

Od kandydata na pracownika do sprawnego członka zespołu

Ludzie to najważniejszy, ale i najmniej przewidywalny "zasób" firmy. Bo choć futurologi wieszczą, że ani się obejrzymy, gdy na większości stanowisk zastąpią nas roboty albo wbudowana w nasz biurowy komputer sztuczna inteligencja, żyjemy nadal w rzeczywistości, w której sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od jakości pracy zatrudnionych w nim osób. Marzeniem każdego specjalisty ds. HR, ale i wymaganiem, jakie się przed tym działem firmy stawia, jest wyłuskiwanie z rynku najlepszych, najzdolniejszych kandydatów na stanowiska, na które jest wakat. Nową osobę czeka krótkie przeszkolenie wdrażające w zadania, jakie zostaną jej powierzone i już ma zacząć efektywnie działać na rzecz swego pracodawcy, bez interwencji pracownika z **działu HR**.

Zatrudnianie nowych pracowników to zaledwie czubek góry lodowej wyzwań, przed którymi staje dział HR. Jego najważniejszą rolą jest dbanie o to, by z grupy indywidualności, dla potrzeb zawodowych zgromadzonych w jednym biurze, stworzyć harmonijnie współpracujący ze sobą zespół, który w dodatku będzie działał na rzecz organizacji - zgodnie z jej strategią. W tym celu pracownicy HR muszą być w stanie zdiagnozować oczekiwania, jakie pracownik żywi wobec firmy, i zestawzić je z oczekiwaniami przełożonych wobec podwładnych. Należy ustalić cele rozwojowe dla zespołu i dobrać do nich adekwatne szkolenia, których rezultat będzie dla działu **HR** mierzalny. Trzeba przyjrzeć się sposobom zarządzania praktykowanym przez menedżerów i być w stanie wspomóc ich ewentualną korektą w sytuacji, gdyby okazały się nie do końca adekwatne czy wręcz niszczące dla zespołu. Trzeba rozumieć kulturę własnej organizacji i znać wpływ tej kultury na procesy uczenia się pracowników.

Rezultaty przede wszystkim!

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Rozwój kompetencji w oparciu o rezultaty 9

- Czym jest rozwój zasobów ludzkich? 9
- Jaki jest cel rozwoju zasobów ludzkich? 11

Rozdział 2. Określenie potrzeb biznesowych i rozwojowych 15

- Potencjalna opłacalność inwestycji 18
- Potrzeby biznesowe 18
- Potrzeby w zakresie wyników na stanowisku pracy 19
 - Formalna ocena pracy 20
 - Ocena 360 stopni 23
 - Obserwacja przy pracy 26
- Potrzeby w zakresie uczenia się 34
 - Wywiady 34
 - Kwestionariusze 35
 - Testy wiedzy lub umiejętności 49

- Preferencje 51
- Mapa analizy potrzeb 51

Rozdział 3. Ustalenie celów biznesowych i rozwojowych 53

- Cele na pierwszym poziomie - reakcja i planowanie działań 55
- Cele na drugim poziomie - zdobyta wiedza i umiejętności 56
- Cele na trzecim poziomie - zastosowanie i wdrożenie wiedzy na stanowisku pracy 57
- Cele na czwartym poziomie - wpływ na rezultaty biznesowe 59
- Cele na piątym poziomie - ROI (zwrot z inwestycji) 60
- Podsumowanie 61

Rozdział 4. Ocena rezultatów szkoleń 63

- Ocena na pierwszym poziomie - reakcja i planowanie działań 66
 - Plan działania 69
- Ocena na drugim poziomie - zmiany w poziomie wiedzy i umiejętności 71
- Ocena na trzecim poziomie - wdrożenie wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy 73
 - Narzędzia do oceny szkolenia na trzecim poziomie 83
 - Podsumowanie planów działań 87
- Ocena na czwartym poziomie - wpływ na wskaźniki biznesowe 89
- Ocena na piątym poziomie - ROI, czyli zwrot z inwestycji 92
- ROI ze szkolenia umiejętności przywódczych dla kadry menedżerskiej - studium przypadku 94

Rozdział 5. Przygotowanie i prowadzenie szkolenia 111

- Etap twórczy 111
- Cele uczenia 113
- Dobór metod szkoleniowych 113
 - Metody pozwalające osiągnąć cele poznawcze 114
 - Metody pozwalające osiągnąć cele afektywne 118
 - Metody pozwalające osiągnąć cele behawioralne 125
- Podręczniki prowadzącego szkolenie - "manual" 128
- Materiały szkoleniowe 160
- Kompetencje trenera prowadzącego szkolenie 166
- Trenerzy wewnętrzni w organizacji 174
- Współpraca z firmami szkoleniowymi 184

Rozdział 6. Blended learning 187

- Przykład blended learningu 190
- Zasada 70/20/10 - co to takiego? 192
- Studium przypadku 204
 - Realizacja projektu 205

Rozdział 7. Rozwój kompetencji menedżerskich 207

- Start menedżera 208
 - Awans zewnętrzny 209

- Awans wewnętrzny 209
- Planowanie i organizacja czasu pracy 210
- Umiejętność prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych 212
- Formalna ocena pracy 214
- Rozwój kompetencji zespołu 218
 - Wprowadzanie nowego pracownika 218
 - Rola menedżera w szkoleniach 219
 - Coaching menedżerski 221
 - Delegowanie zadań 224
- Trudne sytuacje w zarządzaniu 227
- Coaching biznesowy 229
 - Studium przypadku 231
- Mentoring 236
 - Studium przypadku 239

Rozdział 8. Zarządzanie karierą i planowanie sukcesji 245

- Ścieżki kariery 247
- Planowanie sukcesji 248
- Studium przypadku 253

Rozdział 9. Kontekst organizacyjny 259

- Powiązanie z biznesem 259
- Zaangażowanie kadry menedżerskiej w proces rozwoju 262
- Klimat organizacyjny 263

Zakończenie 265

Bibliografia 267