy i dostosowuje się do zmieniających się sytuacji i zadań. "W pełni spełnia oczekiwania" opisuje solidne, w pełni kompetentne wyniki.

Wymaga poprawy:

Wyniki nie spełniają w sposób spójny wymagań, standardów lub celów stanowiska. Wymaga poprawy w jednym lub kilku obszarach, w których konsekwentnie występują słabości. Obszary problemowe powinny być monitorowane i dokumentowane. Wymaga wskazówek i ukierunkowania, aby w pełni osiągnąć/wypełnić obowiązki i cele. Wymagana jest poprawa, aby pracownik mógł w pełni spełnić oczekiwania.

Niezadowolający:



Aby otrzymać tę ocenę, pracownicy muszą otrzymać poradę dotyczącą niezadowolających wyników. Wyniki są stale poniżej wymagań i są niezadowolające. Wyniki spełniają niewiele lub nie spełniają żadnego ze standardów/celów. Wykazuje niezdolność do podążania za wskazówkami i inicjowania poprawy. Wiedza jest niewystarczająca do utrzymania pracy bez poprawy. Należy określić i monitorować działania naprawcze.

Ocena niezadowolająca to ocena, której pracownik nie powinien otrzymać dwukrotnie.

SEKCJA 1- AKTUALNE ODPOWIEDZIALNOŚCI ZAWODOWE, CELE i STANDARDY

1. Zakres obowiązków/cel: { % }

Oczekiwany standard:

Komentarze do oceny wyników:

Ocena wydajności: (Zaznacz jeden)

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

2. Zakres obowiązków/cel: { % }

Oczekiwany standard:

Komentarze do oceny wyników:

Ocena wydajności: (Zaznacz jeden)

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

3. Zakres obowiązków/cel: { % }

Oczekiwany standard:

Komentarze do oceny wyników:

Ocena wydajności: (Zaznacz jeden)

Niezadowolający []



Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

4. Zakres obowiązków/cel: { % }

Oczekiwany standard:

Komentarze do oceny wyników:

Ocena wydajności: (Zaznacz jeden)

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Dodaj więcej w razie potrzeby.

SEKCJA 2 - WARTOŚCI WYDAJNOŚCI

Opisać wydajność w odniesieniu do każdego czynnika wydajności. Określ odpowiedni poziom wydajności w oparciu o definicje dla każdej kategorii oceny. W przypadku oceny wyników zaznacz pole obok odpowiedniej oceny. Na końcu Sekcji 2 określ "Ocenę łączną" dla tej sekcji. Wszystkie sześć wartości wydajności ma taką samą wagę, a ich łączna wartość wynosi 50%.

Obsługa klienta:

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Niezadowolający: Konsekwentnie wykazuje brak troski i uprzejmości. Nie oferuje pomocy w odpowiedzi na potrzeby obsługi. Otrzymał poradę dotyczącą orientacji na usługi.

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania: Nie jest w pełni świadomy znaczenia obsługi. Często wykazuje brak troski i uprzejmości. Czasami oferuje pomoc w odpowiedzi na potrzeby obsługi. Otrzymał wskazówki dotyczące orientacji na obsługę.



W pełni spełnia oczekiwania: Konsekwentnie wykazuje troskę i uprzejmość w zakresie obsługi. Wykorzystuje skuteczne umiejętności interpersonalne. Skutecznie identyfikuje potrzeby obsługi i odpowiednio na nie reaguje.

Przekracza oczekiwania: Produktywnie odnosi się do potrzeb związanych z obsługą, ustala priorytety i reaguje na nie. Identyfikuje możliwości poprawy praktyk obsługi. Ocenia i monitoruje orientację na usługi. Uczy innych, jak radzić sobie skutecznie i pozytywnie, aby spełnić wymagania dotyczące obsługi.

Komentarze do oceny wyników:

Niezawodność:

Niezadawalający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Niezadawalający:

Korzysta z nadmiernej liczby nieplanowanych nieobecności lub nadmiernie się spóźnia. Nie wykonuje przydzielonych zadań w sposób efektywny.

Nie wykorzystuje zasobów w sposób efektywny. Otrzymał poradę dotyczącą niezawodności.

*Zasoby obejmują czas, materiały i sprzęt.

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania:

Często bierze nieplanowane nieobecności lub często się spóźnia.

Często nie wykonuje przydzielonych zadań w sposób efektywny.

Czasami nie wykorzystuje zasobów* efektywnie. Otrzymał wskazówki dotyczące niezawodności.

W pełni spełnia oczekiwania:

Przestrzega zasad dotyczących frekwencji i punktualności. Można liczyć na wykonanie przydzielonych zadań w efektywny sposób. Dobrze pracuje pod presją. Efektywnie wykorzystuje zasoby*.

Przekracza oczekiwania:

Rzadko lub nigdy nie bierze nieplanowanych nieobecności. Rzadko lub nigdy się nie spóźnia.

Priorytetyzuje i wykonuje przydzielone zadania w wysoce efektywny sposób.



Utrzymuje wysoki stopień dokładności i kreatywności pod presją. Wykazuje inicjatywę w efektywnym wykorzystywaniu zasobów*.

