



Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników administracyjnych uczelni wyższych

**przygotowana w ramach projektu Dialog pn. „Niewidoczni, niebędący,
niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”**

Publikacja finansowana w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą ‚Dialog’ w latach 2019-2022

Spis treści

Spis treści	2
1. Wstęp	3
2. Kontekst sytuacyjny potrzeb i zaobserwowane obszary do rozwoju	4
2.1. Grupa specjalistów	4
2.2. Grupa kierowników	5
3. Wnioski i rekomendacje szkoleniowe	5
3.1. Kompetencje „miękkie” dla grupy specjalistów	5
3.1.1. Relacje z innymi	5
3.1.2. Efektywność w działaniu	6
3.1.3. Trudne sytuacje	7
3.2. Kompetencje „twarde” dla grupy specjalistów	8
3.2.1.3.3.1. Zagadnienia prawne	8
3.2.2.3.3.2. Praca projektowa	8
3.2.3.3.3.3. Umiejętności matematyczne/finansowe	9
3.3. Kompetencje związane z zarządzaniem dla grupy kierowników	9
3.3.1. Motywowanie pracowników	10
3.3.2. Efektywność w zmieniającej się rzeczywistości	10
3.3.3. Ocena pracownicza	11
3.3.4. Budowanie własnych zasobów psychicznych	11
3.3.5. Zarządzanie pracą zdalną	12
3.4. Rekomendacje szkoleniowe w dłuższej perspektywie czasowej	12

1. Wstęp

Niniejsza diagnoza potrzeb jest dokumentem powstałym w ramach projektu „Niewidoczni, niebędący, niezbędni. Administracja uczelni na rzecz doskonałości naukowej”, realizowanego przez zespół, którego liderem jest Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Celem diagnozy jest opracowanie szczegółowych programów konkretnych szkoleń, planowanych do realizacji w dalszym przebiegu projektu, których adresatami będą pracownicy administracyjni – specjaliści i kierownicy w uczelniach wyższych. Nadrzędnym celem projektu jest bowiem podniesienie jakości działalności naukowo-badawczej i aktywne włączenie pracowników administracyjnych w realizację polityki doskonałości naukowej uczelni.

Potrzeby szkoleniowe pracowników administracyjnych uczelni wyższych zostały zebrane metodą badania jakościowego - indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *In-Depth Interviews*). Diagnoza opiera się na materiałach (danych surowych) zebranych od stycznia do kwietnia 2020 roku, podczas 60 wywiadów, w każdej z 6 uczelni biorących udział w projekcie:

Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu,

Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,

Politechnice Gdańskiej,

Szkole Głównej Handlowej,

Akademii Leona Koźmińskiego,

SWPS Uniwersytecie Humanistycznospołecznym

oraz na raporcie, będącym opracowaniem wyników i wniosków z badania.

Charakterystyka zawodowa dwóch grup będących adresatami przyszłych szkoleń, a więc specjalistów i kierowników, została szczegółowo opisana w ww. raporcie, tak samo jak rola zawodowa, organizacja pracy, możliwości kształcenia zawodowego czy mocne i słabe strony współpracy z innymi pracownikami uczelni wyższej. Do raportu załączono także scenariusz wywiadów.

2. Kontekst sytuacyjny potrzeb i zaobserwowane obszary do rozwoju

2.1. Grupa specjalistów

W obliczu wyników przeprowadzonego badania należy przyjąć, iż z perspektywy osób pracujących na stanowiskach adekwatnych do zaklasyfikowania jako „specjalista” obecna praca administracyjna na uczelni wyższej to przede wszystkim nieustająca praca w zmiennych warunkach. Obserwuje się dużą intensywność zmian procesów związanych z dydaktyką, ale także procesów administracyjnych czy naukowych przy jednoczesnym niewystarczającym wsparciu odpowiednimi systemami do zarządzania tymi obszarami. Badani widzą także coraz większą potrzebę łączenia w codziennej pracy różnych kompetencji, zarówno tych „miękkich”, psychospołecznych, jak i specyficznych dla innych działów uczelni i wychodzących poza ich zakres obowiązków. Biurokracja i przepisy oraz niska wydolność przepływu informacji wskazywane były jako przeszkody w optymalizowaniu własnej efektywności, utrudnienia prowadzące do zaburzenia procesu terminowego finalizowania zadań.

