

RAPORT ANALITYCZNY Z MAPOWANIA
KLUCZOWYCH PROCESÓW
W INSTYTUCJACH VET Z REKOMENDACJAMI

lipiec 2022, Kraków.

Część I METRYKA RESPONDENTÓW

Część II PROCESY REKRUTACYJNE

Część III ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW

Część IV OCENA PRACOWNIKÓW

Część V EWALUACJA

Część VI WERYFIKACJA OCZEKIWANYCH KOMPETENCJI

PRACOWNIKÓW

REKOMENDACJE I PODSUMOWANIE

ABSTRAKT

Respondenci deklarują dość świadome podejście do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w jednostkach kształcenia zawodowego. Jednocześnie nieliczna grupa z pośród badanych deklaruje posiadanie jakiegokolwiek dostępnego na rynku systemu zarządzania jakością. Procesy takie jak rekrutacja, rozwój i ocena pracowników są postrzegane przez ponad połowę ankietowanych, jako wystarczające i optymalne. Jednocześnie blisko połowa tych organizacji nie ma spisanej procedury/regulaminu normującego przebieg danego procesu.

Większość organizacji nie wykorzystuje narzędzi cyfrowych wspierających zarządzanie lub analizę danych w poszczególnych procesach ZZL.

W procesie „rozwój pracowników” respondenci dają mocny sygnał, że chcą sami zarządzać swoim budżetem szkoleniowym, więc prawdopodobnie proponowane im aktywności nie odpowiadają ich potrzebom, albo są niskiej jakości.

Kompetencja „umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych online” ma najwięcej rozbieżnych odpowiedzi na skali Likerta.

WSTĘP 1/4

Z perspektywy systemu zarządzania jakością zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to proces główny, który zachodzi w każdej organizacji i bez którego organizacja nie mogłaby funkcjonować. Proces ten zawiera subprocesy wspomagające. Obok typowych takich, jak rekrutacja pracowników, rozwój i ocena, zarządzania kompetencjami, wynagrodzenia i świadczenia, bezpieczeństwo i higiena pojawiają się nowe procesy wspomagające, jak chociażby budowanie marki pracodawcy, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, zarządzanie talentami, kształtowanie równowagi praca - życie, czy zarządzanie zaufaniem. Występowanie poszczególnych subprocesów, jest uzależnione od wielkości i specyfiki danej organizacji oraz poziomu świadomości osób zarządzających. Choć z punktu widzenia systemu jakości głównym procesem jest ZZL, to dla organizacji prowadzących edukację zawodową subprocesy zachodzące w ZZL są często tymi kluczowymi, wpływającymi bezpośrednio na jakość dostarczonej usługi.

Ważny jest też fakt, że instytucje VET, poza placówkami publicznymi, to zwykle niewielkie organizacje mieszczące się w przedziale MSP (głównie mikro i małe przedsiębiorstwa), dlatego zdecydowano się skupić podczas badań ankietowych na typowych subprocesach, które mają duży wpływ na jakość usług.

WSTĘP 2/4

Zatem respondenci byli pytani o proces rekrutacji, o rozwój zawodowy i ocenę pracowników, o proces ewaluacji efektywności i o zarządzanie kompetencjami – a precyzyjniej mówiąc, jakie kompetencje w tych instytucjach są uważane za kluczowe. Wszystkie wyżej wymienione procesy w instytucjach kształcenia zawodowego są właściwie nieodzowne i świadczenie bez nich usług edukacyjnych na wysokim poziomie jest mało realne.

Przy tworzeniu ankiety założono, że respondenci będą pytani:

- o fakt występowania danego procesu,
- o sposób jego realizowania,
- o potrzeby związane z realizowanym procesem
- o formalną regulację danego procesu (procedurę),
- o korzystanie z narzędzi cyfrowych do zarządzania procesem,
- o subiektywną ocenę danego procesu.

WSTĘP 3/4

Takie podejście pozwoliło przyjrzeć się wskazanym procesom z kilku perspektyw. Przede wszystkim, sprowadzić do poziomu faktu występowanie lub brak danego procesu, zweryfikować sposób zarządzania procesem (występowanie procedury, wykorzystywanie oprogramowania) oraz poznać subiektywne odczucia respondentów w związku z danym procesem.

Poniżej zapraszamy do zapoznania się z analizą, wnioskami i rekomendacjami, wynikami ankiety badającej kluczowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach edukacyjnych. Ankieta składa się z następujących części:

- I – metryka respondentów
- II – procesy rekrutacyjne
- III – rozwój zawodowy pracowników
- IV – ocena pracowników
- V – ewaluacja
- VI – weryfikacja oczekiwanych kompetencji pracowników

WSTĘP 4/4

Analiza wyników prowadzona jest w oparciu o odpowiedzi udzielone przez 32 respondentów. Prośba o wypełnienie ankiety została skierowana do ponad 80 osób związanych od wielu lat z branżą edukacji zawodowej, z dbałością o otrzymanie głosów zarówno od instytucji publicznych (28% ankietowanych), prywatnych (63%) jak i NGO (9%). Dbano jednocześnie, aby wspomniane wyżej instytucje pełniły różne role: edukacyjną, egzaminacyjną (walidacyjną) i certyfikującą.

W kolejnym slajdzie zachęcamy do zapoznania się z samą ankietą i do wypełnienia jej, jeśli nie brali państwo udziału w badaniu.

BADANIE KLUCZOWYCH PROCESÓW
W ORGANIZACJACH EDUKACYJNYCH

CZĘŚĆ I
METRYKA RESPONDENTÓW

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW:

W badaniu wzięło 47% kobiet i 53% mężczyźni. 94% badanych ma ponad 10 letnie doświadczenie w branży edukacyjnej; żaden z respondentów nie wykazywał doświadczenia krótszego niż 3 lata.

Ankietowani pracują w organizacjach, które pełnią role:

- tylko edukacyjną – 53%
- edukacyjną, egzaminacyjną i certyfikującą – 22%
- edukacyjną i egzaminującą – 22%
- certyfikującą – 3% (jedna badana osoba)

Wielkość organizacji:

- 50% badanych to osoby pracujące w mikroprzedsiębiorstwach lub jako samozatrudnienie
- 13% badanych to osoby pracujące w małych przedsiębiorstwach
- 31% badanych pracuje w średnich przedsiębiorstwach
- 6% w dużych

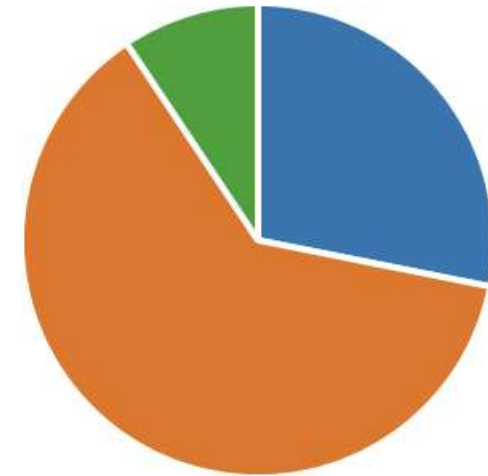
Reasumując - 94% badanych jest pracownikami sektora MŚP, a tylko 6% to pracownicy dużych przedsiębiorstw.

Posiadanie systemów zarządzania jakością:

- 34% badanych pracuje w instytucjach w których jest wdrożony system zarządzania jakością, pozostałe 66% odpowiada nie (56%) lub „nie wiem”
- wskazano następujące systemy: MSUES (4), SUS (1), ISO (1) oraz wewnętrzny system procedur i regulaminów (4)

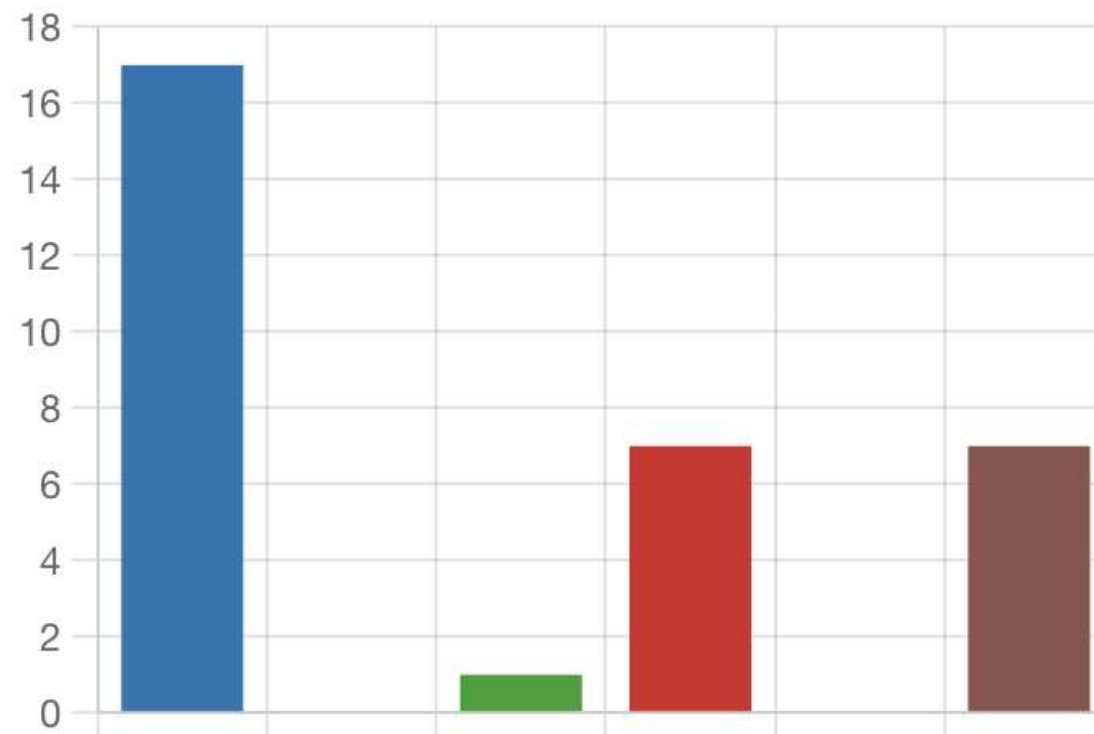
1. RODZAJ ORGANIZACJI, JAKĄ REPREZENTUJESZ

● Publiczna	9
● Prywatna	20
● NGO	3



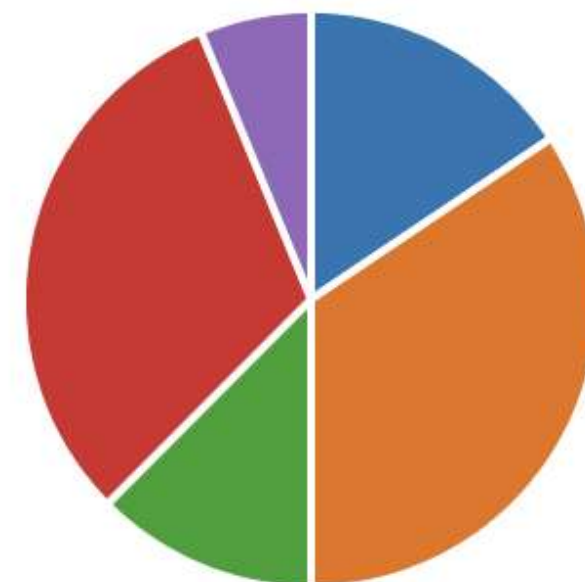
2. JAKĄ ROLĘ PEŁNI ORGANIZACJA, KTÓRĄ REPREZENTUJESZ?

