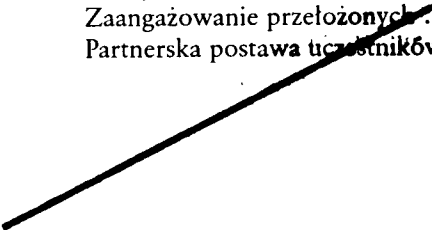

Spis treści

Przedmowa do wydania trzeciego	9
Rozdział 1. Ośrodki rozwoju i oceny – wprowadzenie	11
Czym są ośrodki rozwoju i oceny	11
Kilka podstawowych uwag na temat ośrodków	13
Reguły tworzenia ośrodków	15
Krótka historia ośrodków	16
Ośrodki dziś	18
Rozdział 2. Zalety ośrodków rozwoju i oceny.....	20
Czynniki wpływające na rozwój ośrodków	22
Pośrednie korzyści wynikające ze stosowania ośrodków	23
Rozdział 3. Strategiczne podstawy funkcjonowania	
ośrodków rozwoju i oceny	31
Ośrodki a strategia zarządzania zasobami ludzkimi	31
Powiązanie ośrodków ze strategią organizacji	32
Ośrodki jako element systemu zarządzania zasobami ludzkimi	35
Integrowanie ośrodków z zarządzaniem karierą i planowaniem awansów	38
Wybór celu ośrodka: albo selekcja, albo rozwój	39
Rozdział 4. Ośrodki selekcji	45
Ośrodki selekcji zewnętrznej	45
Ośrodki selekcji wewnętrznej	47
Rozdział 5. Ośrodki rozwoju	51
Przyczyny wzrostu popularności ośrodków rozwoju	51
Cele ośrodków rozwoju	53
Cechy ośrodków rozwoju	54
Zaangażowanie przełożonych	57
Partnerska postawa uczestników zajęć ośrodków rozwoju	58



Rozdział 6. Podjęcie decyzji o zorganizowaniu ośrodka	60
Trafność ośrodków oceny	60
Trafność ośrodków rozwoju	65
Szacowanie korzyści z ośrodków przy zastosowaniu analizy użyteczności	66
Bariery akceptacji ośrodków	69
Ostateczny argument	79
Rozdział 7. Zarządzanie ośrodkiem jako projektem	82
Zaangażowanie odpowiednich osób w realizację projektu	82
Etapy projektu	84
Twórcy projektu	86
Harmonogram realizacji projektu	89
Współpraca z konsultantami spoza firmy	89
Rozdział 8. Analiza kompetencji	91
Definiowanie kompetencji	92
Określanie kompetencji	99
Przeprowadzanie analizy kompetencji	106
Inne kwestie związane z kompetencjami	112
Rozdział 9. Ćwiczenia wykorzystywane podczas zajęć ośrodka	120
Dobór ćwiczeń	120
Rodzaje ćwiczeń	124
Innowacje w konstrukcji ćwiczeń	128
Opracowywanie ćwiczeń	128
Ujednolicanie formy ćwiczeń	138
Testowanie ćwiczeń	140
Wersja ostateczna ćwiczeń	141
Instrukcje dla oceniających i obserwatorów	141
Formularze do ćwiczeń	143
Ćwiczenia gotowe	145
Ćwiczenia dostosowywane	149
Zajęcia w ośrodkach zewnętrznych	150
Rozdział 10. Działania dodatkowe realizowane podczas zajęć ośrodka ...	152
Wywiady	152
Samoocena i ocena dokonywana przez innych	153
Testy i analizy	156
Dogłębna ocena psychologiczna	158
Rozdział 11. Przygotowania do przeprowadzenia zajęć ośrodka	160
Wstępna selekcja uczestników zajęć ośrodka	160

Materiały informacyjne o ośrodku	164
Harmonogram realizacji zajęć ośrodka	167
Rozdział 12. Ludzie potrzebni do przeprowadzenia zajęć ośrodka i niezbędne zasoby	172
Oceniający	172
Przewodniczący ośrodka	174
„Aktorzy”	177
Prowadzący ośrodek	178
Administrator ośrodka	179
Pomieszczenia	181
Rozdział 13. Przeprowadzanie zajęć ośrodka	183
Obserwowanie i rejestrowanie zachowań uczestników	183
Klasyfikowanie zachowań uczestników	184
Ocenianie zachowań uczestników	185
Spotkanie osób oceniających	188
Raporty osób oceniających	193
Wykorzystywanie technologii informatycznych w ośrodkach oceny....	196
Rozdział 14. Szkolenie oceniających i obserwatorów	198
Harmonogram szkoleń	198
Tematyka szkoleń	200
Rozdział 15. Działania podejmowane po zakończeniu zajęć ośrodka	208
Informacje zwrotne na temat wyników	208
Planowanie rozwoju	211
Działania rozwojowe	213
Informacje zwrotne dla działu zasobów ludzkich	218
Rozdział 16. Ocena trafności ośrodka	221
Ocena jakościowa ośrodka	221
Ocena ilościowa ośrodka	223
Ocena pod względem działań rozwojowych	229
Ocena trafności ośrodków regularnie stosowanych w firmie	230
Pośrednie świadectwa trafności ośrodków – zgodność z najlepszą praktyką	231
Rozdział 17. Problemy związane z ośrodkami oceny i rozwoju	233
Efekt ćwiczenia	233
Wiarygodność i trafność ośrodków	237
Kwestia równych szans	243
Ośrodki oceny w firmach międzynarodowych	244

Efekt kontrastu	247
Powrót uczestników do pracy	248
Podsumowanie	248
Załącznik A. Wytyczne i kwestie etyczne dotyczące ośrodków oceny	252
Załącznik B. Adresy internetowe	267
Indeks	268