W obliczu tych presji, kluczowym wyzwaniem pozostaje umiejętność skutecznego i wytrwałego bezpośredniego i pośredniego wspierania pracy pracowników naukowych i dydaktycznych oraz uczelni w ogóle. Współpraca jest hasłem wspominanym niemal we wszystkich wywiadach, a pole do jej rozwoju badani widzą niezależnie od specyfiki codziennej pracy, dobre i nieformalne relacje to deklarowane panaceum na większość trudności w realizacji tego celu. Dodatkowym wyzwaniem wydaje się także radzenie sobie z sytuacjami trudnymi komunikacyjnie, czy to w wyniku charakterystyki problemu, którego komunikacja dotyczy, czy to w związku z cechami rozmówcy. Badani zwrócili uwagę na konieczność komunikowania się i skutecznej współpracy także w przypadku, gdy rozmówca (inny pracownik bądź student) odbiega swoim zachowaniem od ogólnie przyjętych norm, a czasami wręcz wykazuje zachowania mogące sugerować zaburzenia psychiczne

W większości wywiadów wybrzmiewa też potrzeba poczucia wspólnoty, której znaczenie doceniają pracownicy, doświadczając jej chociażby w przypadku prac projektowych. Prace w tej formie realizowane są coraz częściej, nie są jednak źródłem niezmałowanej pozytywnej

motywacji: jednocześnie stanowią wyzwanie w związku z brakiem narzędzi wspomagających i nieodpowiednim przygotowaniem pracowników.

2.2. Grupa kierowników

Oczywiście, realia pracy kierowników administracyjnych w uczelniach wyższych są podobne do warunków opisanych wyżej w przypadku specjalistów: stale zmieniająca się rzeczywistość, niewydajny przepływ komunikacji. Dodatkowo wyzwanie, które specjaliści stawiają przed kierownikami to poradzenie sobie z ich niskim zadowoleniem w zakresie oceny ich (specjalistów) pracy – specjaliści nie rozumieją możliwych ścieżek kariery, podobnie jak codziennego zakresu obowiązków czy elastycznych zmian, które wpływają na ten zakres. Jednocześnie kierownicy nie mają do dyspozycji efektywnych narzędzi doceniania pracowników, szczególnie narzędzi finansowych.

Ostatecznie kierownicy muszą mierzyć się z jednej strony z presją otoczenia i własnymi zadaniami, z drugiej z niezadowoleniem niektórych członków zespołu z pewnych aspektów zarządzania ich pracą.

3. Wnioski i rekomendacje szkoleniowe

3.1. Kompetencje „miękkie” dla grupy specjalistów

Analiza głównych wyzwań stojących przed specjalistami w zakresie ich kompetencji psychospołecznych wskazuje na trzy kluczowe obszary, które wymagają wsparcia odpowiednimi aktywnościami szkoleniowymi: obszar relacji z innymi ludźmi, obszar własnej efektywności oraz obszar komunikacji w nietypowych, trudnych sytuacjach.