● Tylko jednostki edukacyjnej	17
● Tylko jednostki egzaminacyjnej (...)	0
● Tylko jednostki certyfikującej	1
● Jednostki edukacyjnej i egzamin...	7
● Jednostki egzaminacyjnej i certy...	0
● Jednostki edukacyjnej, egzamin...	7






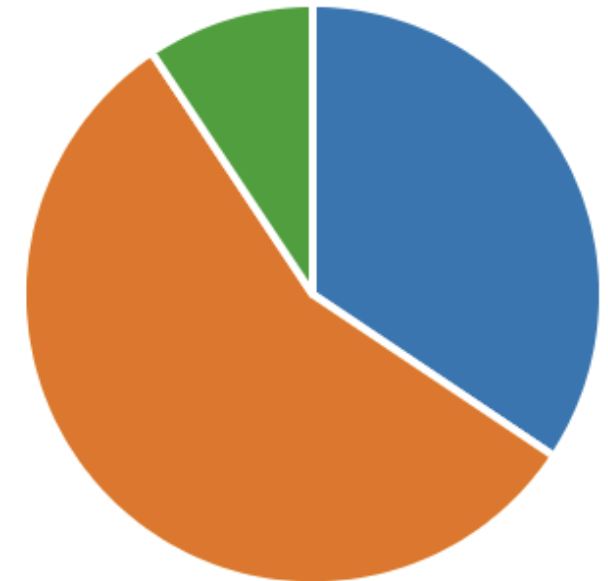
3. ILU PRACOWNIKÓW ZATRUDNIA TWOJA ORGANIZACJA?

● Samozatrudniony	5
● Do 9 pracowników	11
● Od 10 do 49 pracowników	4
● Od 50 do 249	10
● Powyżej 250	2



4. CZY TWOJA ORGANIZACJA MA WDROŻONY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ?




	Tak	11
	Nie	18
	Nie wiem	3

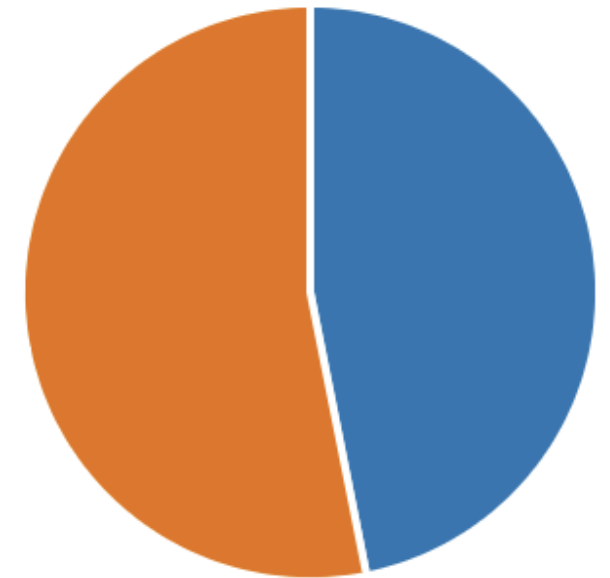


5. JAKI RODZAJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ MA WDROŻONY ORGANIZACJA, KTÓRĄ REPREZENTUJESZ (PODAJ NAZWĘ)?

ID ↑	Nazwa	Odpowiedzi
1	anonymous	Wewnętrzny system zapewniania i doskonalenia jakości realizowanych szkoleń.
2	anonymous	ISO 9001:2015
3	anonymous	MSUES
4	anonymous	MSUES
5	anonymous	msues
6	anonymous	SUS 2.0
7	anonymous	Nie mam pojęcia
8	anonymous	Własny
9	anonymous	(regulaminy poparte stosownymi rozporządzeniami) komisja ds jakości kształcenia
10	anonymous	Wewnętrzny tryb zarządzania jakością
11	anonymous	MSUES

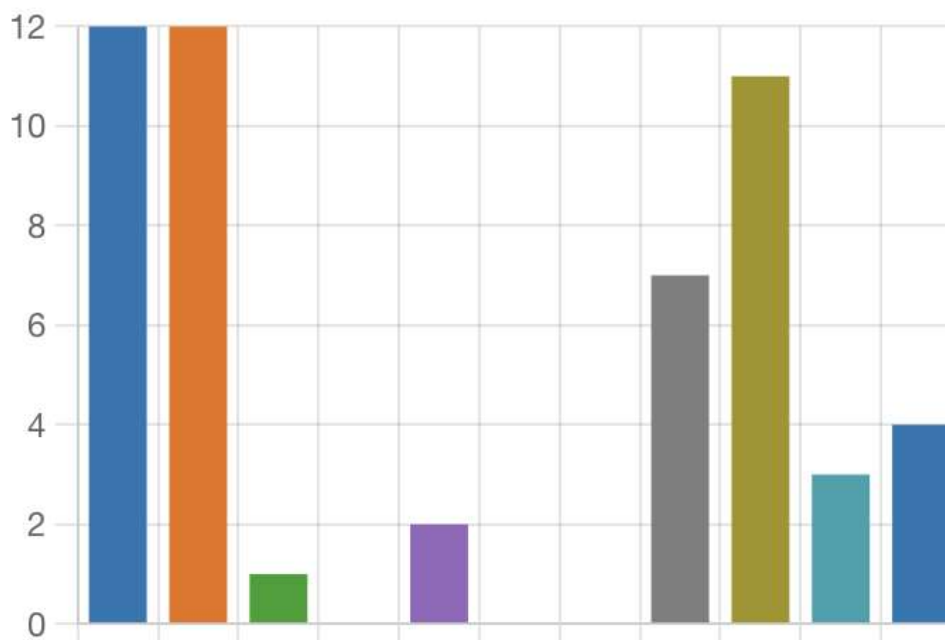
6. TWOJA PŁEĆ

	Kobieta	15
	Mężczyzna	17
	Inne	0

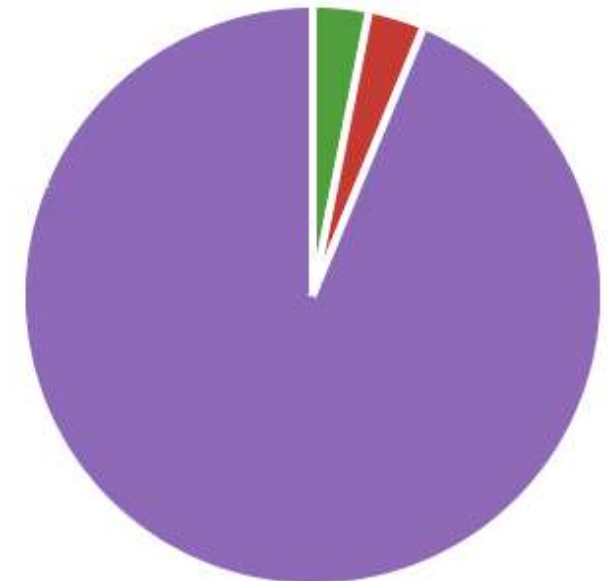
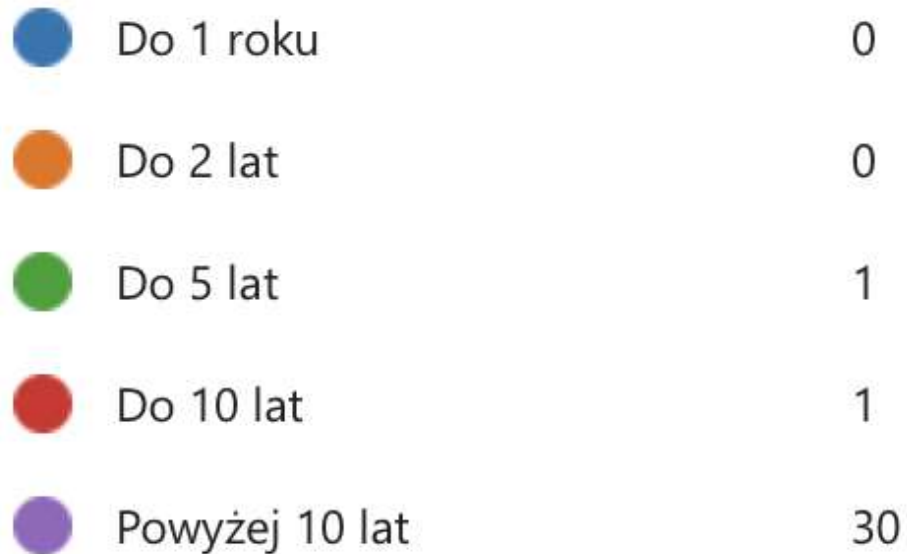


7. ROLA, JAKĄ PEŁNISZ W ORGANIZACJI, W IMIENIU KTÓREJ WYPEŁNIASZ ANKIETĘ (MAX 3 ROLE)

Właściciel	12
Członek zarządu	12
Dyrektor ds. personalnych	1
Menedżer działu HR	0
Dyrektor ds. programowych	2
Specjalista ds rozwoju	0
Specjalista do spraw logistyki sz...	0
Koordinator projektów edukacy...	7
Trener/nauczyciel/wykładowca	11
Metodyk	3
Inne	4



8. JAK DŁUGO PRACUJESZ W BRANŻY USŁUG EDUKACYJNYCH?



WNIOSKI

1. Do badania udało się zaprosić przedstawicieli z różnych instytucji, z długoletnim doświadczeniem i występujących w różnych rolach w procesie prowadzenia edukacji zawodowej. Udało się również zachować równowagę płci 15 kobiet i 17 mężczyzn.
2. Zdecydowana większość (93%) instytucji edukacyjnych mieści się w przedziale MŚP, z czego 50% nie zatrudnia więcej niż 9 pracowników.
3. Tylko 34% przedstawicieli organizacji deklaruje, że ma wdrożony system zarządzania jakością lub ma spisany wewnętrzny system własnych procedur i regulaminów do zarządzania rekrutacją, rozwojem i oceną pracowników.