Aktywnie ustala priorytety i łatwo dostosowuje się do niezaplanowanych sytuacji.

Komentarze do oceny wyników:

Ciągle doskonalenie:

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Niezadowolający:

Nie współpracuje przy inicjatywach mających na celu usprawnienie procesów pracy.

Otrzymał porady dotyczące ciągłego doskonalenia.

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania:

Czasami współpracuje lub uczestniczy w inicjatywach mających na celu usprawnienie procesów pracy. Otrzymał wskazówki dotyczące ciągłego doskonalenia.

W pełni spełnia oczekiwania:

Współpracuje i uczestniczy w usprawnianiu procesów roboczych w środowisku pracy.

Wykazuje elastyczność w odpowiedzi na nowe lub ulepszone procesy pracy.

Przekracza oczekiwania:

Wykazuje inicjatywę, zgłaszając sugestie prowadzące do usprawnienia procesów pracy.

Zawsze szuka kreatywnych i lepszych sposobów działania.

Komentarze do oceny wyników:

Różnorodność:

Pełne wykorzystanie bogatego doświadczenia i umiejętności wszystkich osób. Rozpoznawanie i docenianie różnic. Dążyć do inkluzywności. Rozważaj i szanuj różne punkty widzenia.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []



Przekracza oczekiwania []

Komentarze do oceny wyników:

Wiarygodność:

Wykazywanie się wysoką uczciwością, prawdomównością i etyką. Słowa i zachowania są spójne i odzwierciedlają najwyższe standardy etyczne. Słuchaj i mów szczerze, otwarcie i z szacunkiem. Dotrzymują obietnic i wywiązują się ze zobowiązań.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

*Bezpieczeństwo obejmuje standardy bezpieczeństwa i zapobieganie przestępczości.

Komentarze do oceny wyników:

Praca zespołowa:

Wspieranie pozytywnych relacji w pracy poprzez integracyjne podejście do zespołu. Tworzenie środowiska, w którym można wykroczyć poza to, co uważano za możliwe. Poszukiwanie wkładu i zaangażowania osób, których dotyczą podejmowane decyzje. Przyjmowanie odpowiedzialności i rozliczanie się z obowiązków. Stawianie celów zespołowych ponad celami osobistymi.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Komentarze do oceny wyników:

Nauka:

Wspólnie pracujemy, uczymy się i dążymy do doskonałości, dzieląc się sukcesami i błędami. Oczekiwanie i zachęcanie do ciągłego uczenia się. Tworzenie możliwości uczenia się



indywidualnego i grupowego oraz uczenia się ponad granicami organizacyjnymi. Uznają, że nikt nie zna wszystkich odpowiedzi.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

*Bezpieczeństwo obejmuje standardy bezpieczeństwa i zapobieganie przestępczości.

Komentarze do oceny wyników:

Szacunek:

Szanować, doceniać i uznawać potrzeby i perspektywy innych osób. Działania, decyzje i polityki powinny promować równość. Szanowanie i docenianie wkładu oraz uznawanie osiągnięć. Wykazywać zainteresowanie dobrobytem innych i przyczyniać się do niego.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Komentarze do oceny wyników:

Łączne oceny dla sekcji 1 i 2

Sekcja 1 Łączna ocena za bieżące obowiązki zawodowe, cele i standardy:

Określ "Ocenę łączną" dla Sekcji 1 i zaznacz odpowiednie pole poniżej. Łączna ocena w sekcji 1 jest równa 50% całkowitej rocznej oceny w ramach planowania i oceny wyników danej osoby.

Sekcja 1 Ocena łączna:

(50% rocznej oceny planowania i oceny wyników)

Niezadowolający []

Wymaga poprawy, aby spełnić oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Sekcja 2 Łączna ocena wartości wyników:



Określ "Ocenę łączną" dla Sekcji 2 i zaznacz odpowiednie pole poniżej. Łączna ocena w sekcji 2 jest równa 50% całkowitej rocznej oceny z planowania i oceny wyników danej osoby.

Sekcja 2 Ocena łączna:

(50% rocznej oceny planowania i oceny wyników)

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

SEKCJA 3

ROCZNE PLANOWANIE I OCENA WYNIKÓW

Wskaż roczną ocenę pracownika dotyczącą planowania i oceny wyników poprzez proporcjonalną konsolidację połączonej oceny z sekcji I (obowiązki zawodowe, cele i wartości kierownicze) oraz połączonej oceny z sekcji 2 (wartości wyników). Łączna ocena z sekcji 1 stanowi 50% rocznej oceny z planowania i oceny wyników. Ocena Łączna z Sekcji 2 stanowi 50% Rocznej Oceny Planowania i Weryfikacji Wyników.

Niezadowolający []

Wymaga poprawy Spełnia oczekiwania []

W pełni spełnia oczekiwania []

Przekracza oczekiwania []

Komentarze przełożonego/menedżera:

Komentarz członka personelu:

SEKCJA 4 - PLAN ROZWOJU Członek personelu:

Wypełnij odpowiednio każdą sekcję. Przedstaw konkretne i szczegółowe komentarze.