3.1.1. Relacje z innymi

W ramach rozwoju kompetencji w zakresie budowania relacji rekomenduje się program edukacyjny/szkolenie poruszające kluczowe zagadnienia związane z komunikacją w kontekście

jej wykorzystania jako kluczowego narzędzia w budowaniu relacji zawodowych konkretnie w realiach pracy w uczelni wyższej. Przeanalizowanie kluczowych barier i wyzwań jakie stawia przed pracownikiem komunikacja z osobami o uznanej pozycji w środowisku zawodowym, jak to często ma miejsce w przypadku komunikacji z pracownikami naukowo-dydaktycznymi, a także studentami coraz częściej stawiającymi się w pozycji Klientów, powinno pomóc dostrzec korzyści ze świadomego reagowania na te trudności. Zaprezentowany powinien zostać pakiet podstawowych narzędzi i ich znaczenie dla minimalizowania owych trudności. Oba elementy powinny doprowadzić do wzrostu motywacji do zmiany w zakresie komunikacji w relacjach zawodowych.

Wydaje się także, iż sytuacja w której znajdują się adresaci tego szkolenia wymaga nabycia biegłości w profesjonalnym stawianiu granic, ze szczególnym skupieniem na zadowalającym obie strony efekcie – część z badanych osób sygnalizowała problem z odmawianiem w szczególności osobom o wybitnej pozycji zawodowej/naukowej z obawy przed naruszeniem tak ważnych w tej pracy relacji, to podejście może jednak z czasem skutkować wycofywaniem się z czasem z takiej współpracy, z obawy przed kolejnymi prośbami, którym specjalista administracyjny nie będzie umiał odmówić.

Oczywiście, odpowiednie radzenie sobie z barierami i wyzwaniami, stawianiem granic w sytuacji zdarzającej się nadal asymetrii pomiędzy pracownikami administracyjnymi a naukowo-dydaktycznymi bywa dużym obciążeniem emocjonalnym dla specjalistów. Wsparcie tego elementu, zwłaszcza jeśli chodzi o sposoby radzenia sobie z emocjami nieakceptowanymi w sytuacji zawodowej, jak złość czy agresja, podniesie znacząco jakość relacji zawodowych, niezależnie od tego, czy takie emocje były wcześniej wyrażane czy tłumione przez odbiorcę szkolenia.

3.1.2. Efektywność w działaniu

Wskazywane przez specjalistów wyzwania wynikające z niewydajnego przepływu informacji z czasem mogą obniżać ich wytrwałość, efektywności i skuteczność w realizowaniu codziennych i długofalowych zadań zawodowych. W związku z powyższym rekomenduje się umożliwienie uczestnikom autorefleksji czy wręcz diagnozy w tym zakresie, a następnie rozwinięcie umiejętności trenowania wytrwałości i skuteczności osobistej, zgodnie z aktualną wiedzą psychologiczną o uwarunkowaniach takich postaw.

W celu podniesienia motywacji do wdrażania przedstawionych umiejętności warto uwypuklić ich powiązanie z osobistymi korzyściami uczestników, także tymi doświadczanymi na poziomie psychologicznym jak np. wzrost poczucia dobrostanu.

Jednocześnie, w odpowiedzi na głosy podnoszące temat natłoku obowiązków, presji czasu itp. zasadne wydaje się wzbogacenie szkolenia o elementy związane ze sposobami efektywnego zarządzania czasem, nadawania i obrony priorytetów oraz skutecznej realizacji wykonywanych zadań w utrudnionych warunkach. Warto przy tej okazji wyposażyć uczestników w proste techniki pozwalające radzić sobie z wyżej wymienionymi trudnościami nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale także emocjonalnym, by długotrwale podnieść poziom ich funkcjonowania w tym zakresie.