CZĘŚĆ II

PROCESY REKRUTACYJNE

ZARZĄDZANIE PROCESAMI REKRUTACYJNYMI 1/2

Struktura zatrudnienia:

- 13% zatrudnienie tylko na etat
- 59% zatrudnieni w formie mieszanej etat lub umowa zlecenie/dzieło
- 28% nie zatrudnia na etat w ogóle

Kluczowe wskaźniki brane pod uwagę podczas rekrutacji:

- Doświadczenie zawodowe w dziedzinie zgodnej z tematyką prowadzonych szkoleń/zajęć – 22 wskazania
- Polecenie od innych osób, które współpracowały z daną osobą – 18 wskazań
- Wykształcenie kierunkowe zgodne z zakresem prowadzonych szkoleń/zajęć – 11 wskazań
- Sampling (próbka umiejętności prowadzenia zajęć) – 10 wskazań

Posiadanie procedury regulującej sposób zatrudniania trenerów/nauczycieli/wykładowców:

- 63% posiada procedurę rekrutacji
- 34% nie posiada procedury rekrutacji
- 3% nie wie czy jego organizacja posiada takową procedurę

ZARZĄDZANIE PROCESAMI REKRUTACYJNYMI 2/2




Zarządzanie kompetencjami przy wsparciu oprogramowania

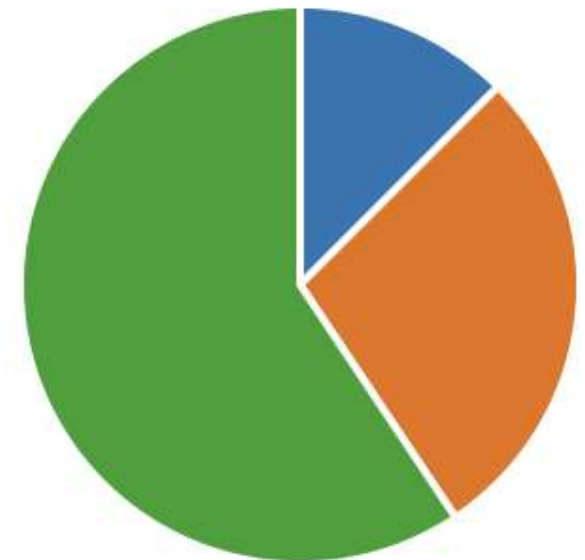
- 94% łącznie respondentów wskazało na brak oprogramowania (66%) lub, że nie wie o wykorzystywaniu takiego
- Tylko 6% badanych wskazało na wykorzystywanie oprogramowania do zarządzania kompetencjami w organizacji. Wskazano SmartManagera, ScienceCloud, USOS.

Ocena działań rekrutacyjnych prowadzonych przez organizacje respondentów:

- 53% uznało podejmowane działania za optymalne
- 28% uznało podejmowane działania za niewystarczające
- 16% uznało podejmowane działania za wystarczające
- 3% uznało podejmowane działania za przesadne

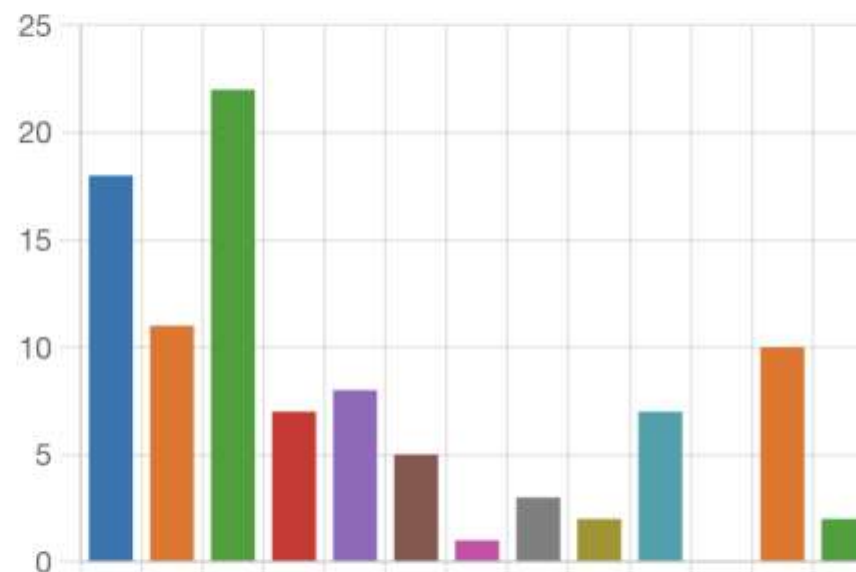
9. JAKĄ FORMĘ ZATRUDNIENIA PREFERUJĘ TWOJA ORGANIZACJA W ODNIESIENIU DO TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?

	Tylko zatrudnieni na etat	4
	Tylko umowa zlecenie lub o dzie...	9
	Część osób jest zatrudniona na ...	19






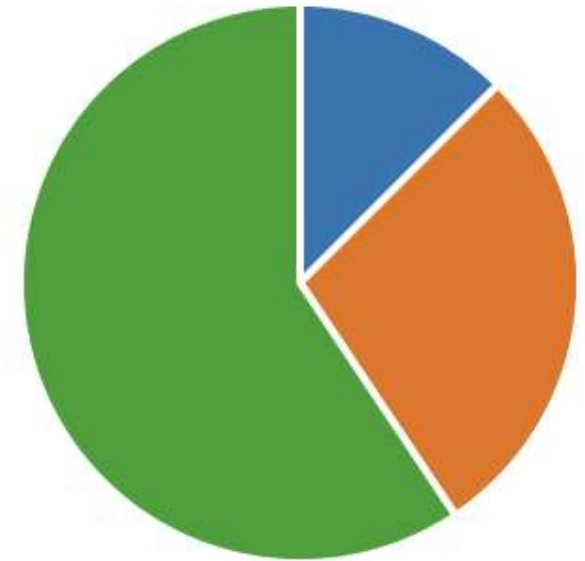
10. WYBIERZ 3 NAJWAŻNIEJSZE TWOIM ZDANIEM WSKAŹNIKI BRANE POD UWAGĘ PODCZAS ZATRUDNIANIA NOWYCH TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW W TWOJEJ ORGANIZACJI

●	Polecenia od innych osób, które ...	18
●	Wykształcenie kierunkowe zgod...	11
●	Doświadczenie zawodowe w dzi...	22
●	Przygotowanie pedagogiczne lu...	7
●	Certyfikaty potwierdzające posia...	8
●	Ukończone kursy i szkolenia w d...	5
●	Posiadanie uznanych zawodowy...	1
●	Posiadane uprawnienia	3
●	Znajomość języków obcych	2
●	Oczekiwane wynagrodzenie	7
●	Oczekiwana forma zatrudnienia	0
●	Sampling (próbka umiejętności ...	10
●	Inne	2






11. CZY TWOJA ORGANIZACJA POSIADA KONKRETNĄ PROCEDURĘ REGULUJĄCĄ SPOSÓB ZATRUDNIANIA TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?

	Tylko zatrudnieni na etat	4
	Tylko umowa zlecenie lub o dzie...	9
	Część osób jest zatrudniona na ...	19



12. CZY ORGANIZACJA WYKORZYSTUJE JAKIEŚ OPROGRAMOWANIE DO ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI?

	Tak	2
	Nie	21
	Nie wiem	9




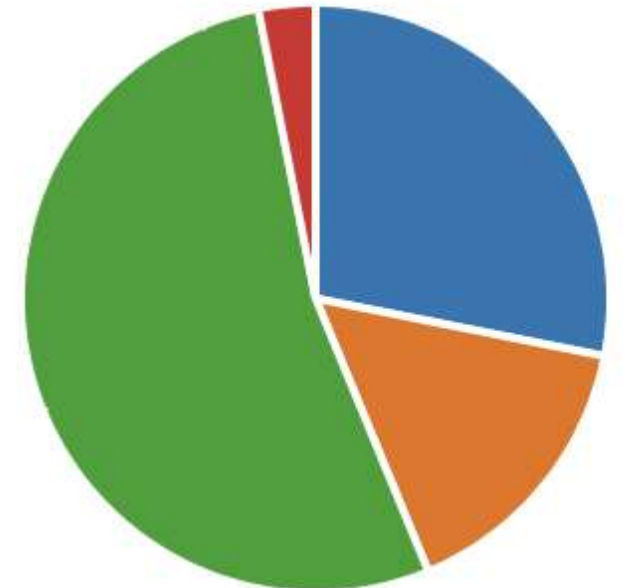
13. JAKIE OPROGRAMOWANIE JEST WYKORZYSTYWANE W ORGANIZACJI DO ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI (PODAJ NAZWĘ)?

2 Odpowiedzi

ID ↑	Nazwa	Odpowiedzi
1	anonymous	Smartmanager
2	anonymous	m.in. sciencecloud, usos

14. JAK OCENIASZ DZIAŁANIA REKRUTACYJNE TWOJEJ ORGANIZACJI

	Niewystarczające	9
	Wystarczająco	5
	Optymalnie	17
	Przesadnie	1



WNIOSKI

1. Preferowana jest mieszana forma zatrudnienia 59% (etat i umowy zlecenie/dzieło) przy czym 28% organizacji w ogóle nie zatrudnia na etat.
2. Kluczową rolę przy zatrudnieniu w instytucjach edukacji zawodowej odgrywają: doświadczenie zawodowe w dziedzinie zgodnej z tematyką prowadzonych szkoleń/zajęć oraz polecenie od innych osób, które współpracowały z daną osobą. Na osobistą weryfikację posiadanych kompetencji podczas samplingu wskazuje tylko 11 badanych.
3. Choć tylko 34% badanych deklaruje posiadanie systemu jakości, to aż 63% twierdzi, że jego instytucja posiada konkretną procedurę regulującą proces rekrutacji. Ta rozbieżność może wynikać z faktu, że wiele instytucji publicznych nie posiada systemów jakości, ale sposób ich działania regulują akty prawne oraz regulaminy instytucji nadzorujących.
4. Nieco ponad ¼ badanych uważa prowadzone w swoich organizacjach procesy rekrutacyjne za niewystarczające przy 69% uznających ten proces za wystarczający lub optymalny.

CZĘŚĆ III
ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW

PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH 1/3

Celowe działania rozwojowe:

- 66% wskazało, że takie działania są podejmowane
- 34% stanowią respondenci, którzy wskazali odpowiedzi „nie” lub „nie wiem”. Uznano odpowiedź „nie wiem” jako oznaczającą, że organizacja nie prowadzi żadnych ukierunkowanych działań rozwojowych, skoro respondenci zajmujące się edukacją nic o nich nie wiedzą.