A. MOCNE STRONY

Jakie mocne strony wykazuje ten pracownik zgodnie z zakresem obowiązków/celów zawodowych i wartościami wydajności zawartymi w tym formularzu?

B. OBSZARY ROZWOJU

Co mógłby zrobić ten pracownik, aby poprawić swoje obecne wyniki w pracy i/lub możliwości rozwoju kariery (obecne, nowe, niewykorzystane umiejętności)?



C. PLAN ROZWOJU/ETAPY DZIAŁANIA

Biorąc pod uwagę konkretne działania szkoleniowe, możliwości edukacyjne i ambitne zadania, które mogłyby podnieść umiejętności tego pracownika, wymień kroki rozwojowe i docelowe daty działań rozwojowych w tym roku.

D. OSIĄGNIĘCIA

Komentarz na temat realizacji działań rozwojowych zakończonych w ciągu roku.

SEKCJA 5 - POTWIERDZENIE I ZATWIERDZENIE

Poniższe podpisy poświadczają jedynie, że pracownik i przełożony/kierownik uczestniczyli w ocenie wyników i planie rozwoju.

Imię i nazwisko osoby fizycznej:

Podpis:

Data:

Członek personelu:

Supervisor/Manager:

Next Level Approval:

Źródło:

- Duke University - PERFORMANCE PLANNING AND REVIEW MANAGEMENT FORM, Duke Human Resources, 2023,
<https://hr.duke.edu/sites/default/files/atoms/files/Performance%20Planning%20and%20Review%20Form.pdf>



Przykładowy formularz samooceny pracownika (Duke University)

Sekcja 1: Informacje o członkach personelu

Imię i nazwisko członka personelu:

Nazwa przełożonego:

Rok wykonania:

Data ukończenia:

Sekcja 2: Samoocena

Prosimy o dołączenie dodatkowych arkuszy, jeśli to konieczne, odpowiadając na poniższe pytania:

1. Jakie były Twoje główne osiągnięcia w minionym roku?
2. Kim są Twoi główni klienci i jak dobrze ich obsługiwałeś w minionym roku?
3. W jakich obszarach swojej pracy (zachowania i wyniki) mógłbyś się poprawić? Proszę opisz.
4. Czy istnieją dodatkowe umiejętności lub wiedza, które pomogłyby Ci skuteczniej wykonywać obecną pracę lub zwiększyć Twoje możliwości w zakresie umiejętności? Jeśli tak, wymień je.
5. Jakie cele (konkretne, mierzalne wyniki) zamierzasz osiągnąć w ciągu najbliższego roku?

Wymień tematy, które chciałbyś omówić podczas corocznego spotkania dotyczącego oceny wyników:

- 1.
- 2.
- 3.

Sekcja 3: Podpisy

Omówiliśmy samoocenę członka personelu.

Członek personelu:

Data:

Nadzorca:

Data:



Źródło: Formularz samooceny pracowników Duke University, Duke Human Resources, 2023,
<https://hr.duke.edu/sites/default/files/atoms/files/Self-Assessment%20Form.pdf>)

Wykorzystane źródła:

- 10+ przykładów planów rozwoju umiejętności [biznesowych, studenckich, pracowniczych]. [examples.com](https://www.examples.com). (n.d.).
<https://www.examples.com/business/plans/skills-development-plan.html>
- 12 inspirujących przykładów planów rozwoju pracowników (+ szablony). www.zavvy.io. (2023, 15 grudnia). <https://www.zavvy.io/blog/employee-development-plan-examples>
- United Nations Development Group (2011). Podręcznik zarządzania opartego na wynikach.
- Örtengren, K. (2016). Przewodnik po zarządzaniu opartym na wynikach (RBM), efektywne planowanie projektów przy pomocy podejścia opartego na ramach logicznych (LFA). [www.cdn.sida.se](https://cdn.sida.se).
<https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf>
- Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (2023) <https://www.fao.org/>
- Duke Human Resources (2023). Plan rozwoju zawodowego. Zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/managers/performance-management/professional-development-plan/#:~:text=A%20professional%20development%20plan%20documents,continuous%20improvement%20and%20career%20development>
- Duke Human Resources. (2023). Formularz oceny i planowania wyników (PEP) - zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/forms/manager/performance-evaluation-and-planning-pep-form>
- Duke Human Resources. (2023). Formularz samooceny pracownika Duke - zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/sites/default/files/atoms/files/Self-Assessment%20Form.pdf>



VII. Wnioski

Podsumowując, badanie potrzeb i ocena mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych jest korzystnym źródłem, które zapewnia szczegółowe badanie i analizę potrzeb i mocnych stron HR w organizacjach edukacyjnych (poprzez ocenę wywiadów). Badanie obejmowało następujące grupy docelowe: nauczyciele/trenerzy/edukatorzy oraz pracownicy niepedagogiczni (tacy jak pracownicy administracyjni, kadra zarządzająca, doradcy, doradcy pedagogiczni, psychologowie i inni eksperci) z różnych organizacji edukacyjnych/szkoleniowych. Produkt jest przydatnym narzędziem do identyfikacji potrzeb i mocnych stron wyżej wymienionych grup docelowych oraz zawiera pomocne kroki i wskazówki dotyczące tworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich.