3.1.3. Trudne sytuacje

Klient uczelni wyższej, z którym bezpośrednio ma do czynienia uczestnik planowanych szkoleń to najczęściej student lub pracownik naukowo-dydaktyczny owej uczelni. Wydaje się więc, że komunikacja na poziomie intelektualnym nie powinna stanowić problemu przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi i pozytywnych intencjach. W tym zakresie główne wyzwanie leży raczej w profesjonalnej komunikacji w sytuacjach nietypowych, trudnych emocjonalnie i/lub wynikających z obcowania z Klientem zaburzonym psychicznie. Kluczowym wydaje się więc uświadomienie odbiorcom szkolenia po czym poznać, że dana interakcja nie mieści się w ramach typowej komunikacji, jakie reakcje ze strony Klienta wywołają nasze komunikaty w zależności od problemu, z którym mamy do czynienia (np. osoba zaburzona czy manipulacyjna) i w jaki sposób osiągnąć oczekiwany efekt rozmowy. Jako, że pula sytuacji nietypowych i trudnych komunikacyjnie, których mogą dostarczyć specjaliści jest możliwa do określenia, warto opracować konkretne reakcje, które będą prowadziły ku rozwiązaniu, a jednocześnie będą akceptowalne w konkretnym miejscu pracy uczestnika szkolenia.

Istotne wydaje się także wzbogacenie programu o element który można przyporządkować także do zagadnień profilaktyki wypalenia zawodowego, a więc o wyposażenie uczestników w techniki/narzędzia pozwalające poradzić sobie ze swoim własnym stanem emocjonalnym, stresem, napięciem, po lub w trakcie sytuacji trudnej, w której są stroną.

3.2. Kompetencje „twarde” dla grupy specjalistów

Analiza głównych wyzwań stojących przed specjalistami w zakresie ich „twardych” kompetencji wskazuje na trzy kluczowe obszary, które wymagają wsparcia odpowiednimi aktywnościami szkoleniowymi: obszar podstawowych zagadnień prawnych, obszar pracy projektowej oraz obszar aktywności matematycznych.

3.2.1. Zagadnienia prawne

Uczestnicy wywiadów należący do grupy specjalistów wielokrotnie wskazywali aktualną i palącą potrzebę łączenia różnych kompetencji w codziennej pracy, często formalnie niezwiązanych z własnym zakresem obowiązków. Ich zdaniem konieczność konsultowania nawet podstawowych zagadnień z wyspecjalizowanymi działami uczelni dodatkowo wydłuża czas realizacji zadań i komplikuje, i tak określany jako mało wydajny, przepływ informacji. W związku z powyższym uznaje się za zasadne dostarczenie szkolenia przekazującego podstawową wiedzę z zakresu konkretnych aspektów prawnych, które są najczęściej poruszane w codziennej pracy specjalistów administracyjnych uczelni wyższej, a także tych zagadnień, które są istotne dla uczestników z perspektywy pracownika w ogóle.

Szczególnie istotnym elementem takiego szkolenia byłaby możliwość odpowiedzi, rozwiązania, podania podstawy prawnej w odniesieniu do najczęściej spotykanych zagadnień prawnych zgłoszonych przez konkretnych uczestników biorących udział w danym spotkaniu. Taka sesja przyniosłaby namacalny efekt w codziennej pracy specjalistów już następnego dnia po szkoleniu, co z kolei zwiększyłoby ich motywację do samodzielnego radzenia sobie z kolejnymi, mniej typowymi prawnymi zagadnieniami, do których rozwiązywania otrzymali konkretną wiedzę przewidzianą w programie szkolenia

3.2.2. Praca projektowa

Specjaliści doceniają korzyści płynące z pracy projektowej. Jednak czynnikiem mogącym długofalowo obniżyć ich motywację do pracy w takiej formule jest niewystarczająca biegłość w metodykach tego rodzaju pracy. Dostęp do większej liczby narzędzi, sposobów pracy projektowej zwiększyłby wśród uczestników nie tylko skuteczność działania w tym trybie, ale także gotowość i chęć do szukania możliwości wykonywania zadań właśnie w takiej formule.