Forma podejmowanych działań rozwojowych podejmowane przez organizacje ankietowanych – najczęstsze wskazania:

- zorganizowane szkolenia dla trenerów/nauczycieli/wykładowców – 14 wskazań
- wewnętrzne spotkania rozwojowe – 13 wskazań
- regularne spotkania zespołu rozwiązujące bieżące problemy – 10 wskazań
- dostęp do wewnętrznej bazy wiedzy – 9 wskazań
- mentoring – 7 wskazań

PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH 2/3

Preferencje działań rozwojowych wg respondentów (każdy mógł wskazać 3 różne formy; średnia wskazań wynosi 2,3):

Oczekiwania rozwojowe wobec własnej organizacji

- dodatkowe szkolenia – 16 wskazań
- określony budżet na własny rozwój i do własnej dyspozycji – 10 wskazań
- regularne spotkania zespołów edukacyjnych i rozwiązywanie/analizowanie bieżących problemów – 9 wskazań
- coaching – 8 wskazań
- mentoring – 8 wskazań

Związek prowadzonych działań rozwojowych ze strategią i celami organizacji:

- 82% badanych dostrzega powiązanie działań rozwojowych ze strategią organizacji
- 18% nie widzi takiego związku lub udziela odpowiedzi że nie wie. Co ciekawe, odpowiedzi „nie wiem” udzielały osoby pracujące w średnich organizacjach (50-249 osób zatrudnionych)

PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH 3/3




Posiadanie procedury regulującej podejmowanie działań rozwojowych:

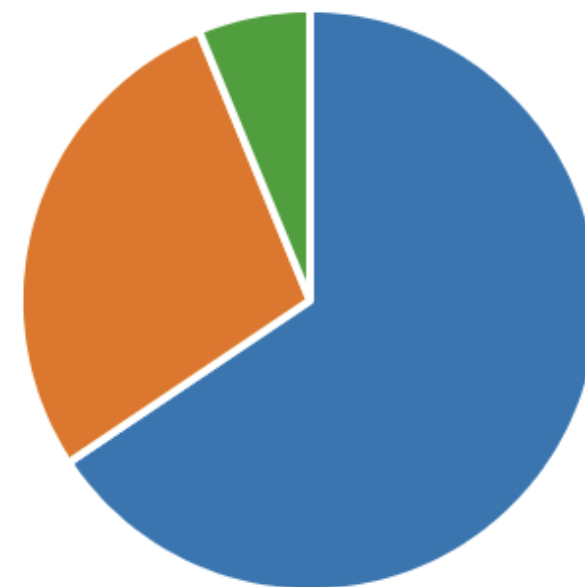
- 39% odpowiedziało „tak”
- 48% odpowiedziało „nie”
- 13% odpowiedziało „nie wiem”

Ocena prowadzonych działań rozwojowych w organizacji:

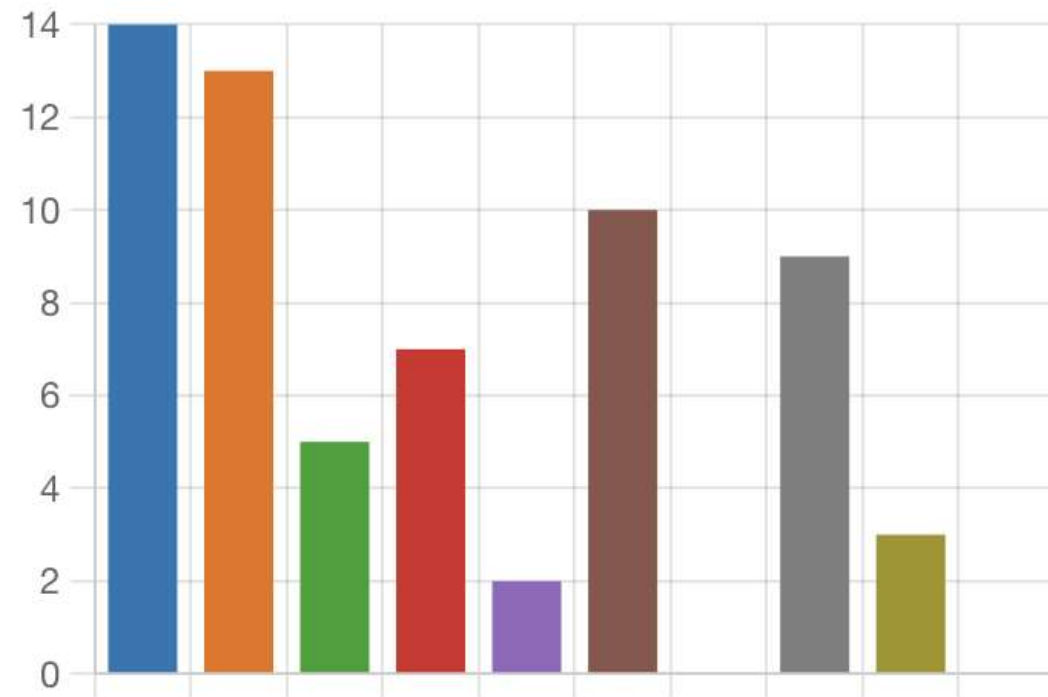
- 42% wskazało jako działania optymalne
- 35% wskazało jako działania wystarczające
- 23% wskazało jako działania niewystarczające

15. CZY ORGANIZACJA PROWADZI CELOWE DZIAŁANIA UKIERUNKOWANE NA ROZWÓJ TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?

	Tak	21
	Nie	9
	Nie wiem	2

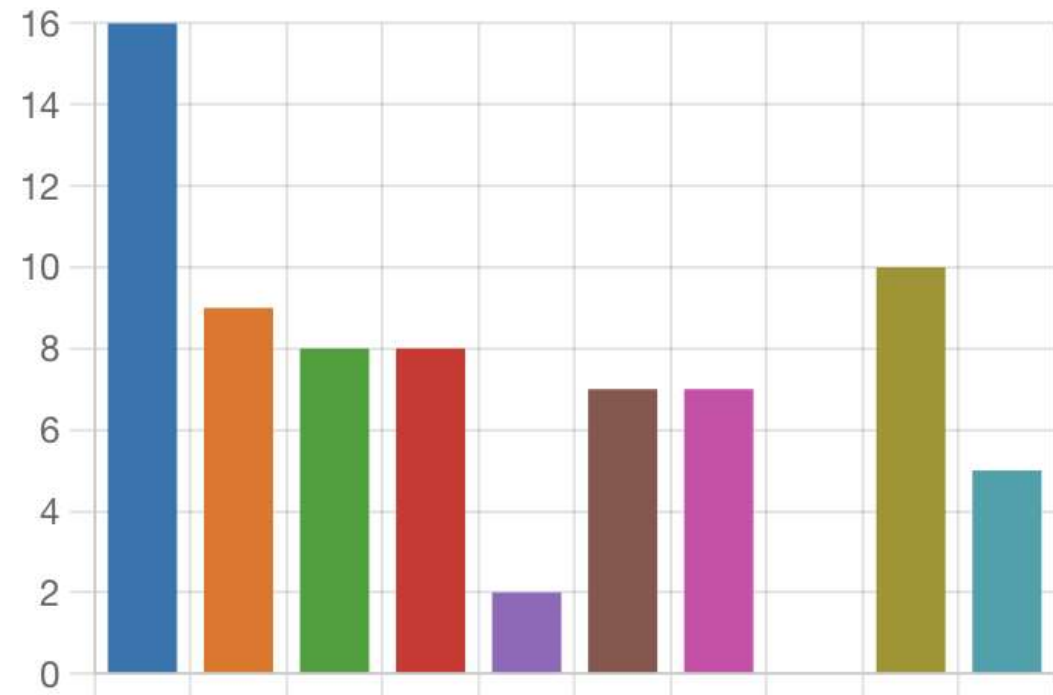


16. JAKIE DZIAŁANIA PODEJMUJE TWOJA ORGANIZACJA W CELU ROZWOJU SWOICH TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?






17. JAKICH DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH OCZEKIWAŁ(A)BYŚ OD SWOJEJ ORGANIZACJI W CELU POPRAWIENIA JAKOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG? WSKAŹ MAX. 3 KLUCZOWE

● Dodatkowe szkolenia	16
● Regularne spotkania zespołów e...	9
● Coaching	8
● Mentoring	8
● Action learning	2
● Ustrukturyzowane zarządzanie ...	7
● Wewnętrzne spotkania rozwojo...	7
● Dostęp do wewnętrznej bazy wi...	0
● Określony budżet na własny roz...	10
● Nie wiem	5






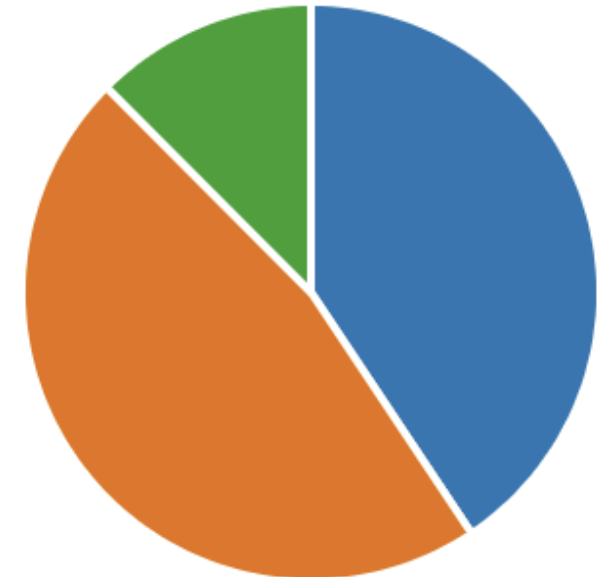
18. CZY PROWADZONE DZIAŁANIA ROZWOJOWE W TWOJEJ ORGANIZACJI SĄ POWIĄZANE ZE STRATEGIĄ I CELAMI ORGANIZACJI?

 Tak	26
 Nie	3
 Nie wiem	3




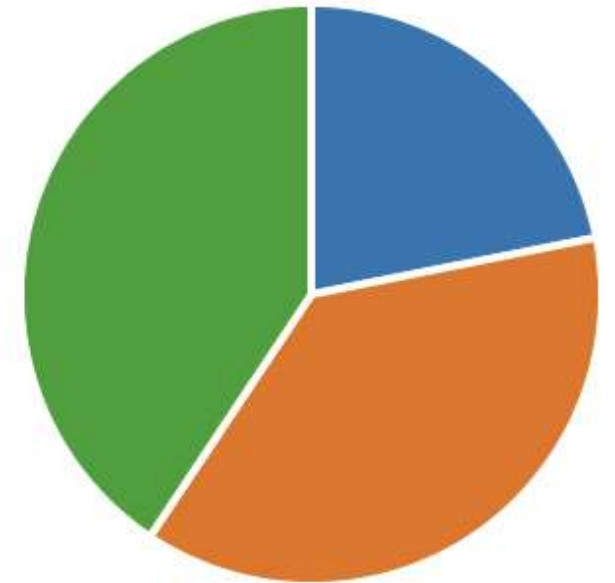
19. CZY W ORGANIZACJI ISTNIEJE PROCEDURA/SPIŠANE ZASADY REGULUJĄCE SPOŠÓB PROWADZENIA DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH?

