

dr Małgorzata Mitoraj-Jaroszek

# Efektywne zarządzanie rozwojem pracowników w firmie

Rezultaty przede wszystkim

UWZGLĘDNI  
SPECYFIKĘ  
BRANŻY IT

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/efzarp>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4367-2

Copyright © Helion 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Rozwój kompetencji w oparciu o rezultaty</b>	<b>9</b>
Czym jest rozwój zasobów ludzkich?	9
Jaki jest cel rozwoju zasobów ludzkich?	11
<b>Rozdział 2. Określenie potrzeb biznesowych i rozwojowych</b>	<b>15</b>
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

<b>Rozdział 3. Ustalenie celów biznesowych i rozwojowych</b>	<b>53</b>
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
<b>Rozdział 4. Ocena rezultatów szkoleń</b>	<b>63</b>
Ocena na pierwszym poziomie — reakcja i planowanie działań Plan działania	66 69
Ocena na drugim poziomie — zmiany w poziomie wiedzy i umiejętności	71
Ocena na trzecim poziomie — wdrożenie wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy Narzędzia do oceny szkolenia na trzecim poziomie Podsumowanie planów działań	73 83 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

<b>Rozdział 5. Przygotowanie i prowadzenie szkolenia</b>	<b>111</b>
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
<b>Rozdział 6. Blended learning</b>	<b>187</b>
Przykład blended learningu	190
Zasada 70/20/10 — co to takiego?	192
Studium przypadku	204
Realizacja projektu	205
<b>Rozdział 7. Rozwój kompetencji menedżerskich</b>	<b>207</b>
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
<b>Rozdział 8. Zarządzanie karierą i planowanie sukcesji</b>	<b>245</b>
Ścieżki kariery	247
Planowanie sukcesji	248
Studium przypadku	253
<b>Rozdział 9. Kontekst organizacyjny</b>	<b>259</b>
Powiązanie z biznesem	259
Zaangażowanie kadry menedżerskiej w proces rozwoju	262
Klimat organizacyjny	263
<b>Zakończenie</b>	<b>265</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>267</b>

# Rozdział 1.

## Rozwój kompetencji w oparciu o rezultaty

„Spieszmy się rozwijać pracowników, tak szybko odchodzą”.

### Czym jest rozwój zasobów ludzkich?

To, że każdy pracownik powinien się rozwijać, a firmy muszą inwestować w kapitał ludzki, wiedzą — lub deklarują, że wiedzą — wszyscy. Od lat jesteśmy bombardowani informacjami o kolejnych szkoleniach, konferencjach. Na stronach internetowych można ich znaleźć miliony. Czy udział w tych wszystkich wydarzeniach to już jest rozwój? Po czym można poznać, że pracownik rozwinął swoje kompetencje? Po tym, że był uczestnikiem jakiegoś rozwojowego wydarzenia, czy po tym, że coś zmienił w swojej pracy, na swoim stanowisku? Z przykrością trzeba stwierdzić, że najczęściej samo „bycie na szkoleniu” nazywamy rozwojem, tak jak rozwojem nazywamy zorganizowanie szkolenia.

Zdarza się, że słyszymy, że wiele polskich firm nie organizuje szkoleń. Czy to oznacza, że pracownicy nie rozwijają swoich kompetencji, że firma stoi w miejscu? Czy szkolenie to pojęcie tożsame z rozwojem? Wydaje się, że jednak nie. Jeśli po szkoleniu uczestnik wdroży to, czego się nauczył, na swoim stanowisku pracy, wtedy możemy powiedzieć, że nastąpił rozwój.

W takim razie czym jest rozwój? Aby nie zarzucać Cię definicjami, odwołam się tylko do jednej, która jednak pokazuje, czym powinien być rozwój zasobów ludzkich. Autorami tej definicji są Matthews, Megginson

i Surtees (2007). Według nich rozwój to zintegrowane, holistyczne, świadome i proaktywne podejście do zmian związanych z pracą, wiedzą, zachowaniem z wykorzystaniem różnych strategii uczenia się.

Pierwsze skojarzenie pracowników firm związane z rozwojem to jednak szkolenia. Czy mają rację? Różnice między szkoleniem a rozwojem dobrze ilustruje pięcioetapowy schemat stworzony przez wyżej wymienionych autorów:

1. Szkolenie.
2. Uczenie się.
3. Rozwój.
4. Zmiana zachowania pracownika na stanowisku pracy.
5. Poprawa wskaźników biznesowych.