Warto zaznaczyć, że uczestnicy naturalnie specjalizują się często w zupełnie innych dziedzinach i nie mają potrzeby osiągnięcia teoretycznej biegłości w różnych metodach pracy projektowej. Ich potrzeba jest czysto pragmatyczna, warto więc skupić się podczas szkolenia na konkretnych realiach każdego z uczestników, by w wyniku szkolenia mógł on wypracować swój własny zestaw narzędzi czerpiąc z dowolnych metodyk i mając na uwadze głównie skuteczność i łatwość zastosowania ich na co dzień. Taka konstrukcja programu szkolenia pozwoli uniknąć spadku motywacji do wdrożenia owych narzędzi po powrocie do codziennych obowiązków.

3.2.3. Umiejętności matematyczne/finansowe

Większość pracowników administracyjnych uczelni wyższych oczywiście pracuje poza działami finansowymi, wydaje się więc, że brak ich biegłości w zadaniach związanych z finansami nie powinien stanowić problemu na co dzień. Jednakże warto zaznaczyć, że z przeprowadzonych wywiadów wynika wspomniana już wcześniej konieczność posługiwania się szerokim wachlarzem kompetencji, także nietypowych dla zajmowanego stanowiska, a specyficznych dla konkretnego, innego działu uczelni. Posiadanie takich kompetencji skraca czas wykonywania zadań i przepływu informacji. Dlatego też rekomenduje się dostarczenie uczestnikom szkolenia, pozwalającego im nabyć podstawy wiedzy i umiejętności z zakresu finansów, jak chociażby tworzenie biznesplanu, sprawozdań czy innych elementów związanych z realizacją zadań uczelni wyższej.

W przypadku tego szkolenia zasadne jest także zaplanowanie w programie etapu analizy konkretnych potrzeb uczestników biorących udział w danym spotkaniu. Celem tego szkolenia powinno być bowiem wyposażenie uczestników w konkretne umiejętności, które są im niezbędne np. w związku z realizowaną pracą projektową, nie zaś poszerzenie ich wiedzy ogólnej w zakresie finansów czy ekonomii.

3.3. Kompetencje związane z zarządzaniem dla grupy kierowników

Analiza głównych aktualnych wyzwań stojących przed kierownikami w zakresie ich kompetencji psychospołecznych wskazuje na pięć kluczowych obszarów, które wymagają wsparcia odpowiednimi aktywnościami szkoleniowymi: obszar motywowania pracowników,

obszar efektywnego funkcjonowania w zmieniającej się rzeczywistości, obszar oceny pracowniczej, obszar budowania własnych zasobów psychicznych i obszar nie wynikający wprost z badania, ale związany z sytuacją z którą obecnie mierzy się cały świat, pandemią koronawirusa – obszar zarządzania pracą zdalną zespołu.

3.3.1. Motywowanie pracowników

Ten temat wydaje się być wyjątkowo istotny z perspektywy kierowników i - mimo odbycia już szkoleń w tym zakresie - nadal zgłaszany wprost jako konkretna potrzeba szkoleniowa. Należy więc przypuszczać, że dotychczasowe szkolenia albo nie nauczyły, jak ostatecznie wdrożyć przekazane umiejętności, albo ich program nie wyczerpał problemu. Rekomenduje się więc poruszenie tego tematu w ramach planowanych szkoleń, ze szczególnym uwzględnieniem bardziej miękkiej, psychologicznej perspektywy.

Wydaje się, że kierownikom brakuje umiejętności wspierania i wzbudzania zaangażowania zespołu w czasach codziennych wyzwań i jednoczesnej rutynie wynikającej z dużej powtarzalności obowiązków. Przydatne może się tu okazać uwrażliwienie kierowników na różnorodność członków zespołu w zapotrzebowaniu na bodźce, a co za tym idzie konieczność ścisłego dopasowania interwencji motywujących do adresata.

Kluczowe może się tutaj okazać poszerzenie wiedzy kierowników o typowe dysfunkcje pracy zespołowej i opracowane praktycznych wskazówek, jak ich uniknąć. Specjaliści co prawda deklarują w większości, iż relacje w zespole układają się dobrze, jednakże nie musi się to przekładać na skuteczność i efektywność pracy w tym otoczeniu, o czym mogą świadczyć m.in. głosy niezadowolonia ze sposobu zarządzania pracą zespołu.