	Tak	13
	Nie	15
	Nie wiem	4



20. JAK OCENIASZ DZIAŁANIA ROZWOJOWE PROWADZONE PRZEZ TWOJĄ ORGANIZACJĘ?

 Niewystarczające	7
 Wystarczająco	12
 Optymalnie	13
 Przesadnie	0



WNIOSKI

1. Większość respondentów (66%) dostrzega podejmowanie przez instytucje świadomych działań rozwojowych ukierunkowanych na pracowników edukacyjnych. Pozostali zaprzeczają takiej tezie lub odpowiadają „nie wiem”. Biorąc pod uwagę sposób zatrudnienia w jednostkach edukacyjnych (duży odsetek zatrudnionych na umowę zlecenie/dzieło), może to skutkować w dłuższej perspektywie słabą motywacją do samorozwoju i ciągłego doskonalenia swoich kompetencji. Przypomnijmy, że ciągłe doskonalenie jest jedną z głównych doktryn jakości.
2. Badani dostrzegają związek podejmowanych działań rozwojowych ze strategią i celami organizacji, które reprezentują (81%). Słabiej te działania są powiązane w dużych organizacjach, jednak należy uwzględnić, że reprezentacja osób z dużych instytucji (powyżej 250 osób) jest bardzo niska i może prowadzić do nieprecyzyjnych wniosków.

WNIOSKI

1. Prawie ¼ badanych twierdzi że działania rozwojowe w jej instytucji są niewystarczające. Oczekiwane formy działań rozwojowych to: dodatkowe szkolenia, własny budżet na rozwój, regularne spotkania zespołów edukacyjnych i rozwiązywanie bieżących problemów (ciekawostka! Action learning, który jest ustrukturyzowaną formą takiego działania uzyskał aprobatę tylko dwóch respondentów).
2. 77% ankietowanych jest zadowolona z prowadzonych działań rozwojowych w ich instytucji - uważa ten proces za wystarczający lub optymalny (41%).
3. Wszystkie osoby pracujące w organizacji pełniącej łącznie rolę instytucji edukacyjnej i egzaminacyjnej potwierdziły też, że ich organizacja prowadzi działania rozwojowe zgodne ze strategią i celami ich organizacji.



CZĘŚĆ IV
OCENA PRACOWNIKÓW

OCENA PRACOWNIKÓW 1/3

Prowadzenie regularnej i ustrukturyzowanej oceny pracowników przez organizację:

- 72% odpowiedziało „tak”
- 28% odpowiedziało „nie” lub „nie wiem”. W tym wypadku odpowiedzi „nie wiem” są traktowane na równi z odpowiedzią „nie”, gdyż role jakie pełnią w organizacji respondenci wskazują, że nie jest możliwe, żeby nie wiedzieli o prowadzonych działaniach oceny trenerów/wykładowców/nauczycieli

Forma prowadzenia działań oceniających (działania z największą liczbą wskazań):

- okresowa ocena pracowników – **12 wskazań**
- jednorazowa ankieta satysfakcji odbiorców usług edukacyjnych – **11 wskazań**
- udzielana na bieżąco informacja zwrotna rozwojowa lub korygująca – **11 wskazań**
- supervizja lub inna forma ustrukturyzowanej formy obserwacji prowadzonych zajęć – **10 wskazań**
- zbiorcza (z określonej jednostki czasu lub liczby zdarzeń) analiza ankiet satysfakcji odbiorców usług edukacyjnych – **9 wskazań**

OCENA PRACOWNIKÓW 2/3

Oczekiwane działania związane z poprawą jakości, jakie powinna podjąć organizacja w obrębie oceny trenerów/nauczycieli/wykładowców:

- supervizja – 12 wskazań
- informacja zwrotna rozwojowa lub korygująca udzielana na bieżąco – 12 wskazań
- podejmowane działania są wystarczające – 11 wskazań

Wykorzystywanie oprogramowania do zarządzania oceną pracowników:

- 75% wskazało, że ich organizacja nie wykorzystuje żadnego oprogramowania
- 16% wskazało, że nie wie, czy organizacja wykorzystuje oprogramowanie
- 9% wskazało że tak, przy czym pojawiła się tylko jedna nazwa programu – SmartManager

Procedura/zasady prowadzenia oceny pracowników:




- 47% wskazało odpowiedź „tak”
- 44% wskazało odpowiedź „nie”
- 9% wskazało odpowiedź „nie wiem”

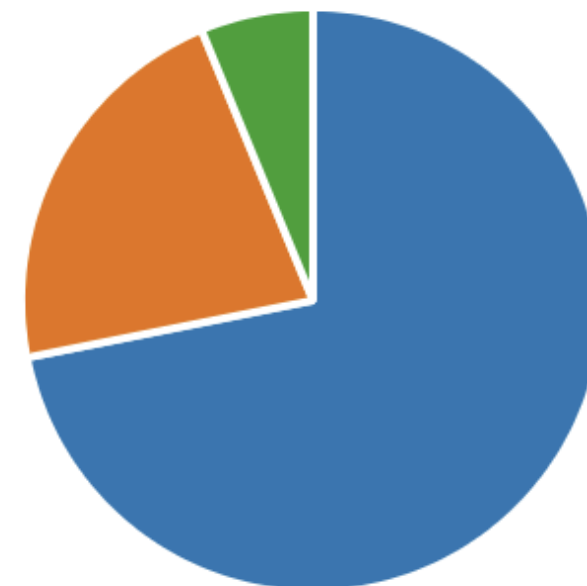
OCENA PRACOWNIKÓW 3/3

Ogólny odbiór prowadzonego procesu oceny pracowników przez organizację:

- 38% wskazało jako optymalny
- 34% wskazało jako wystarczający
- 22% wskazało jako niewystarczający
- 6% wskazało jako przesadny; Osoby, które wskazały na przesadny proces oceny pracowników jednocześnie uznały działania rozwojowe prowadzone w swojej organizacji za niewystarczające.

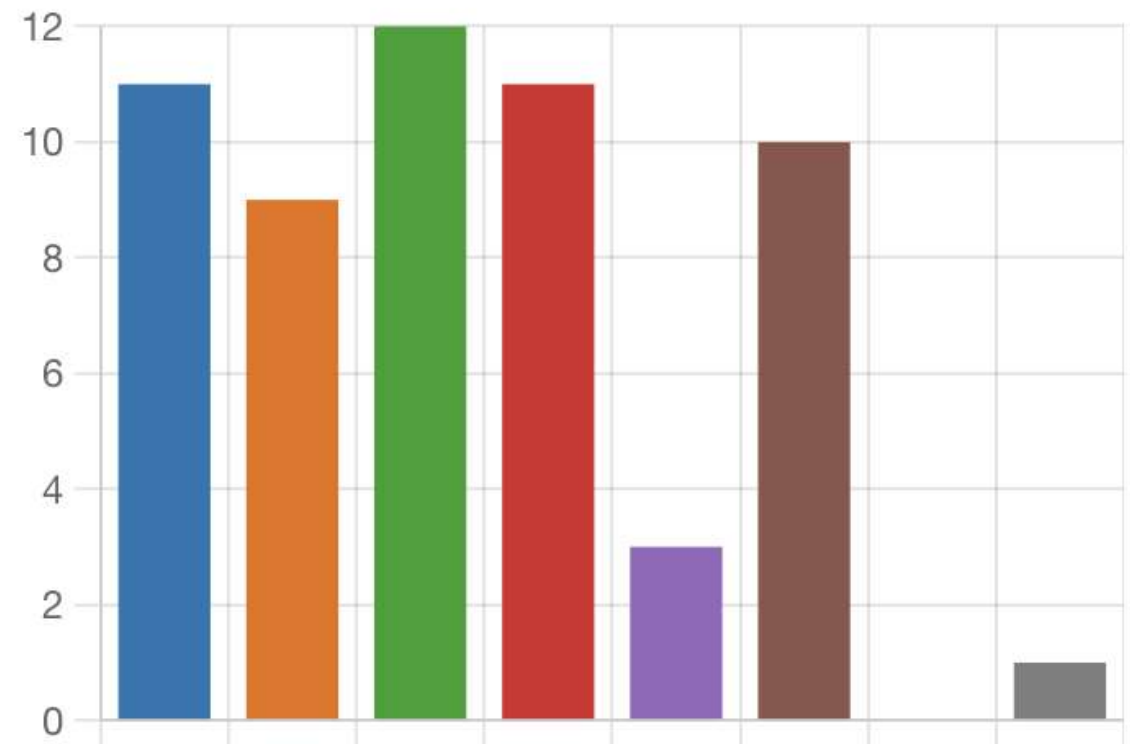
21. CZY (W CELU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI) W ORGANIZACJI JEST PROWADZONY REGULARNY I USTRUKTURYZOWANY PROCES OCENY TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?

	Tak	23
	Nie	7
	Nie wiem	2

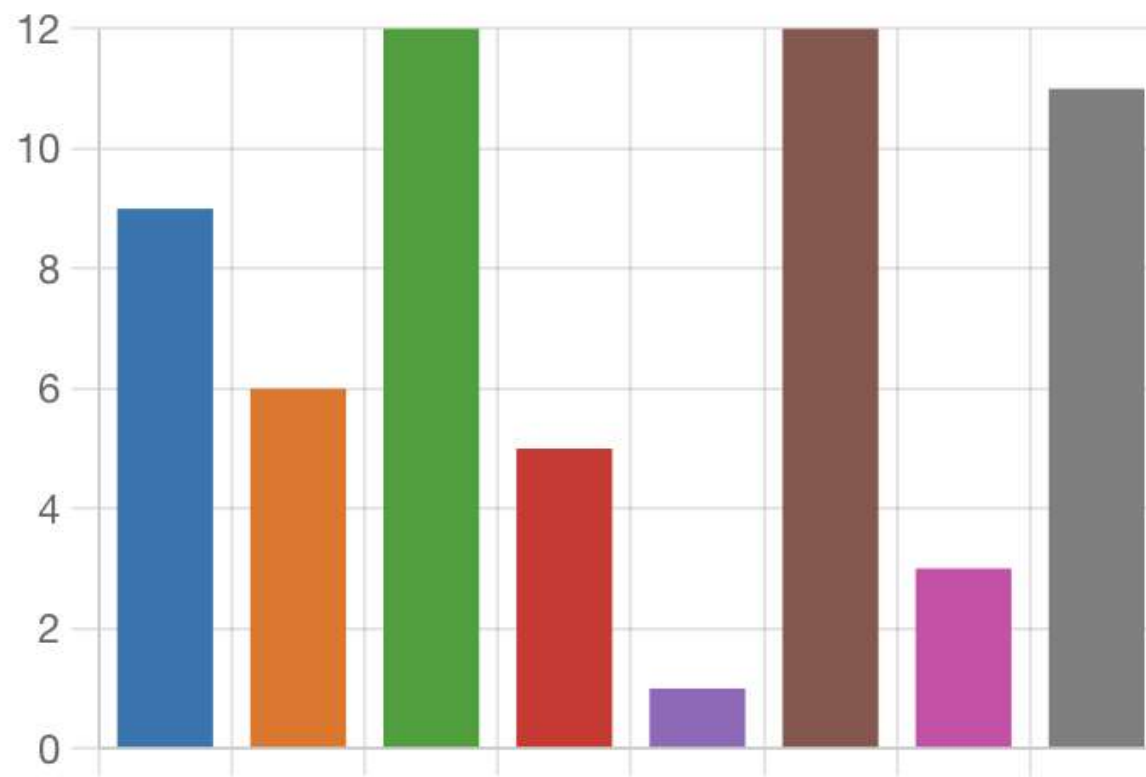


22. JAKIE SĄ PROWADZONE FORMY OCENY TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW W TWOJEJ ORGANIZACJI?




● Jednorazowa analiza ankiet saty...	11
● Zbiorcza (z określonej jednostki ...	9
● Okresowa ocena pracowników	12
● Udzielana na bieżąco informacja...	11
● Wewnętrzne rankingi	3
● Superwizja lub inna forma ustru...	10
● Inne	0
● Inne	1