Ten zasób jest dostępny bezpłatnie online i przetłumaczony na cztery języki - bułgarski, angielski, grecki i polski. Można go wykorzystać do stworzenia planu rozwoju zasobów ludzkich dla organizacji.

Podsumowując, badania potrzeb przyczyniają się do poprawy kompetencji pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych pracujących w organizacjach edukacyjnych (w tym w sferze kariery i rozwoju zawodowego). Pomaga zwiększyć potencjał zawodowy personelu pracującego w organizacjach edukacyjnych i poprawić jego zdolność adaptacji do konkurencyjnego i dynamicznego środowiska. Jest to korzystny zasób, ponieważ poszerza wiedzę i umiejętności personelu/pracowników związane z rozwojem i dobrobytem oraz zapewnia szczegółową analizę przyszłych wymagań pracy w organizacjach.

Dzięki temu produktowi trzy organizacje partnerskie opracowały własne plany rozwoju zasobów ludzkich, które zostały szczegółowo opisane w osobnych dokumentach.



VIII. Referencje

Referencje w kolejności alfabetycznej:

- 1) 10+ przykładów planów rozwoju umiejętności [biznesowych, studenckich, pracowniczych]. examples.com. (n.d.). <https://www.examples.com/business/plans/skills-development-plan.html>
- 2) 12 inspirujących przykładów planów rozwoju pracowników (+ szablony). www.zavvy.io . (2023, 15 grudnia). <https://www.zavvy.io/blog/employee-development-plan-examples>
- 3) 2.1 Planowanie zatrudnienia nauczycieli | Podręcznik HR TSC. (2023). <https://hrmanual.tsc.gov.sl/books/21-teacher-workforce-planning/>
- 4) Acas. (2023). Zarządzanie zwolnieniami pracowników: Krok po kroku. <https://www.acas.org.uk/manage-staff-redundancies/support-your-staff-and-plan-for-the-future>
- 5) AllEducationSchools.com. (2023, 18 lipca). Jak przetrwać i rozwijać się podczas zwolnień nauczycieli <https://www.alleducationschools.com/blog/how-to-thrive-during-teacher-layoffs/>
- 6) Allen, L. (2022, 24 marca). 5 sposobów na zmniejszenie rotacji nauczycieli w szkole. Full-Service Market Research Company. <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/reducing-teacher-turnover-rates/>
- 7) Zaktualizowane strategiczne ramy współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia, COM(2008) 865, Bruksela, 2008.
- 8) Atanasova, M. (2012). ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI - PODSTAWY KONCEPCYJNE I PODEJŚCIA BADAWCZE. www.unwe.bg. https://www.unwe.bg/uploads/Yearbook/Yearbook_2012_No5_M%20Atanasova.pdf.
- 9) Barone, A. (2023). Najlepsze strategie emerytalne dla nauczycieli. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/112914/top-retirement-strategies-teachers.asp>
- 10) Benson, K. (2022, 09 czerwca). 7 najlepszych narzędzi do planowania emerytalnego dla menedżerów HR. Techfunnel. <https://www.techfunnel.com/hr-tech/retirement-planning-tools/>
- 11) Betof, A. (2021, 09 grudnia). Nagłe odejścia - jak liderzy szkolni mogą powstrzymać falę odejść pracowników. Medium. <https://medium.com/mission-and-data/sudden-departures-how-school-leaders-can-stem-the-tide-of-employee-attrition-637f7ec31623>



- 12) Bhandari, P. (2020, 08 maja). Ważność zewnętrzna | definicja, rodzaje, zagrożenia i przykłady. Scribbr. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/external-validity/>
- 13) Dr. Chinyere A. Omebe (2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EDUCATION: ISSUES AND CHALLENGES, Department of Science Education Ebonyi State University, Abakaliki, British Journal of Education, Vol.2, No.7, pp.26-31.
- 14) Duke Human Resources (2023). Plan rozwoju zawodowego. Zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/managers/performance-management/professional-development-plan/#:~:text=A%20professional%20development%20plan%20documents,continuous%20improvement%20and%20career%20development>
- 15) Duke Human Resources. (2023). Formularz samooceny pracownika Duke - zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/sites/default/files/atoms/files/Self-Assessment%20Form.pdf>
- 16) Duke Human Resources. (2023). Formularz oceny i planowania wyników (PEP) - zasoby ludzkie. <https://hr.duke.edu/forms/manager/performance-evaluation-and-planning-pep-form>
- 17) Konkluzje Rady Europejskiej w sprawie strategicznych ram europejskiej współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 28.05.2009.
- 18) Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2009.
- 19) Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (2023) <https://www.fao.org/>
- 20) George, T. & Merkus, J. (2022, 27 stycznia). Wywiad ustrukturyzowany | Definicja, przewodnik i przykłady. Scribbr. Retrieved July 3, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>
- 21) Gleason, C. (2023). Masz konkurencję: 8 prostych sposobów na promowanie swojego okręgu szkolnego. Finalsie. <https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/easy-ways-to-market-your-district>
- 22) Half, R. (2023, 16 maja). 7 sposobów wspierania rozwoju kariery pracowników. www.roberthalf.com . <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/7-ways-to-support-employees-career-advancement>
- 23) Hernández, L. (2023, luty 08). Jak stworzyć plan rozwoju kariery dla pracowników. nailed.com. <https://nailed.com/blog/how-to-create-a-career-development-plan-for-employees/>



