

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