23. JAKIE TWOIM ZDANIEM W CELU PODNIESIENIA JAKOŚCI USŁUG, WARTO WPROWADZIĆ FORMY OCENY PRACOWNIKÓW? WSKAŻ MAX 3



24. CZY ORGANIZACJA WYKORZYSTUJE OPROGRAMOWANIE DO ANALIZY WYNIKÓW OCENY PRACOWNICZEJ?

	Tak	3
	Nie	24
	Nie wiem	5






25. JAKIE OPROGRAMOWANIE TWOJA ORGANIZACJA WYKORZYSTUJE DO ANALIZY **WYNIKÓW OCENY PRACOWNICZEJ (PODAJ NAZWĘ)?**

2 Odpowiedzi

ID ↑	Nazwa	Odpowiedzi
1	anonymous	Smartmanager
2	anonymous	Nie wiem

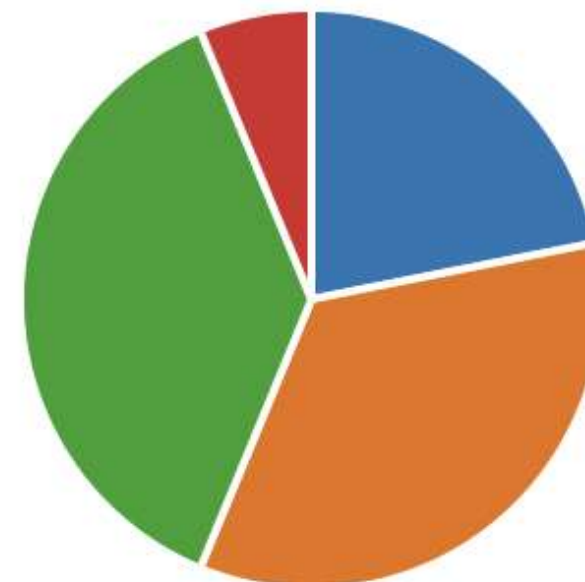
26. CZY W ORGANIZACJI ISTNIEJE PROCEDURA/SPISANE ZASADY REGULUJĄCE PROCES OCENY TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW?

	Tak	15
	Nie	14
	Nie wiem	3



27. JAK OCENIASZ PROCES OCENY TRENERÓW/NAUCZYCIELI/WYKŁADOWCÓW PROWADZONY W TWOJEJ ORGANIZACJI?

	Niewystarczający	7
	Wystarczający	11
	Optymalny	12
	Przesadny	2



WNIOSKI

1. 28% odpowiedziało „nie” lub „nie wiem” na pytanie dotyczące prowadzenia ustrukturyzowanej i regularnej oceny pracy trenerów/nauczycieli/wykładowców. Pomimo że 72% ankietowanych deklaruje, że taki proces jest prowadzony w jego organizacji, to jednak praca ponad ¼ badanych nie jest poddawana żadnej ocenie. Brak informacji zwrotnej w jakiegokolwiek formie utrudnia ciągłe doskonalenie i korygowanie własnych błędów.
2. W przypadku osób, które są poddawane ocenie pracowniczej, podejmowane działania oceniające są wystarczające: okresowa ocena, jednorazowa i zbiorcza analiza ankiet satysfakcji, supervizja lub obserwacja prowadzonych działań.
3. Respondenci, w celu poprawy jakości prowadzonych działań oczekują przede wszystkim wprowadzenia form oceny, która będzie bezpośredni i w krótkim odcinku czasu odnosiła się do ich pracy - supervizja i informacja zwrotna rozwojowa lub korygująca udzielana na bieżąco.

WNIOSKI

1. Spostrzeżenie. W odniesieniu do obszarów dotyczących oceny, jak i rozwoju pracowników, badani sygnalizują brak reakcji na bieżące zdarzenia. W przypadku oceny oczekują superwizji lub bieżącej informacji zwrotnej, w przypadku działań rozwojowych prowadzenie regularnych spotkań zespołów edukacyjnych i rozwiązywania bieżących problemów.
2. Ponad połowa (53%) nie ma lub nie wie, że w jego organizacji istnieje procedura regulująca ocenę pracowników. Po części można wnioskować, że większość nie wie, jak powinien przebiegać proces oceny i jakich zasad przy ocenie się spodziewać. Istnieje w takiej sytuacji ryzyko, że bez znajomości reguł i celowości oceny działania te mogą być odbierane negatywnie i przynosić odwrotny skutek – ocenę prowadzimy nie w celu doskonalenia, a po to by „przytapać” pracownika na złej pracy.
3. Sam proces oceny pracowników jest uznawany przez 72% respondentów za optymalny lub wystarczający.



CZĘŚĆ V
EWALUACJA

EWALUACJA 1/2

Sposób weryfikacji poziomu satysfakcji odbiorców usług edukacyjnych (3 najczęstsze wskazania):

- ankieta satysfakcji – 23 wskazania
- informacja zwrotna od uczestników bezpośrednio po kształceniu – 21 wskazań
- wywiady – 13 wskazań

Pojawiły się 3 wskazania na odpowiedź „nie prowadzi żadnej weryfikacji”.

Sposób weryfikacji nabytych przez uczestników procesów edukacyjnych kompetencji:

- zadania praktyczne do wykonania – 16 wskazań
- testy i quizy – 15 wskazań
- gry i symulacje – 12 wskazań

Najmniej wskazań (po 4) miały odpowiedzi: „portfolio” i „nie weryfikuje nabycia kompetencji”

EWALUACJA 2/2

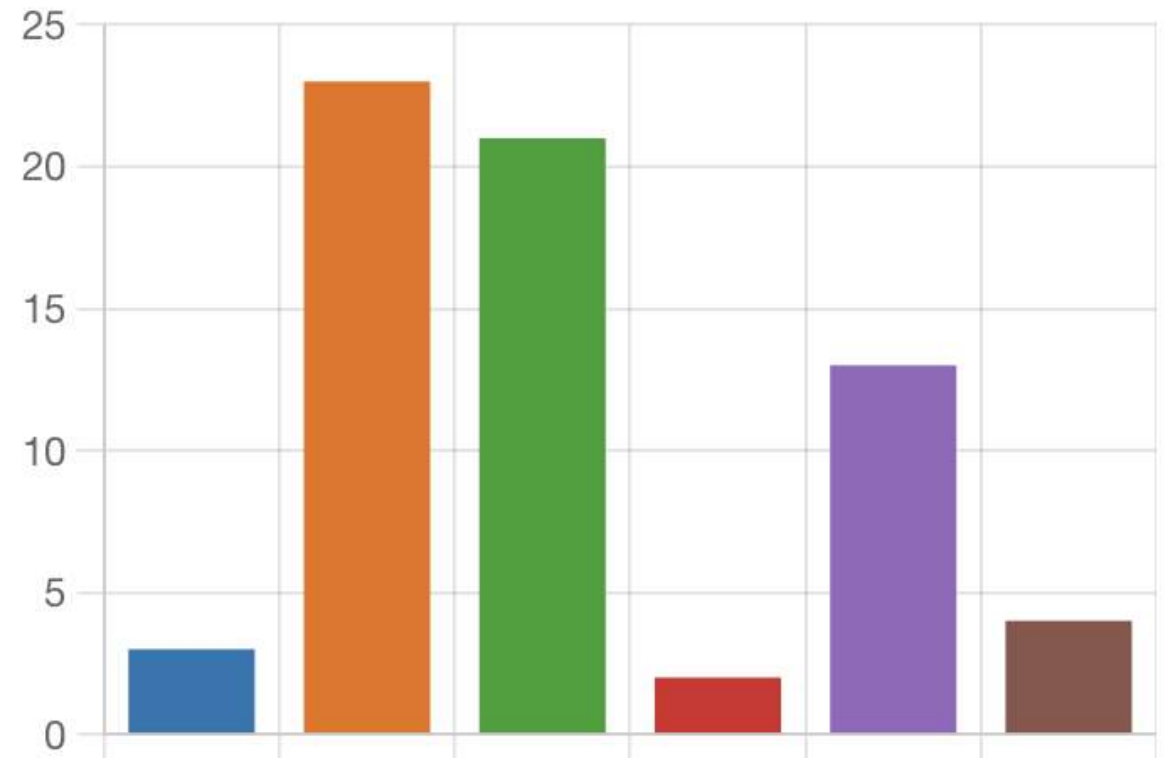
Działania weryfikujące wdrożenie nabytych umiejętności (3 najczęstsze wskazania):

- follow up – 15 wskazań
- wywiady – 14 wskazań
- ewaluacja odroczone w czasie – 11 wskazań

Najmniej wskazań (3) otrzymała odpowiedź „odnawianie certyfikacji”

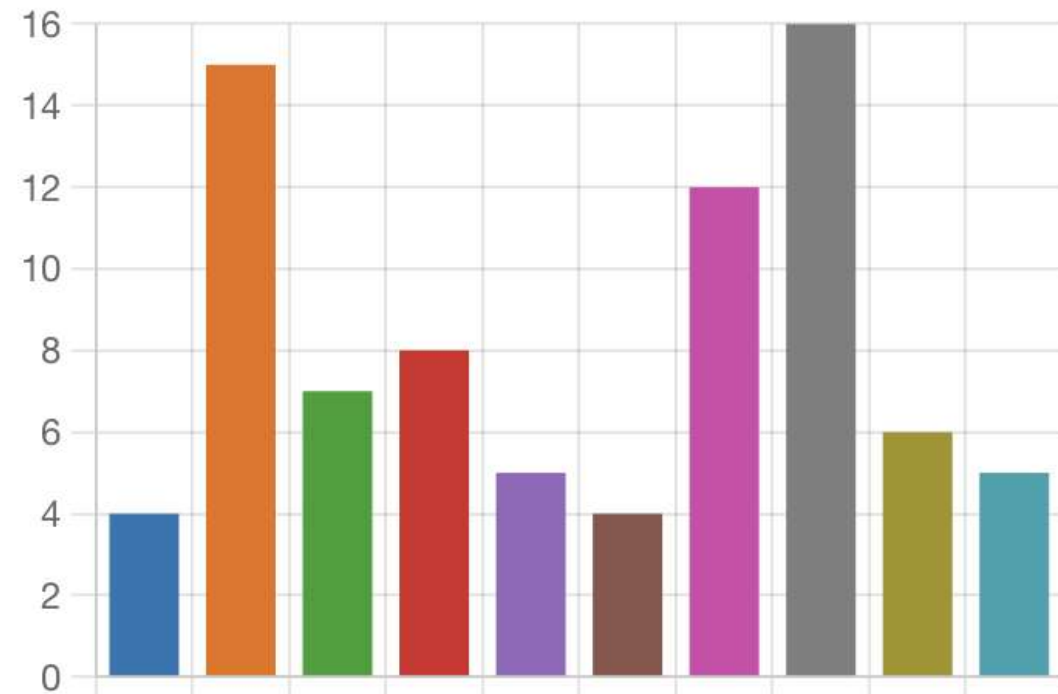
28. W JAKI SPOSÓB TWOJA ORGANIZACJA WERYFIKUJE POZIOM SATYSFAKCJI ODBIORCÓW USŁUG EDUKACYJNYCH?

