książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak rozwijać potencjał Twoich pracowników



Autor: Patrick Forsyth
Tłumaczenie: Izabela Szybilska
ISBN: 83-246-0493-6
Tytuł oryginału: Developing Your Staff
Format: 122×194, stron: 144

**Nie ograniczaj się do wysyłania ludzi na szkolenia,
bo nikt za Ciebie nie przygotuje ich do pracy... Zostań ich trenerem**

- Skuteczne i nieskuteczne metody szkoleniowe: gry menedżerskie, koła aktywności, burze mózgów
- Jak planować i prowadzić szkolenia wewnętrzne?
- Jak inwestować w ludzi w firmie z dużą rotacją kadr?

Kierujesz firmą, działem lub zespołem. Masz coraz więcej spraw na głowie. Nieraz myślisz: „Lepiej zajmę się tym sam, bo jeśli zlecę to komuś, będę musiał wyjaśniać wszystko od A do Z, a i tak skończy się na tym, że parę razy zostanę po godzinach". Być może wątpisz, czy w ogóle opłaca się szkolić pracowników: mogą zdobyć kwalifikacje Twoim kosztem, a potem uciec do innych firm. Ale czy czasem zastanawiałeś się, co by się stało, gdybyś zajął się rozwojem umiejętności swoich ludzi, a oni by pozostali w zespole?

Nie powierzaj szkoleń wyłącznie trenerom zewnętrznym. Poznaj nowe i sprawdzone sposoby podnoszenia kwalifikacji pracowników w miejscu pracy. Przekazuj im nowe obowiązki i sprawiedliwie oceniaj osiągane wyniki. Jeśli oczekujesz od nich skuteczności i zaangażowania, zainwestuj w nich. Ale najpierw dowiedz się:

- jak oceniać potrzeby szkoleniowe pracowników,
- jak testować skuteczność szkoleń,
- kiedy i jakie obowiązki delegować podwładnym,
- jak zachęcać ludzi do podnoszenia kwalifikacji,
- kiedy i na jak długo delegować ich do innych placówek po naukę,
- jak tworzyć indywidualne plany rozwoju kompetencji.

**Czy jest ktoś, kto odciąży Cię od nadmiaru obowiązków?
Tak, Twoi pracownicy, ale tylko wtedy, gdy zadbasz o ich kwalifikacje**

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

Wprowadzenie **7**

1. Postawy względem rozwoju **13**
Nastawienie pracowników 15
Motywacja 16
Sugestie na temat zarządzania 19
Kultura rozwoju 20
Zakres metod rozwoju 21

2. Ocena kompetencji **25**
Cele stanowiska pracy 27
Tworzenie planu rozwoju 28
Ocena wyników pracy 29
Cykl usprawnień 33

3. Obowiązek rozwoju **35**
Luka rozwojowa 35
Ewaluacja w ciągu roku 38
Wpływ na pracownika 41

4. Przekazywanie uprawnień wsparciem dla rozwoju **45**
Korzyści wynikające z przekazywania uprawnień 46
Przyczyny, dla których unika się przekazywania uprawnień 47
Minimalizacja ryzyka 48
Nadzorowanie postępów 51
Ewaluacja procesu 52

5. Szkolenie w miejscu pracy 55
Cel szkolenia w miejscu pracy ... 55
Zdefiniowanie obowiązku rozwoju ... 57
Podejście metodyczne ... 59
Wykorzystanie właściwych metod ... 65
Nauka w miejscu pracy ... 67
Ekonomia skali ... 68
Patronat ... 70

6. Rycerz do boju, a chłop do gnoju 73
Kursy i jeszcze raz kursy ... 75
Metody zakładające odgrywanie ról ... 81
Kursy aktywności ... 86
Symulacje ... 88
Gry menedżerskie ... 89
Pakiet szkoleniowy ... 90
Burza mózgów ... 91
Koła rozwoju ... 93
Kształcenie otwarte ... 94
Centra materiałów ... 94
Rotacje kadr i stanowisk ... 96
Wykorzystanie filmów instruktażowych ... 97