- 24) Hoover, C. (2023, 27 stycznia). Zniechęcanie nauczycieli do odejścia w połowie roku. Human Resource Exchange. <https://www.tasb.org/services/hr-services/hrx/recruiting-and-hiring/discouraging-teachers-from-leaving-mid-year.aspx>
- 25) Rozwój zasobów ludzkich. Whatishumanresource.com. (Dostęp 25 sierpnia 2023 r.). <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-development>
- 26) Rzeczywiście. (2023, 4 lutego). Dlaczego zaufanie ma znaczenie w miejscu pracy (plus wskazówki, jak je budować). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/lack-of-trust-in-workplace>
- 27) Ingersoll, A. (2022, 16 grudnia). Odróżnianie szkoły od konkurencji. Concept3D. <https://concept3d.com/blog/localist-events/differentiating-your-school-from-the-competition/>
- 28) Kumar, A. (2023). Dziesięć skutecznych strategii zmniejszania rotacji pracowników. Biblioteka zasobów. <https://www.saviom.com/blog/effective-strategies-reduce-employee-turnover/>
- 29) Lynch, M. (2023, 20 marca). Zapewnij płynne działanie szkoły dzięki tym wskazówkom dotyczącym planowania urlopów pracowników. The Tech Edvocate. <https://www.thetechedvocate.org/keep-your-school-running-smoothly-with-these-top-staff-leave-planning-tips/>
- 30) Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1997). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Minneapolis: West Publishing Company.
- 31) McLennan, R. (2020, 25 marca). Przeniesienie pracy i obowiązków pracowników związkowych. mross.com. <https://www.mross.com/what-we-think/article/transferring-work-and-duties-of-union-workers>
- 32) Melt Group. (2020, 22 grudnia). Predyspozycje zawodowe: Klucze do kierowania sektorem. <https://meltgroup.com/professional-aptitude-keys-to-leading-a-sector/>
- 33) Miller, C. (2023, 10 kwietnia). Wpływ strategicznego planowania zatrudnienia na procesy HR - LinkedIn. [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/impact-strategic-workforce-planning-hr-processes-chantelle-miller), <https://www.linkedin.com/pulse/impact-strategic-workforce-planning-hr-processes-chantelle-miller>
- 34) Nekvinda, A. (2022, 18 sierpnia). Oznaki wypalenia zawodowego, na które trzeba uważać (i jak im zapobiegać). Hubstaff Blog. <https://hubstaff.com/blog/signs-of-employee-burnout>
- 35) Nikolopoulou, K. (2022, 09 sierpnia). Co to jest wygodne pobieranie próbek? | Definicja i przykłady. Scribbr. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/>
- 36) Northup, G. (2023, 8 lipca). Czym jest rozwój HR (i jak stworzyć plan) - Indeed. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-hr-development>



- 37) OECD (2020), Wyniki TALIS 2018 (tom II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.
- 38) Omojunnwa, J. (2007). Teacher Education in the 21st Century: making a difference through a commitment to effective teacher preparation programme. Referat wygłoszony na Festschrift na cześć profesora MbongAkpanUdofot na Uniwersytecie w Uyo. 18-21 lipca 2007.
- 39) Onah, F.O. (2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi. John Jacob's Classic Publisher Ltd Plot 7 Fmr ESUT Road, Nkpokiti Junction Enugu.
- 40) Örtengren, K. (2016). Przewodnik po zarządzaniu opartym na wynikach (RBM), efektywne planowanie projektów przy pomocy podejścia opartego na ramach logicznych (LFA). www.cdn.sida.se . <https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf>
- 41) Patterson, D. (2022). 5.4. faza wykonania lub wdrożenia. Teoria i praktyka strategicznego zarządzania projektami dla specjalistów ds. zasobów ludzkich. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/hrstrategicprojectmanagementtheory/chapter/5-4-execution-or-implementation-phase/#:~:text=The%20implementation%20phase%20involves%20putting,resources%20based%20on%20team%20competencies>
- 42) Certyfikacja IT Pearson. Workforce Planning | Senior Professional in Human Resources Exam Prep: Workforce Planning and Employment | Pearson IT Certification. (2006). <https://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=5>
- 43) Fundacja Personio (2022, 13 kwietnia). Trzy kroki do stworzenia świetnej struktury wywiadu. <https://www.personio.com/hr-lexicon/interview-structure/>
- 44) Rashidi, M.N., Begum, R.A., Mokhtar, M.Z., & Pereira, J.J. (2014). Przeprowadzanie ustrukturyzowanych wywiadów jako metoda realizacji badań.
- 45) SaaS BPM (2022). Strategiczne planowanie redukcji personelu. <https://saasbpm.com/strategic-planning-staff-reduction>
- 46) Sammer, J. (2020, 19 lutego). Przygotowanie na fale pracowników przechodzących na emeryturę. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/preparing-for-waves-of-retiring-employees.aspx>
- 47) Programy online Szkoły Edukacji (2021, 16 lutego). Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli: Przyczyny, objawy i strategie: American University. School of Education Online. <https://soeonline.american.edu/blog/teacher-burnout/>