● Nie prowadzi żadnej weryfikacji	3
● Ankiety satysfakcji	23
● Informacja zwrotna od uczestnik...	21
● Odroczone w czasie ankieta saty...	2
● Wywiady	13
● Inne	4








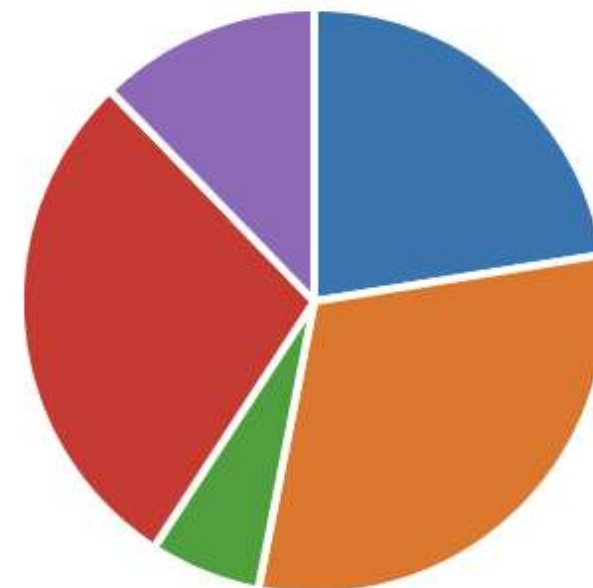
29. W JAKI SPOSÓB TWOJA ORGANIZACJA WERYFIKUJE NABYCIE KOMPETENCJI PRZEZ UCZESTNIKÓW PROCESÓW EDUKACYJNYCH?

● Nie weryfikuje nabycia kompete...	4
● Testy, quizy	15
● Egzaminy wewnętrzne	7
● Egzaminy zewnętrzne	8
● Rozwiązywanie case study	5
● Portfolio	4
● Gry i symulacje	12
● Zadania praktyczne do wykonania	16
● Prezentacje projektów	6
● Inne	5



30. JAKIE DZIAŁANIA ORGANIZACJA PODEJMUJE W CELU WERYFIKACJI WDROŻENIA NABYTYCH UMIEJĘTNOŚCI?

	Ewaluację odroczoną w czasie	11
	Follow up	15
	Odnawianie certyfikacji	3
	Wywiady	14
	Inne	6



WNIOSKI

1. Działania ewaluacyjne prowadzone przez jednostki edukacyjne są prowadzone zarówno na poziomie satysfakcji uczestników - głównie ankiety satysfakcji i informacji zwrotnej od uczestników, nabycia kompetencji - głównie zadania praktyczne do wykonania oraz gry i symulacje, i wdrożenia nabytych umiejętności - głównie follow up i wywiady z uczestnikami lub zleceniodawcami.
2. Zaskakujący jest wysoki wskaźnik realizacji follow up (15 głosów) i ewaluacji odroczonej w czasie (11), kiedy z rynku wiemy, że rzadko klienci decydują się na zakup tego rodzaju usług. Wyłączyć z tego należy uczelnie wyższe, które poprzez biura karier prowadzą odroczoną ewaluację, badając losy swoich absolwentów. Natomiast, jeśli deklaracje respondentów odzwierciedlają rzeczywistość, to jest to bardzo dobry sygnał jakościowy dla prowadzonych procesów ewaluacyjnych.

CZĘŚĆ VI
WERYFIKACJA OCZEKIWANYCH
KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

WERYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI 1/2

Kompetencje oczekiwane przez pracodawców – pierwsze 3 z największą liczbą wskazań dla każdej kategorii skali, wyrażone w procentach 1/2:

KLUCZOWE:

- 59,4% - Umiejętność analizowania i identyfikowania potrzeb edukacyjnych w kontekście potrzeb zawodowych
- 53,1% - Umiejętność przeprowadzenia procesu edukacyjnego z wysoką satysfakcją uczestników
- 50% - Umiejętność zaprojektowania procesu edukacyjnego - cele, scenariusz, materiały

WAŻNE:

- 62,5% - Umiejętność pozyskiwania wiedzy, metodyk i narzędzi do przygotowania szkolenia/kursu/zajęć
- 62,5% - Umiejętność tworzenia narzędzi edukacyjnych dopasowanych do poziomu kompetencji uczestników
- 56,3 % - Umiejętność zarządzania procesem grupowym i eliminowania zachowań blokujących uczenie się uczestników

NIE MAM ZDANIA:

- 34,4% - Umiejętność tworzenia narzędzi do weryfikowania skuteczności procesów kształcenia
- 34,4% - Umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych blended learning
- 18,8% - Umiejętność udzielania rozwojowej i korygującej informacji zwrotnej (jednocześnie 46,9% uważa tę kompetencję za kluczową)

WERYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI 2/2

Kompetencje oczekiwane przez pracodawców – pierwsze 3 z największą liczbą wskazań dla każdej kategorii skali, wyrażone w procentach:

MAŁO WAŻNE:

- 9,4% - Umiejętność analizowania i planowania dalszego rozwoju uczestników procesów edukacyjnych
- Pozostałe 6 kategorii uzyskały po jednym głosie co stanowi 3,1%; 4 kategorie nie uzyskały żadnego wskazania w tej kategorii skali

NIE WAŻNE:

- 6,3% - Umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych online (2 wskazania, przy czym 46,9% uznało tę kompetencję za ważną)
- Jest to jedyna kompetencja z listy, która uzyskała wskazanie w kategorii „nie ważne”

31. JAKIE KOMPETENCJE UWAŻASZ ZA KLUCZOWE DO PROWADZENIA PROCESU KSZTAŁCENIA? 1/2

Umiejętność analizowania i identyfikowania potrzeb edukacyjnych w kontekście potrzeb zawodowych

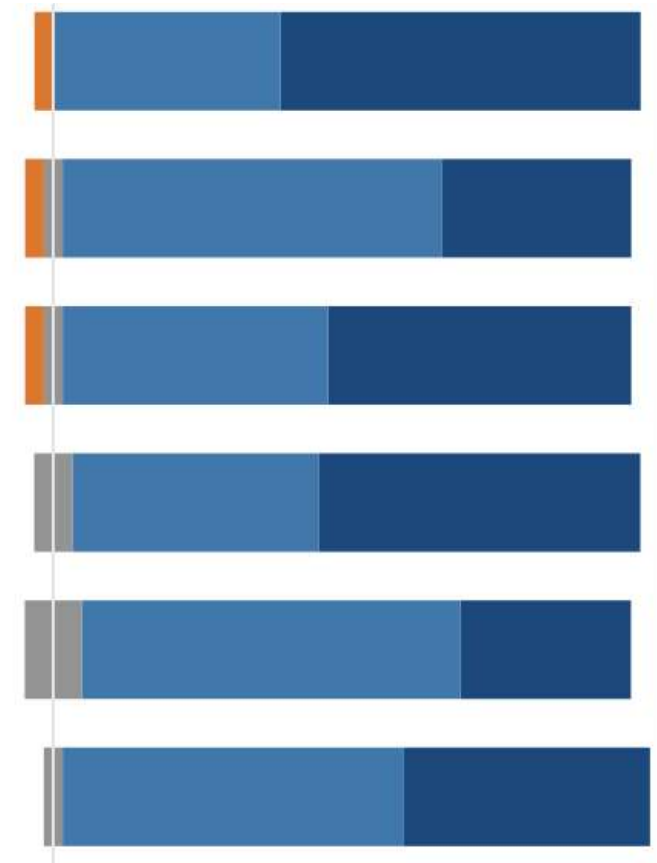
Umiejętność pozyskiwania wiedzy, metodyk i narzędzi do przygotowania szkolenia/kursu/zajęć

Umiejętność zaprojektowania procesu edukacyjnego - cele, scenariusz, materiały

Umiejętność przeprowadzenia procesu edukacyjnego z wysoką satysfakcją uczestników

Umiejętność tworzenia narzędzi edukacyjnych dopasowanych do poziomu kompetencji uczestników

Umiejętność zarządzania procesem grupowym i eliminowania zachowań blokujących uczenia się...



■ nie ważne ■ mało ważne ■ nie mam zdania ■ ważne ■ kluczowe

31. JAKIE KOMPETENCJE UWAŻASZ ZA KLUCZOWE DO PROWADZENIA PROCESU KSZTAŁCENIA? 2/2

Umiejętność tworzenia narzędzi do weryfikowania skuteczności procesów kształcenia