7. Szkolenie długoterminowe 105
Długie kursy ... 106
Pracownicy wykwalifikowani ... 107
Strategia odnośnie do kwalifikacji ... 109
Ciągłość rozwoju ... 111
Oddelegowanie pracownika do innej placówki ... 111
Urlopy naukowe ... 112
Indywidualna motywacja ... 113

8. Kontrolowanie postępów 115
Kontrola nieoficjalna ... 116
Testowanie efektywności szkolenia ... 118
Zbieranie informacji dla siebie ... 119
Ocena kursu ... 121

Doroczna ocena wyników pracy 126
Opcja ostateczna 126
Niech idzie naprzód i pnie się wzwyż 127

9. Konsekwencje dla kariery 129
Konieczność planowania kariery zawodowej 130
Określenie kierunku 131
Rzeczywistość jest taka, jaką ją postrzegamy 132
Aktywne zarządzanie karierą 133
Droga naprzód 134
Reakcja menedżera 134

Posłowie 137

2

Ocena kompetencji

Jakim stanowiskiem pracy byśmy się nie zajęli, to zawsze można zauważyć, że jego istnienie i funkcjonowanie jest zazwyczaj zorganizowane i wsparte pewnym rodzajem sformalizowania. To konieczne, aby to, co ma zostać zrobione, zostało wykonane skutecznie. Naturę tej formalizacji chyba najlepiej widać, gdy przyglądamy się nowej sytuacji.

Wyobraź sobie rozwijającą się organizację. W pewnym oddziale ilość obowiązków wymaga zwiększenia liczby miejsc pracy. Ludzi nie można jednak zatrudnić, po prostu zwracając się do pierwszej przechodzącej obok osoby ze słowami: „Wypełnisz luki kadrowe". Z wielką ostrożnością należy wykonywać procedury rekrutacji i selekcji oraz wymagać od innych systematycznego podejścia do tej kwestii. Niektórzy uważają te procedury za harówkę, postrzegając je jako niekończące się pasmo rozmów o pracę. Co gorsza, sądzą, że Bóg dał im zdolność odpowiedniej oceny ludzi, gdy ci „tylko staną w drzwiach". Taka kombinacja postaw może okazać się katastrofalna w skutkach.

Dobry proces rekrutacyjny stanowi podstawowy warunek do stworzenia skutecznie funkcjonującego zespołu. Niespełnienie go pociągnie za sobą negatywne konsekwencje: z pewnością stratę czasu oraz koszt pozbycia się kandydata, który przede wszystkim nigdy nie powinien zostać zatrudniony, oraz osłabienie wydajności (w najgorszym wypadku nawet szkody materialne), które może spowodować w biurze. Zatem warto poświęcić nieco czasu oraz wysiłku, aby jak najlepiej obsadzić stanowiska.

Niektóre z tych pożytecznych formalności mogą się przydać w sytuacji, gdy będziemy się zajmować rozwojem pracownika, którego byśmy z radością zatrzymali przy sobie, w tym:

- *Charakterystyka stanowiska pracy*: jasna deklaracja, czego oczekuje się od kandydata na dane stanowisko, wyraźne określenie celów, obowiązków oraz zadań, których będzie musiał się podjąć. Rozsądny proces rekrutacyjny staje się praktycznie niemożliwy, jeśli dokładnie tego nie przemyślimy.
- *Profil kandydata*: określenie i wyrażenie w jasny sposób oczekiwań względem pracownika poszukiwanego na dane stanowisko (doświadczenie, wiedza, kwalifikacje, praktyka zawodowa, zdolności) dopełnia obrazu.

Może to wystarczy, żeby wspomóc procedury rekrutacyjne i selekcyjne. W oparciu o te punkty można stworzyć odpowiednie ogłoszenia o pracy (czy komunikaty agencyjne), właściwie ukierunkować rozmowy kwalifikacyjne oraz dokonać ostatecznego wyboru.

Poza tym mogą się przydać jeszcze inne rzeczy. Chociażby *charakterystyka stanowiska pracy*, która wykracza poza zwykłą definicję. Często jest to zadanie nieco bardziej oficjalne i w wielu organizacjach łączy się z działem kadr bądź systemami zasobów ludzkich, które mogą wymagać standardowej dokumentacji od organizacji. (*Uwaga:* wymagać mogą również dostosowania wymogów do istniejących przepisów prawa pracy — patrz s. 139 — tak, aby odpowiadały celom, standardom itd.).