- 48) Schooley, S. (2023, 31 października). Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu w miejscu pracy. business.com. <https://www.business.com/articles/6-ways-to-prevent-employee-burnout/>
- 49) Senge, P. (1994). Moving Forward, Thinking Strategically about Building Learning Organizations, w Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (red.), The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday, NY.
- 50) Turner, A. (2023, 12 lipca). Pracownicy przechodzący na emeryturę: 8 wskazówek dotyczących płynnego przejścia na emeryturę. Insperity. <https://www.insperity.com/blog/retiring-employees-8-tips-smooth-transition/>
- 51) Grupa Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (2011). Podręcznik zarządzania opartego na wynikach.
- 52) Viter, I. (2023, 12 grudnia). Prawidłowe planowanie zasobów ludzkich: Przewodnik krok po kroku. Runn. <https://www.runn.io/blog/human-resource-planning-hrp>
- 53) Workhuman. (2023, wrzesień 08). Czym jest rozwój zasobów ludzkich (HRD)? Kompletny przewodnik 2023. <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>
- 54) www.linkedin.com. (2023). Jak rozwijać i szkolić pracowników w zakresie prognozowania popytu oraz umiejętności i kompetencji planowania zdolności produkcyjnych? <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-develop-train-your-staff-demand>



IX. Załączniki

Załącznik 1: Szablon wywiadu ustrukturyzowanego

Szablon wywiadu ustrukturyzowanego

(WP3 A1)

Organizacja:.....

Nazwa.....

Płeć: K/M

Wiek:

Zawód:.....

.Wymień co najmniej 3 swoje cechy osobiste:

1.....

2.....

3.....

II. Wymień co najmniej 3 swoje cechy i umiejętności zawodowe:

1.....

2.....

3.....

III. Jakie są Twoje osobiste i zawodowe cele?

.....
.....

IV. W jakim kierunku chciałbyś rozwijać swój potencjał?

.....
.....

V. Jakie są obecne potrzeby pracowników szkoły?

.....
.....

VI. Jakie są Twoje potrzeby?

.....
.....



- VII. Co zmieniłbyś w swoich warunkach pracy?
.....
.....
- VIII. Jakie są główne wyzwania w pracy z uczniami?
.....
.....
- IX. Jakie widzisz możliwości rozwoju pracowników szkoły?
.....
.....
- X. Czy uważasz, że pracownicy szkoły skutecznie radzą sobie ze stresem w miejscu pracy?
TAK/NIE
- XI. Czy uważasz, że istnieje rotacja wśród pracowników szkoły?
TAK/NIE
- XII. Czy uważasz, że Twoja praca jest stabilna i bezpieczna?
TAK/NIE
- XIII. Czy uważasz, że masz wystarczające wsparcie w pracy?
TAK/NIE
- XIV. Czy uważasz, że obecne środowisko pracy przyczynia się do Twojego rozwoju osobistego i zawodowego?
TAK/NIE



Załącznik 2: Szablon planu rozwoju zasobów ludzkich: Plan rozwoju pracownika oparty na umiejętnościach

Przykład 1: Plan rozwoju pracowników oparty na umiejętnościach

Cel pracownika:

Wymagane umiejętności:

Cechy i umiejętności, którymi należy się wykazać:

Działania szkoleniowe obejmujące:

Obejmie to co najmniej seminaria online i/lub bezpośrednio. Odpowiedz na pytania: Jak mogą się najlepiej uczyć? Co ich zainspiruje lub sprawi, że zaczną myśleć inaczej?

Działania, które możesz rozważyć:

- Moduły e-learningowe i kursy cyfrowe
- Seminaria bezpośrednio
- Wydarzenia lub konferencje
- Programy mentorskie/coachingowe
- Książki, czasopisma i magazyny
- Warsztaty
- Projekty specjalne



Załącznik 3 - Szablon planu rozwoju zasobów ludzkich: Plan rozwoju oparty na wynikach

Przykład 2: Plan rozwoju oparty na wynikach

Proces ten rozpoczyna się od przyjrzenia się obecnej sytuacji. Jakie są umiejętności i kompetencje pracowników? Jakie są ich wartości zawodowe?

Co chcesz osiągnąć? Wiedza o tym, dokąd chcesz dotrzeć, znacznie ułatwia podejmowanie kolejnych kroków.

Teraz, gdy masz już jaśniejszy obraz sytuacji, nadszedł czas, aby wyznaczyć cele i stworzyć Plan Rozwoju Kariery - podsumowanie celów.