Czy w przypadku każdego szkolenia ten schemat zadziała? Moim marzeniem byłaby odpowiedź „yes, yes, yes”. Niestety doświadczenie pokazuje, że będzie tak tylko w niewielu przypadkach. Dlaczego tak się dzieje? Wyjaśnię to w dalszych rozdziałach.

Niektórzy badacze, m.in. Mabey i Salaman (1995), ubolewają nad faktem używania terminów „rozwój” i „szkolenia” zamiennie.

*Szkolenie to nie to samo co rozwój zasobów ludzkich. Mylenie tych dwóch pojęć jest podstawową przyczyną niewłaściwych oczekiwań wobec działań szkoleń czy personalnych. Rozwój zasobów ludzkich ma charakter bardziej strategiczny.*

Konsekwencją tego nieporozumienia jest to, że bardzo często osoby, które powinny zająć się rozwojem, zajmują się szkoleniami. A nie każde szkolenie oznacza rozwój.



## Jaki jest cel rozwoju zasobów ludzkich?

Od pewnej uczestniczki moich zajęć usłyszałam, że wysłała swoich specjalistów IT na certyfikowane szkolenie, ponieważ inne firmy tak robią. Na pytanie, czy uczestnicy wykorzystują zdobytą wiedzę na stanowisku pracy, padła odpowiedź, że nie, ale jeśli nie pojadą na to szkolenie, odejdą z firmy. W tym przypadku celem rozwoju jest zatrzymanie pracownika. Wydaje się jednak, że postępując w ten sposób, organizacja staje się zakładnikiem. Czy o to chodzi w rozwoju? Chyba jednak nie. Używam słowa „chyba”, ponieważ badacze także spierają się o to, czym jest rozwój zasobów ludzkich. Jedni określają cel rozwoju zasobów ludzkich jako poprawę rezultatów organizacji (Swanson, 1995), inni twierdzą, że celem rozwoju jest uczenie się (Watkins, Marsick, 1995). Skłaniam się ku pierwszemu podejściu, ponieważ trudno jest mi wyobrazić sobie sytuację, gdy przekonuję zarząd do projektu, którego celem jest uczenie się, i nie będzie to miało wpływu na wyniki firmy.

### Podejście numer 1

— koncert życzeń szkoleniowych.

### Rezultat w postaci inspiracji

Kiedy podjąć decyzję o zorganizowaniu szkolenia lub wysłaniu pracownika na szkolenie? Bywa tak, że pracownikom spodoba się temat szkolenia, np. „wywieranie wpływu”, i zawnioskują o nie. Jaka powinna być decyzja i co brać pod uwagę przy jej podejmowaniu? Jeden z brytyjskich konsultantów na to pytanie odpowiedział metaforycznie: „Jeśli przystawisz pracownikowi pistolet do głowy i powiesz: »Albo wykonasz to zadanie, albo cię zastrzelę«, a reakcją pracownika będzie odpowiedź »nie umiem tego zrobić«, to wtedy masz pewność, że szkolenie jest potrzebne”. Bock (2017), były wiceprezes ds. zasobów ludzkich w Google, stwierdził, że jeśli szkolenie nie ma wpływu na zmianę zachowań, to nie warto w nim uczestniczyć.

Mimo tych dwóch opinii nadal stoimy w miejscu z naszą decyzją o szkoleniu. Kluczowe wydaje się pytanie, co ma być rezultatem szkolenia? Zbyt rzadko zadajemy sobie to pytanie. Czy tylko zadowolenie uczestników? Lambert (1999, s. 313) uważa, że szkolenie powinno:

*opierać się na efektywnej i dokładnej analizie potrzeb, zgodnie ze szczegółowo określonymi wymaganiami planu działalności, podporządkować się celom wyrażonym w postaci konkretnych, ilościowych, obserwowalnych i z góry określonych wyników, być zaprojektowane w taki sposób, by zapewniać pełny (tzn. przekraczający 80% w przypadku najmniej uzdolnionych uczestników szkoleń) transfer treści nauczania z sali szkoleniowej do miejsca pracy, być prowadzone przez najwyższej klasy specjalistów i w sposób istotnie przyczyniający się do przekształcenia całego personelu we wspólnotę oddaną kształceniu się, podlegać regularnym pomiarom — nie jednorazowym, lecz bieżącym — zapewniającym odpowiednie i konsekwentne wykorzystywanie wiedzy w miejscu pracy, zmierzać do sprawiedliwego wynagradzania (za pomocą nagród zarówno materialnych, jak i niematerialnych) za trwałe dobre wyniki, wykazywać się ilościowo ujętym, znaczącym wkładem w realizację planu działalności.*