Ważne wydaje się także podniesienie samooceny kierowników w tym temacie, chociażby poprzez wyposażenie ich w umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w zespole, by odczuli przyływ poczucia kompetencji w zakresie wspierania pracowników, niezależnie od sytuacji.

3.3.2. Efektywność w zmieniającej się rzeczywistości

Jak już zostało opisane wcześniej, aktualne warunki pracy kierowników bardziej niż kiedykolwiek cechuje zmienność. Wsparcie w zakresie rozumienia takich realiów, jak również

oczekiwań względem liderów jakie niosą one ze sobą jest bardzo aktualnym wyzwaniem szkoleniowym, które powinno zostać podjęte.

Wiedza z zakresu psychologii zmiany oraz nabycie przez uczestników umiejętności wprowadzania zmiany w codzienność zespołu, narzędzi zarządzania zmianą znacząco podniesie poziom pracy z zespołem, który jak wcześniej wspomniano, oceniany jest niejednoznacznie. Dodatkowo istotne jest wsparcie kierowników w zaplanowaniu własnego rozwoju jako lidera w kontekście realiów VUCA.

3.3.3. Ocena pracownicza

Mimo różnych systemów oceniających w badanych uczelniach, poziom zadowolenia ze sposobu oceny pracy specjalistów przez ich kierowników nie jest zadowalający. Wydaje się więc, że problem nie leży w formalnym aspekcie tego procesu, a w sposobie (stylu, częstotliwości itp.) komunikacji kierownika względem pracownika.

Rekomenduje się więc szkolenie mające na celu uświadomienie, że niezależnie od innego rodzaju wsparcia procesu oceny pracowników, podstawowym i kluczowym elementem jest odpowiednio budowana komunikacja. Warto przeanalizować zarówno elementy komunikacji w specyficznej sytuacji oceny, jak i mocne strony i obszary do rozwoju kierownika jako nadawcy. Takie precyzyjne podejście do problemu umożliwi wdrożenie konkretnych zmian, które pozwolą w znaczący sposób zmienić styl rozmów oceniających.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na często pomijany element emocjonalny w sytuacji rozmowy oceniającej. Badani podkreślali swoje odczucia względem tego elementu pracy, jest prawdopodobne, iż brak im kompetencji do radzenia sobie ze stanem emocjonalnym swoim i odbiorcy komunikatu, a co za tym idzie, rozmowy te nie przebiegają według założonego scenariusza. Odpowiednie techniki mogą zminimalizować ten dystraktor.

3.3.4. Budowanie własnych zasobów psychicznych

Zmieniająca się rzeczywistość, krótko scharakteryzowana na początku niniejszego rozdziału, niesie ze sobą duże obciążenie psychiczne i energetyczne. Każdy menadżer, by móc długotrwale wykonywać swoje zadania efektywnie, powinien posiadać kompetencje związane z regenerowaniem energii, budowaniem swojej odporności na stres czy monitorowania niebezpieczeństwa wypalenia zawodowego. Wydaje się, iż kierownicy (szczególnie pracujący

w uczelniach publicznych, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów) nie wykazują wystarczającej świadomości znaczenia dbania o własny dobrostan i work-life balance.

Rekomenduje się poszerzyć wiedzę kierowników na temat znaczenia własnego zdrowia psychicznego, sposobów i korzyści ze wspierania go na co dzień oraz technik radzenia sobie ze stresem, który ich spotyka, nie tylko na poziomie poznawczym ale także poprzez realne radzenie sobie z powstałym napięciem i powracanie do równowagi.

Program powinien też uwzględniać indywidualną pracę uczestnika, mającą na celu zaplanowanie wdrażania koniecznych zmian.