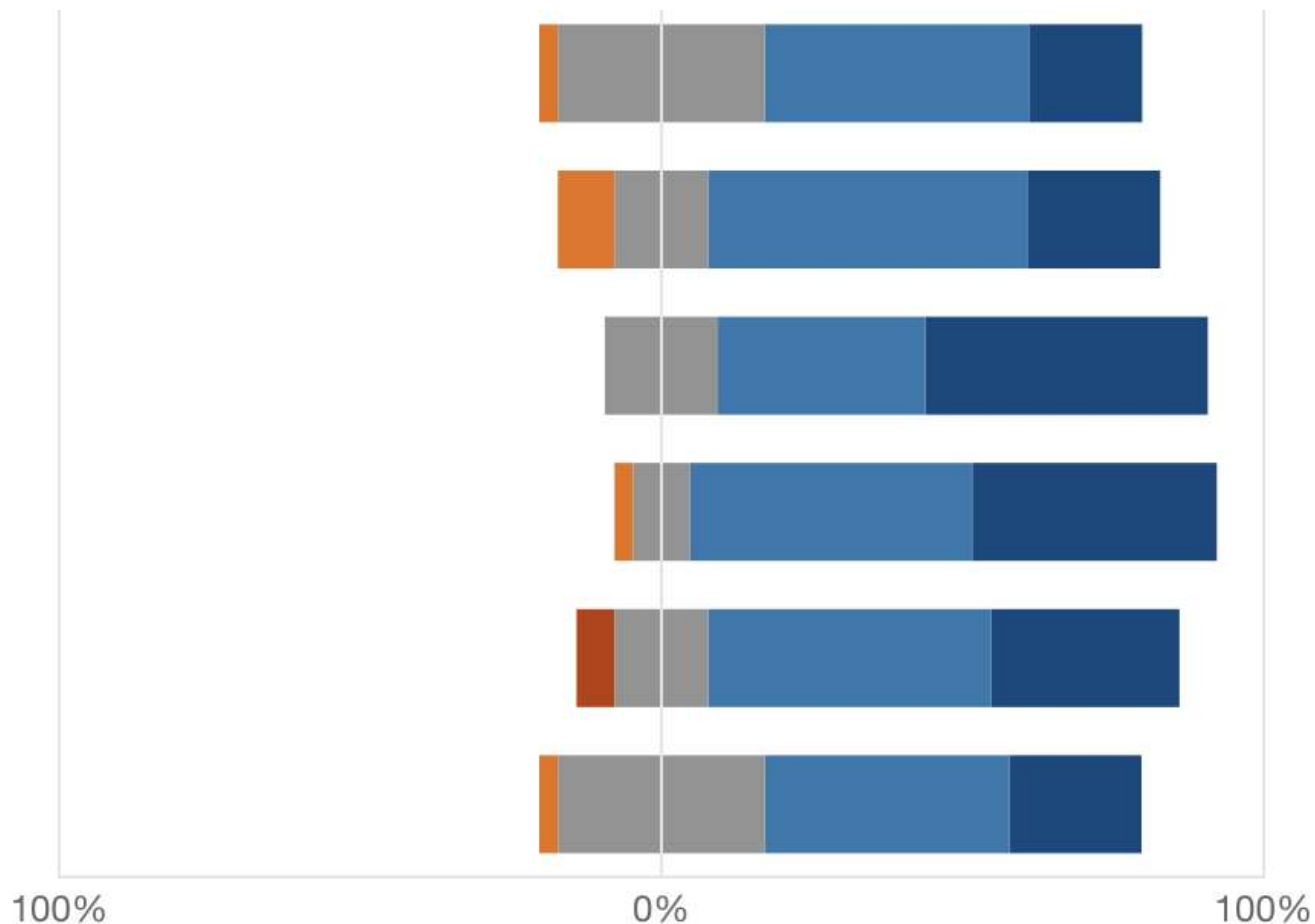
Umiejętność analizowania i planowania dalszego rozwoju uczestników procesów edukacyjnych

Umiejętność udzielania rozwojowej i korygującej informacji zwrotnej

Umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych stacjonarnie

Umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych online

Umiejętność prowadzenia procesów edukacyjnych blended learning



■ nie ważne ■ mało ważne ■ nie mam zdania ■ ważne ■ kluczowe

32. MIEJSCE NA OSOBISTY KOMENTARZ

6 Odpowiedzi

ID ↑	Nazwa	Odpowiedzi
1	anonymous	Pytanie 29 jest nieoczywiste. Polecenie zakłada zaznaczenie trzech najważniejszych kompetencji, a poniżej wykazane jest 12 kompetencji z uwzględnieniem gradacji... nie jest to dla mnie jasne czy należało zaznaczyć gradacje trzech najważniejszych (przy czym wówczas nie widzę sensu możliwości zaznaczenia odpowiedzi "nie ważne") czy należało zaznaczyć gradację we wszystkich podanych możliwościach (wówczas trudno określić w jaki sposób odznaczyć trzy najważniejsze kompetencje)
2	anonymous	Działania niekonwencjonalne i samokształcenie organizacji na bazie własnych doświadczeń podczas ewaluacji podejmowanych działań.
3	anonymous	brak
4	anonymous	Dziękuję za poruszenie ważnego rynkowo aspektu rozwoju organizacji odpowiedzialnych za uczenie i rozwój.
5	anonymous	Y
6	anonymous	bez sensu, pytanie nie dostosowane do realiów szkół publicznych

WNIOSKI

1. Badani uznali za kompetencje kluczowe, potrzebne do realizowania procesów edukacji zawodowej, umiejętność identyfikacji i analizy potrzeb edukacyjnych, prowadzenie procesów edukacyjnych i umiejętność ich projektowania. W grupie „ważne” znalazły się jeszcze umiejętność pozyskiwania wiedzy, metodyk i narzędzi do prowadzenia zajęć, umiejętność tworzenia narzędzi oraz zarządzanie procesem grupowym wraz z eliminacją czynników zakłócających proces uczenia.
2. Zaskakuje w badaniu obojętny stosunek („nie mam zdania”) do takiej kompetencji jak stosowania blended learningu (34,4%) zwłaszcza, kiedy sami obecnie wykorzystujemy cały przekrój dostępnych źródeł uczenia się np.: treningi indywidualne, szkolenia, czytanie poradników, kursy online, filmy instruktażowe (YouTube, rolki na Tik Tok, Instagramie).

WNIOSKI

1. Spośród badanych osób wynika, że ich organizacje praktycznie nie wykorzystują oprogramowania komputerowego do zarządzania procesami rekrutacji, czy analizy oceny pracowniczey. Dwie organizacje deklarują wykorzystywanie oprogramowania komputerowego przy realizacji procesów rekrutacji, a trzy przy realizacji procesów oceny pracowniczey.
2. Poziom świadomości respondentów w odniesieniu do subprocesów w obszarze ZZL jest wysoki, jednak trzeba pamiętać, że ankieta nie weryfikowała ostatecznie, czy dane działania są realizowane systematycznie, czy incydentalnie.

CZĘŚĆ VII
REKOMENDACJE
I PODSUMOWANIE

REKOMENDACJE

1. Jak wynika z badania większość instytucji edukacyjnych MŚP, małe organizacje nie mają dużych budżetów na zakup usług konsultingowych lub outsourcingowych, wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), Dlatego warto stworzyć kurs, który pozwoli organizacjom profesjonalizować ZZL w instytucjach edukacyjnych.
2. Badanie wskazuje na dużą potrzebę budowania jakościowego podejście do ZZL i uczenia systemowego myślenia o tym procesie.
3. Brak certyfikatów potwierdzających posiadanie system jakości sugeruje, że warto uczyć kadry odpowiedzialne za rozwój personelu edukacyjnego, tworzenia i opracowywania prostych procedur, wyjaśniając przy tym sens tworzenia takich dokumentów.
4. Widać również potrzebę tworzenia profili kompetencyjnych i uczenia identyfikowania kluczowych kompetencji potrzebnych organizacji do świadczenia usług wysokiej jakości.
5. W przypadku kompetencji kluczowych, poza realizacją doraźnych zadań instytucje edukacyjne muszą myśleć o kompetencjach przyszłości, które będą niezbędne do prowadzenia procesów edukacyjnych. (Jedne zawody wymierają, a w ich miejsce pojawia się nowe)

REKOMENDACJE

6. Dość niskie zainteresowanie **umiejętnościami** blended learning i uczenia online **sugerują konieczność** zarządzania zespołami w taki sposób, żeby mogły szybko reagować na zmieniające się otoczenie i mogły szybko nabywać nowe kompetencje.
7. Należy wskazać możliwości wdrażania i uczyć wykorzystywać oprogramowanie, które automatyzuje procesy ZZL i wspiera w analityce danych.
8. Obszar **zarządzania** rozwojem **pracowników** wymaga szerszego spojrzenia i precyzyjnego planowania – wskazanie przez badanych na **potrzebę** dysponowania swoim **budżetem** na **rozwój** pozwala się domyśleć, że pracownicy w tym **względnie oczekują dość dużej** autonomii albo proponowane im **działania uznają za usługi** niskiej **jakości** lub nie **odpowiadające** ich potrzebom edukacyjnym.
9. W ZZL w instytucjach edukacyjnych warto **koncentrować się** na **podejściu** proklienckim – **budować** model komunikacji z klientem, w **którym** na wielu etapach procesu, **możemy weryfikować** jego poziom satysfakcji, **skuteczność** i **adekwatność** naszej oferty.

REKOMENDACJE

10. Warto pogłębiać badania procesie ZZL przeprowadzając też badania jakościowe, weryfikując, czy procesy i działania, o które pytano w ankiecie w rzeczywistości zachodzą, czy są tylko życzeniowym myśleniem respondentów.
11. Realizację wymienionych rekomendacji i pracę nad badanymi procesami wzmocnić może rozwój kompetencji w zakresie zarządzania celami i zadaniami.

PODSUMOWANIE

Doktryna jakości to ciągłe doskonalenie procesów, niezależnie od tego, czy jesteś małą, czy dużą organizacją, prywatną czy publiczną. Realizowanie doktryny jakości to również wyzwanie dla każdej organizacji.

Prywatne instytucje VET w rzeczywistości są niewielkimi organizacjami zatrudniającymi w przedziale od 1 do 20 osób. Te organizacje ze względu na swoją niedużą strukturę i prywatną własność mają dużą łatwość reagowania na otaczający świat, łatwiej poddają się zmianom. Małe prywatne organizacje niedotowane z budżetu mają natomiast skromniejsze możliwości finansowania zmian, rozwoju pracowników, czy wdrażania innowacji.

Na drugim biegunie są instytucje publiczne kształcenia zawodowego, których zatrudnienie przeważnie układa się w obszarze średnich i dużych organizacji. Dotowane są ze środków publicznych, posiadają wiele ograniczeń, które nakładają na nie ustawy i uchwały organów nadzorujących. Reagowanie na dynamikę zdarzeń i wprowadzanie zmian przypomina bardziej zawracanie wielkiego kontenerowca na morzu – trzeba więcej czasu, dużo miejsca i ostrożności żeby nie osiąść na mieliźnie.

PODSUMOWANIE

Niezależnie od tego, czy instytucja kształcenia zawodowego jest motorówką, czy wielkim okrętem, musi reagować na dynamikę otoczenia, musi dbać o jakość zarządzania swoimi zasobami ludzkimi, o wysoki standard świadczonych usług i troszczyć się o klientów. Ignorancja może doprowadzić do sytuacji, w której sztorm rzeczywistości wyrzuci klientów za burtę zatapiając i kontenerowiec i małą łódkę.

Dlatego zachęcamy osoby pełniące funkcje menedżerskie w instytucjach VET do przyjrzenia się subprocesom w obszarze ZZL i odpowiedzeniu sobie na pytania: co można udoskonalić, co należy wdrożyć, jak wyeliminować deficyty zwłaszcza kompetencyjne, żeby klient końcowy był usatysfakcjonowany i żeby mógł monetyzować zdobyte u nas kompetencje.



Wyniki badań które przeprowadziliśmy są nadal kontynuowane. Można obserwować je pod linkiem:

<https://tiny.pl/wxnmb>