Wyznaczanie i osiąganie celów:

Cele	Wymagane umiejętności lub kompetencje	Potrzebne zasoby	Działania	Status/kluczowy wynik
Krótki zasięg: 1. Zdobycie dodatkowych umiejętności w zakresie zadań programu Microsoft Excel. 2. zdobycie większej wiedzy merytorycznej w nauczaniu. 3. Większa motywacja do nauczania.	- Importuj dane; Filtruj wyniki; Oblicz sumę; Użyj formuł; Zarządzaj układem strony itp. -Krytyczne myślenie, umiejętność słuchania. -Samokontrola; zdolność adaptacji.	- The Ultimate Guide to Using Microsoft Excel, Contextures. -edutopia.org; Teachers Network. -www. educationadvanced.com.	-Udział w kursie lub warsztatach mających na celu rozwijanie umiejętności Microsoft Excel. - Zapisz się na seminarium lub szkolenie mające na celu rozwijanie umiejętności nauczania. -Szkolenia motywacyjne i kursy skierowane do nauczycieli.	- Zwiększona efektywność podczas pracy i korzystania z programu Microsoft Excel. - zwiększona skuteczność w nauczaniu. - Zwiększona motywacja do nauczania i rozwoju zawodowego.



<p>Średni zakres:</p> <p>1. Utwórz portfolio nauczania.</p> <p>2. Nawiązywanie kontaktów z innymi specjalistami w dziedzinie edukacji.</p> <p>3. Mentor dla przyszłych nauczycieli.</p>	<p>-Krytyczne myślenie; kreatywność.</p> <p>-Umiejętności komunikacyjne, umiejętność pracy w zespole.</p> <p>-Umiejętności przywódcze, elastyczność.</p>	<p>https://otl.du.edu/plan-a-course/teaching-resources/creating-a-teaching-portfolio/ www.indeed.com/career-advice/career-development/teaching-portfolio</p> <p>-https://learning-corner.learning.europa.eu/network-other-teachers_en School Education Gateway; e Twinning.</p> <p>-Przewodnik mentorski dla nauczycieli wprowadzających https://lincs.ed.gov/professional-development/resource-collections/profile-838</p>	<p>-Przegląd wyników; zbieranie dowodów sukcesów uczniów; prośba o listy polecające; organizowanie komponentów.</p> <p>- Dołącz do profesjonalnej sieci edukacyjnej, uczestnicz w wydarzeniach networkingowych.</p> <p>-Obserwacja, informacje zwrotne, udział w programie mentorskim.</p>	<p>-Stworzone portfolio dydaktyczne.</p> <p>-Lepsze nawiązywanie kontaktów z innymi specjalistami w dziedzinie edukacji.</p> <p>-Budowanie udanych relacji mentorskich; osiąganie celów wyznaczonych podczas mentoringu.</p>
<p>Daleki zasięg:</p> <p>1. Zwiększenie ocen uczniów.</p> <p>2. Zwiększony udział uczniów w olimpiadach.</p>	<p>1. umiejętności komunikacyjne, zdolności adaptacyjne, umiejętności analityczne.</p> <p>2. Umiejętności stymulujące uczniów do rozwijania wiedzy przedmiotowej</p>	<p>1. Khan Academy; Sztuczki na dobre stopnie: Strategies to Succeed in School (R. Kurtis).</p> <p>2. www.worldscientific.com www.globalolympiadsacademy.com</p>	<p>1. Wykorzystanie oceny do śledzenia osiągnięć uczniów; personalizacja lekcji zgodnie z potrzebami uczniów; uczestnictwo w kursach nauczania.</p> <p>2. Przygotowanie uczniów do olimpiad; Nieformalne działania edukacyjne.</p>	<p>1. Poprawa ocen uczniów o co najmniej pół stopnia.</p> <p>2. 25% większy udział w olimpiadach z następujących przedmiotów: Matematyka; Fizyka.</p>



3. Zwiększony udział w klubach zainteresowań.	3. Umiejętności motywowania uczniów do uczestnictwa.	3. https://scienceandliteracy.org/ideas-for-afterschool-clubs/	3 Sesje grupowe z uczniami dotyczące wyboru klubu; Interaktywne zajęcia i gry.	3. 50% większy udział w klubach zainteresowań w następujących dziedzinach: Choreografia, Plastyka.
--	--	---	--	--

Załącznik 4 - Szablon planu rozwoju zasobów ludzkich: Kompleksowy plan rozwoju pracowników

Przykład 3: Kompleksowy plan rozwoju pracowników

Kompleksowy plan (dostosuj ramy czasowe według własnego uznania) dzieli cele i kamienie milowe na określone ramy czasowe i obejmuje

- Potrzeby szkoleniowe i rozwojowe pracowników
- Kompetencje i umiejętności wymagane do rozwoju
- Kamienie milowe do osiągnięcia lub działania do wykonania
- Wszelkie wymagane zasoby, które są specyficzne dla planu rozwoju.