W branży IT popularnym podejściem jest tworzenie indywidualnego budżetu szkoleniowego dla pracownika, który sam decyduje, na jakie szkolenie się wybierze. Nasuwa się pytanie, czego powinniśmy oczekiwać od niego po powrocie z takich warsztatów? Trudno powiedzieć. Sami uczestnicy twierdzą, że to często inspiracja i nie zawsze chodzi o to, aby po szkoleniu coś zmienić w swojej pracy. Dla specjalistów już samo poczucie, że jest się na bieżąco, ma znaczenie. Zachęcam jednak do realizacji pewnego minimum. Niech uczestnik szkolenia przynajmniej podzieli się zdobytą wiedzą z innymi w zespole czy w firmie. Jaką korzyść odniesie firma z tego rozwiązania? Po pierwsze, jeśli rezultatem miała być inspiracja, to przekazujemy inspirację w dół. Bądźmy jednak świadomi, że w trakcie tego procesu pracownik przekaże niewiele informacji, które usłyszał na szkoleniu. Największą korzyść odniesie on sam, ponieważ dzięki temu, że będzie musiał coś przygotować, przypomni sobie uzyskane informacje, jest więc szansa, że więcej zapamięta.

## **Podejście numer 2 — szkolenia skoncentrowane na rezultatach**

Bardzo trudno przełożyć na wskaźniki biznesowe inspirację, którą deklarują uczestnicy po powrocie z różnego rodzaju szkoleń. Jeśli chcemy udowodnić zarządowi, że troszczymy się o każdą wydaną złotówkę, warto podejść do szkoleń procesowo, czyli tak jak proponuje Phillips (Phillips, Phillips, 1995). Autor bierze pod uwagę trzy elementy: potrzeby biznesowe i rozwojowe, cele oraz ocenę programu. Ważne jest, aby na etapie planowania zadbać o wszystkie wymienione elementy. Każde z tych zagadnień omówię w następnych rozdziałach.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Od kandydata na pracownika do sprawnego członka zespołu

Ludzie to najważniejszy, a przy tym i najmniej przewidywalny zasób firmy. Bo choć futurologi wieszczą, że ani się obejrzymy, gdy na większości stanowisk zastąpią nas roboty albo wbudowana w biurkowy komputer sztuczna inteligencja, nadal żyjemy w rzeczywistości, w której sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od jakości pracy zatrudnionych w nim osób. Marzeniem każdego specjalisty ds. HR, ale też 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, już powinna zacząć efektywnie działać na rzecz swojego 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 ma wobec firmy, i zestawić 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. Ważne, by rozumieć kulturę własnej organizacji i znać wpływ tej kultury na procesy uczenia się pracowników.

Rezultaty przede wszystkim!

**Dr Małgorzata Mitoraj-Jaroszek** — pracownik naukowy Wyższej Szkoły Europejskiej w Krakowie, certyfikowana konsultantka ROI (zwrot z inwestycji w zasoby ludzkie) i jedyna w Polsce przedstawicielka ROI Institute. Od dwudziestu lat przygotowuje i prowadzi warsztaty dla firm prywatnych oraz instytucji państwowych, konsultuje też programy szkoleniowe. Jest członkiem AHRD (Academy of Human Resource Development). Autorka programów szkoleniowych dla kadry kierowniczej, szkoleń sprzedażowych oraz z zakresu umiejętności społecznych, a także projektów doradczych dotyczących procesów rekrutacyjnych, formalnej oceny pracy i oceny efektywności szkoleń. Pełniła funkcję prezesa zarządu i dyrektora personalnego w średniej wielkości firmie handlowej.

Partner wydania

**Helion** SZKOLENIA  
AKADEMIA IT & BUSINESS

książki **klasybusiness**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**onepress**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint**.PL



ISBN 978-83-283-4367-2



ceną 39,00 zł