Opis stanowiska pracy może odgrywać dwie zasadnicze role: oficjalną (powiązaną z systemami kadrowymi, oceną wyników pracownika) oraz nieoficjalną, dostarczając *pracowniczego* punktu oparcia i stanowiąc dokument, który działa dzień w dzień po to, by utrzymany został właściwy poziom koncentracji zarówno na danym stanowisku, jak i w organizacji czy dziale.

Dobrze by było doprowadzić do praktyki kopiowania i rozprowadzania opisów stanowisk w grupie ludzi, których obowiązki zachodzą na siebie i ze sobą współgrają. System ten powinien zakładać przenikanie się różnych poziomów. Na przykład jeżeli kierujesz innymi ludźmi, powinieneś się upewnić, że widzieli opis Twojego stanowiska — w jaki inny sposób mogliby właściwie

ocenić, jaki związek zachodzi między Waszymi obowiązkami? Może to oznaczać przygotowanie okrojonych wersji opisów czy przeredagowanie ich w celu usunięcia tajnych informacji (np. dotyczących pensji czy systemu awansów).

Związek z rozwojem

Takie systemy kształtują zdolność menedżera nie tylko do kierowania ludźmi, ale także do rozwijania ich potencjału. Absolutnie konieczne jest wypracowanie jasnego i wspólnego poglądu co do konkretnych obowiązków wymaganych na danym stanowisku jeszcze przed sprawdzeniem, czy ludzie mają wystarczające umiejętności do ich wykonania i czy pożądany jest jakiś rodzaj szkolenia, który mógłby pomóc im w lepszej pracy.

Na przykład wyraźnie należy sformułować cele. Pozwolę tu sobie na małą dygresję na temat tego, co to właściwie oznacza.

Cele stanowiska pracy

Cele powinny precyzyjnie skoncentrować się na naturze danej czynności. Jeżeli wyrazi się je zbyt ogólnie, dojdzie do stworzenia nieodpowiedniego opisu lub, co gorsza, zabraknie właściwego nadzoru. Chociażby stwierdzenie, że stanowisko dyrektora ds. obsługi klienta oznacza „współpracę z klientami", to wyrażenie rzeczy oczywistej i jako takie nie zapewnia zbyt wiele praktycznego wsparcia ani osobom pracującym na tym stanowisku, ani ich menedżerowi.

Cele muszą być*:*

Specyficzne
Proporcjonalne
Realistyczne
w**Y**konalne
Terminowe

Generalnie chodzi o to, aby cele były ustalane w oparciu o rodzaj SPRYTU (słowa, które powstaje z połączenia początkowych liter nazw powyższych cech). Postawy: *specyficzna* i *proporcjonalna* łączą się ze sobą i często zakładają wprowadzenie do celu pewnych danych

liczbowych. W przypadku wspomnianego wyżej stanowiska może to oznaczać „wykonanie 100 telefonów do klientów dziennie". To jedynie początek. Ten zakres celu można dalej rozszerzać, na przykład dodając ilościową informację o treści: „spośród których 70% powinno kończyć się złożeniem zamówienia" czy nawet określając naturę i minimalną wartość tych zamówień.

Wykonalność oznacza, że cel można zrealizować — 500 telefonów dziennie przekracza ludzkie możliwości. Liczba powinna być dopasowana do maksymalnej wydajności pracownika, lecz jednocześnie możliwa do wykonania. Cel *realistyczny* to pożądany wynik, z którego korzyść odniesie organizacja. Na przykład zbyt długa rozmowa telefoniczna z klientem nie byłaby rzeczą realistyczną: nawet jeżeli konwersacja sprawia mu przyjemność, nie jest rentowna (ponownie można by wprowadzić dane liczbowe, odzwierciedlające konkretne czynniki).

Terminowość celu jest zawsze istotną kwestią, którą często należy powiązać na różny sposób z pozostałymi standardami. Terminowość mogłaby na przykład zawierać zwykłe dzienne czynności, odniesione do rocznych wyników, oraz żądać „odpowiedzi na wszystkie zażalenia w ciągu 24 godzin".