3.3.5. Zarządzanie pracą zdalną

Rekomendacja takiego tematu szkolenia nie wynika wprost z potrzeb zgłoszonych przez uczestników w omawianym badaniu, a z sytuacji, w której znalazł się świat w momencie realizacji projektu, w ramach którego powstała owa diagnoza (pandemia COVID-19). Sytuacja ta wymusiła na większości pracowników uczelni wyższych przejście w tryb pracy zdalnej; a co za tym idzie, wymusiła na kierownikach konieczność zarządzania zespołami rozproszonymi, pracującymi poza biurem.

Zarządzanie pracą zdalną wymaga naturalnie odmiennego wachlarza kompetencji i wiedzy, nie tylko w zakresie zadań menadżerskich, ale także w zakresie odpowiednich technologii i rozwiązań usprawniających pracę na odległość. Konieczne jest także wytłumaczenie tego wyzwania z perspektywy psychologicznej: jak warunki sytuacyjne i osobowościowe wpływają na wydajność pracowników, przebieg realizacji zadań, motywację. Kluczowe jest również zapewnienie kierownikowi pomocy przy opracowaniu nowego sposobu zarządzania i wsparcia pracy zespołu rozproszonego. Te zagadnienia zaleca się uwzględnić w programie planowanego szkolenia, jako najbardziej palące potrzeby w aktualnej sytuacji.

3.4. Rekomendacje szkoleniowe w dłuższej perspektywie czasowej

Powyższa diagnoza opisuje szerzej najpilniejsze potrzeby szkoleniowe, w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe i z uwzględnieniem założeń projektu odnośnie realizacji jedenastu szkoleń. W sytuacji, gdyby organizacja szkoleń stacjonarnych nie była możliwa ze

względu na sytuację epidemiologiczną, rekomendujemy organizację szkoleń w formie zdalnej ze względu na pilne potrzeby kadry administracyjnej. Programy przygotowane na podstawie niniejszej diagnozy powinny uwzględniać możliwość organizacji szkoleń zarówno w formie stacjonarnej, zdalnej, jak i hybrydowej – przy czym szkolenia dotyczące zarządzania pracą zdalną rekomendujemy organizować w formie zdalnej. Spójność treści i formy w tym przypadku umożliwi osobom uczestniczącym w szkoleniach obserwowanie i ćwiczenie pożądaných umiejętności w środowisku, w którym będą one docelowo wykorzystywane.

Oczywiście nie oznacza to, iż przedstawiona tu diagnoza obejmuje i wyczerpuje wszystkie możliwe potrzeby badanych grup. W dalszej perspektywie czasowej warto rozważyć organizację szkoleń z mniej pilnych, ale równie ważnych tematów.

Dla grupy specjalistów rekomenduje się zaplanować:

- szkolenia z komunikacji i różnic w sytuacji wielokulturowej z uwagi na rosnącą liczbę Klientów wewnętrznych i zewnętrznych uczelni pochodzących z odmiennych kultur;
- profilaktyki wypalenia zawodowego, gdyż są oni narażeni na takie niebezpieczeństwo pracując w Klientami w często niesymetrycznej relacji;
- regenerowania energii do działania z uwagi na duże, falowe obciążenia pracą.

Dla grupy kierowników rekomenduje się zaplanować:

- indywidualne sesje coachingu/mentoringu, z uwagi na dużą specyfikę pracy na ich stanowiskach;
- szkolenia rozwijające rozumienie innych ludzi, różnice w ich temperamentach, stylu pracy itp.;
- szkolenia z zakresu rozpoznawania i odpowiedniego reagowania (wdrażania procedury, przekierowywania w odpowiednie ręce) na symptomy depresyjne, objawy kryzysu psychicznego i inne symptomy zaburzeń psychicznych wśród współpracowników w związku z sytuacją pandemii, wzmagającą stany lękowe i zaburzenia.