	Cel szkolenia i rozwoju	Kompetencje/ umiejętności do nabycia	Kroki działania dla pracowników	Potrzebne zasoby	Ramy czasowe	
	Jakie konkretne warsztaty, seminaria, mentoring, kształcenie ustawiczne itp. są potrzebne?	Jakie konkretne kompetencje/ umiejętności pracownika zostaną wzmocnione dzięki realizacji celu?	Jakie konkretne kroki musi podjąć pracownik, aby zdobyć daną kompetencję lub umiejętność?	Pieniądze, czas, personel itp.	Start	Zakończenie
Krótki zasięg Krytyczne potrzeby rozwojowe dla obecnego	1. Dowiedz się aktualne prawodawstwo i najlepsze praktyki w zakresie edukacja	-Umiejętności analityczne, krytyczne myślenie.	-Uczestnictwo w szkoleniach zawodowych, webinarach i lekturach fachowych.	-Bezpłatne webinaria i kursy online	09/23	11/23

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



stanowiska (1 rok)	2. Ustanowienie i utrzymanie bezpieczna i uporządkowana klasa.	-Skupienie, zarządzanie czasem, umiejętności organizacyjne	- ustalanie oczekiwań dotyczących zachowania uczniów, pozwalanie im na uczestnictwo w opracowywaniu zasad. Niech przeciwczą codzienne czynności. -Udział w okręgowych lub lokalnych warsztatach na temat zróżnicowanego nauczania. Plan z zespołem na poziomie klasy koncentruje się na zróżnicowanych działaniach edukacyjnych.	- Zapewnienie timera do pomagania uczniom w Pozostawianie przy zadaniu podczas działania edukacyjne -Przykłady planów lekcji, które odzwierciedlają cel.	09/23	10/23
	3. Projektowanie działań instruktażowych w celu zaspokojenia potrzeb poszczególnych uczniów.	-elastyczność, otwartość, kreatywność.			10/23	12/23
Średni zakres Ważne dla rozwoju na obecnym lub przyszłym stanowisku (2 lata)	1.Poprawa wykorzystania technologii w klasie.	- Znajomość technologii informacyjnych i technologii. Umiejętność włączenia technologii do nauczania.	-Porozmawiaj ze współpracownikami o tym, jakiej technologii używają w klasie. Porozmawiaj z działem IT. Znajdź i weź udział w odpowiednim szkoleniu. Zorganizuj nieformalne warsztaty z kolegami, aby	- Personel: inni koledzy, dział IT, nauczyciele IT.	10/23	04/24
	2. Uwzględnienie indywidualnych stylów uczenia się				10/23	04/24



	uczniów i rozszerzenie metod nauczania. 3. Pomoc nowym nauczycielom w przejściu do praktyki w klasie.	-Znajomość różnych stylów uczenia się uczniów. Zrozumienie skutecznych metod nauczania. -umiejętności przywódcze, umiejętności pracy zespołowej, zarządzanie czasem	podzielić się wiedzą. -Udział w odpowiedniej konferencji lub seminarium. Wizyta obserwacyjna w innej szkole. -Informowanie nowych nauczycieli o nowych programach nauczania i zasadach; ocena ich rozwoju zawodowego i udzielanie pomocy. Uczestnictwo w programach mentorskich.	-Personel: koledzy z innych szkół. - personel: nowi nauczyciele, asystenci nauczycieli. Programy mentorskie.	09/23	09/24
--	--	---	--	--	-------	-------



Długoterminowa pomoc w osiągnięciu przyszłych celów zawodowych (ponad 3 lata)	1. Zostań kierownikiem przedmiotu. (Potrzebny mentoring ze strony kierownika przedmiotu)	-Wiedza specjalistyczna w danej dziedzinie. Umiejętności komunikacyjne . Umiejętności przywódcze. Umiejętności zarządzania.	- Prowadzenie badań poprzez czytanie raportów i ukończenie projektu dotyczącego potrzebnej wiedzy. Obserwacja aktualnego kierownika przedmiotu. -Udział w warsztatach z zakresu nauczania uwzględniającego o kontekst kulturowy. Doradztwo dla uczniów. Lekcje doradcy zawodowego z wybranymi klasami i uczniami. -zdobywać certyfikaty, świadectwa zawodowe i stopnie naukowe.	-Personel: Kierownik tematu ds. monitorowania. - Każdy pracownik (zwłaszcza doradca zawodowy), lekcje z doradcą zawodowym. - programy studiów, programy certyfikacji	03/23	12/23
	2. Budowanie kultury szkolnej, która ceni współpracę i społeczne uczenie się emocjonalne.	- umiejętności międzykulturowe, inteligencja emocjonalna, empatia, tolerancja.			03/23	03/24
	3. podnieść poziom poświadczeń (awansować)	-umiejętności organizacyjne, umiejętności słuchania, wiedza merytoryczna			09/23	09/24



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Zdrowie w szkole. Wspieranie dobrego samopoczucia i zdrowia
psychicznego studentów i nauczycieli / HAS, Erasmus+



Stowarzyszenie Psychologów w Bułgarii, Bułgaria, 2024 r.

ISBN 978-619-7781-04-5 (wydanie drukowane), ISBN 978-619-7781-05-2 (e-book, PDF)

Więcej informacji o projekcie:

e-mail: aypbvarna@gmail.com

web: <https://behealthybg.com/en/project/>

Media społecznościowe: <https://www.facebook.com/HealthyAtSchool>

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.