Tworzenie planu rozwoju

Plan rozwoju jest sprawą niezbędną dla działania całej organizacji. Opracowany przez dział zasobów ludzkich albo konsultantów powinien odzwierciedlać wymogi każdej pojedynczej części organizacji (należy się konsultować z menedżerami). Dzięki temu można zaplanować i skalkulować postępy całego przedsiębiorstwa. Wszakże nie zwalnia to w żaden sposób menedżera z obowiązku opracowania planu przyjętego przez wszystkie osoby, które mu podlegają. Ów plan nie musi być jednak aż tak skomplikowany.

Dlaczego to takie konieczne? Po pierwsze, zarządzając nawet najmniejszą liczbą osób, bezpośrednio przed Tobą odpowiedzialnych, nie jesteś w stanie zdać się jedynie na własną pamięć (prawdopodobnie masz i tak sporo codziennych czynności do wykonania, żeby jeszcze tym zawracać sobie głowę). Po drugie, metodyczne

podejście nadaje sens całej dziedzinie rozwoju i planom ukierunkowanym na każdą pojedynczą osobę. Fakt zaś, że leży Ci na sercu perspektywa jej szkolenia, odebrany zostanie jako czynnik motywujący.

Niebawem zajmiemy się dokładniej indywidualnymi planami rozwoju. Najpierw jednak słowo o tym, że takie plany często stanowią przedłużenie procesu oceny pracy wykonywanej na danym stanowisku.

Ocena wyników pracy

Podobnie jak w przypadku procesu rekrutacji, niektórzy (liczni?) menedżerowie uważają i tę dziedzinę za niewygodną i odstręczającą. Dzieje się tak jedynie wtedy, gdy zastosowano niewłaściwy system lub jeżeli powody — bądź sposoby — jego użycia nie zostały dostatecznie wyjaśnione lub oszacowane.

W rzeczywistości ocena wyników pracy stanowi doskonałą sposobność zarówno dla menedżera, jak i jego podwładnych. Nierozerwalnie wiążą się z nią rozsądne plany rozwoju i szkolenia. Trudno wyobrazić sobie, że rozwój dobrze przebiega, jeżeli obok niego toczy się niewłaściwy proces oceny wyników pracy. Skoro Twoi pracownicy nie dostrzegą go w dobrym świetle, nie ma co obarczać odpowiedzialnością oddziałów czy procesów centralnych — to Twój obowiązek (chociaż czasami powinny Cię wesprzeć radą inne osoby zatrudnione w organizacji). Zastanów się przez chwilę: do czego tak naprawdę służy ocena wyników?

Mówiąc najprościej, przeszłe osiągnięcia przegląda się za pomocą systemu oceny w celu poprawienia przyszłych wyników. To oczywiście proces ciągły, a doroczna ocena wyników jest jedynie jego oficjalną manifestacją. Jakość Twojej pracy — jako menedżera — (a może nawet jej utrzymanie!) zależy od dobrego funkcjonowania zespołu. Ocena wyników stanowi zatem pierwszorzędną możliwość zachowania jakości pracy na odpowiednim poziomie w przyszłości.

Zasadniczo celem spotkań służących ocenie wyników jest:

- przegląd dotychczasowych dokonań pracowników;
- opracowanie planu ich dalszej pracy i ról, jakie będą odgrywać;

- określenie indywidualnych celów na przyszłość;
- ustalenie i nadanie indywidualnej odpowiedzialności za cele;
- identyfikacja wymogów rozwoju i wszczęcie procedury rozwojowej;
- przeprowadzenie natychmiastowych szkoleń;
- osiągnięcie odzewu ze strony zespołu;
- wdrożenie i rozszerzenie związków opartych na zdawaniu raportów;
- działanie na zasadzie katalizatora przekazywania odpowiedzialności innym osobom;
- koncentracja na długofalowych postępach kariery;
- motywacja.

Powyższe punkty, które pewnie mógłbyś jeszcze rozszerzyć, nie wykluczają się wzajemnie. Proces oceny wyników pracy zazwyczaj dotyczy różnych rzeczy, jednakże rozwój zawsze zajmuje wśród nich wysoką pozycję.

Nie jest to odpowiednie miejsce do analizy całego procesu oceny wyników, jednakże biorąc pod uwagę rozwój, z pewnością powinieneś zaadaptować pewne kluczowe postawy. Musisz:

- upewnić się, czy Twoi ludzie wiedzą, czemu służy ocena wyników oraz jak może im pomóc;
- zachęcać (nalegać?), aby przygotowali się na ocenę wyników swojej pracy, i dążyć do tego, by jak najlepiej ją wykorzystać (przemyślenie spraw przed zebraniem nie wystarczy; należy prowadzić „archiwum oceny wyników", zbierać informacje oraz dokumenty przez cały rok — przecież dwanaście miesięcy to zbyt długi okres, aby wszystko zapamiętać — oraz sukcesywnie zastanawiać się, jakie znaczenie dla oceny wyników pracy mają nagromadzone przez rok wydarzenia);
- ustalić, a nawet rozprowadzić przed zebraniem, przejrzysty plan (może w konsultacji z osobą, która będzie oceniana) oraz wyjaśnić doniosłość kwestii rozwoju;
- zachęcać ocenianą osobę do zabrania głosu (w końcu chcesz się przecież czegoś o niej dowiedzieć — powinna przemawiać przez ponad 50% czasu przeznaczonego na zebranie; wtedy Twoim obowiązkiem jest jej wysłuchanie);

- skoncentrować się na przyszłości. Konstruktywna ocena wyników nie może stać się szansą do obarczania winą innych osób (chociaż czasami takie postępowanie może okazać się właściwe), lecz do zaplanowania przyszłości poprzez wychwycenie pozytywnych i negatywnych zdarzeń oraz połączenie ich z perspektywami na przyszłość. I znowu, ponad 50% czasu — a może nawet znacznie więcej — powinieneś poświęcić na przyglądanie się.

W ten właśnie sposób sprawisz, że zebranie przyniesie korzyści i będzie postrzegane — zarówno przed, jak i po nim — jako pożyteczne. Na zawsze zapamiętaj, iż ludzie nie tylko troszczą się o własne postępy; będą zatem chcieli jak najwięcej nauczyć się z oceny wyników swojej pracy. Wiele można im doradzić (na przykład skorzystanie z mojej książki *30 Minutes Before Your Job Appraisal* (*Na 30 minut przed oceną wyników Twojej pracy*, wydanej przez Kogan Page), Ty zaś nie możesz nie docenić ich wiedzy i oczekiwań.

Wymiar rozwoju

Część zebrania oceniającego wyniki pracy powinno przeznaczyć się na dyskusję o rozwoju. Podaję kilka czynników, które należy uwzględnić:

- *Identyfikacja wymogów rozwoju*: to wyraźnie pierwszy etap. Wynika z czynności wykonanych w ciągu dopiero co minionego roku oraz dalszej przeszłości. Projekt, który osoba poddawana ocenie wykonywała w ciągu roku, może naświetlić sprawy wymagające uwagi: na przykład brak jakichś umiejętności.
- *Ustalenie wymogów rozwoju*: nie wystarczy, aby menedżer powiedział: „Potrzebne Ci przeszkolenie". Dana osoba sama musi rozpoznać własne słabości (czy luki w rozwoju; może to być coś, czym nigdy w przeszłości się nie zajmowała) i wyrazić zgodę na ich niwelację.
- *Dyskusja na temat podjęcia odpowiednich działań w celu naprawienia sytuacji*: punkt ten można połączyć ze wspólnie podjętą decyzją — „Zatem będziesz uczęszczał na następny kurs poświęcony temu zagadnieniu" — lub czynnościami

do rozważenia na przyszłość (poza zebraniem oceniającym) — „Zastanówmy się, jaki kurs przydałby się w Twoim przypadku, i porozmawiajmy o tym za jakiś miesiąc". Trzeba tu dobrać konkretną czynność, wyjaśnić, co kto zrobi, oraz ustalić terminy (a czasami i budżet).

- *Podjęcie natychmiastowych działań*: ograniczenia czasowe zebrania oceniającego umożliwiają przekazanie jedynie najbardziej bezpośrednich rzeczy, jednak czasami zwięzły komentarz wystarczy.
- *Zapisanie wniosków i uwzględnienie ich przy tworzeniu planu działania*: nie można zapomnieć czynności podjętych na rzecz rozwoju (nawet w gorączce i napięciu działań operacyjnych), dlatego należy prowadzić przejrzyste notatki. Dane kwestie trzeba później streścić w całościowym raporcie, którego często wymaga się po przeprowadzeniu zebrania oceniającego. Również warto wprowadzić do niego wzmiankę na temat *działań*. Z kolei notatka czy e-mail wysłany do osoby poddawanej ocenie zatwierdzają te kwestie. Co więcej, menedżer powinien stworzyć i dla siebie notatkę, która będzie mu o nich przypominała. Można tu wykorzystać wiele pomysłów, jak kalendarz (elektroniczny czy jakiś inny). Doniosłość zagadnienia rozwoju każe wielu menedżerom prowadzić na bieżąco archiwum (można je na przykład stworzyć w terminarzu, poświęcając jedną stronę każdej osobie, lub wykorzystać program komputerowy czy elektroniczny organizer).

Takie archiwum — skutecznie tworzące indywidualne plany rozwoju, o których już wspomnieliśmy — powinno składać się z trzech wymiarów rozwoju. Pierwszy powinien wymieniać zidentyfikowane wymogi (na przykład: należy wzmocnić *umiejętność oficjalnej prezentacji*). Następnie powinno się stworzyć listę ustalonych działań (*uczestnictwo w kursie*: chociaż równie dobrze można by wcześniej czy później dodać inne). Trzeci wymiar, który trzeba wprowadzić do archiwum — oraz odpowiednio do terminarza — musi uwzględniać każdą bieżącą kontrolę, konsultację czy sesje szkoleniowe, które powinny się odbywać między menedżerem oraz podwładnym (czy kimkolwiek innym).

Ten rodzaj archiwum ilustruje stan procesu w konkretnym momencie. Można je aktualizować, korygować czy rozszerzać zgodnie z wymaganiami (lub w oparciu o zgodę obu stron) lub traktować jako narzędzie służące zapewnieniu, że dane działanie wynika z ustaleń podjętych na oficjalnym zebraniu oceniającym, a to, co należy zrobić — zarówno w trybie natychmiastowym, jak i w późniejszej perspektywie — rzeczywiście zostaje wykonane.

W ten sposób archiwum i ocena wyników pracy, a także inne rodzaje komunikacji, które one podpowiadają, łączą się ze sobą w celu wypracowania wciąż rozwijanego planu, nieustannie ukierunkowanego na pożądany poziom rozwoju. Taki system pracy gwarantuje także, że dane sprawy nie popadną w zapomnienie, oraz wywołuje w konkretnym członku zespołu poczucie, iż jest obiektem zainteresowania. Bez niego bowiem to, co mogło zacząć się jako entuzjazm, szybko przekształci się w rozczarowanie i zawód, które obniżają poziom motywacji oraz jakość działania.

Cykl usprawnień

Tak oto na menedżerach spoczywa obowiązek podejmowania kwestii jakości działania względem wszystkich ludzi przed nimi odpowiadających i ciągłego do niej powracania. Po pierwsze, należy stworzyć charakterystykę danego stanowiska i za pomocą procesu rekrutacji wybrać naprawdę odpowiednią osobę, która je zajmie. Następnie trzeba regularnie dokonywać kontroli jakości pracy, przy czym jej formalny wymiar stanowi proces oceny wyników. Z kolei wdrożenie planu, opartego na tej czynności, wydaje się stałym procesem. Należy go rozpocząć w sposób, który nadaje mu znaczenie, i powiązać z systemami, za pomocą których ma możliwość zaistnieć.

Poziomu kompetencji nie da się sprawdzić raz na jakiś czas w sposób doraźny. Osiągnięcie bowiem i utrzymanie stałego poziomu kompetencji leżą u podstaw pracy menedżera.