



SGH

Mierzalność procesu rozwoju kompetencji

Instytut Kapitału Ludzkiego

dr Dariusz Danilewicz
Instytut Kapitału Ludzkiego

Pomiar kapitału ludzkiego - wyzwania i szanse dla zarządzających organizacją
12 marca 2016



SGH

Historia Gruga i Uggi



Grug



Ugga

- Załóżmy, że Grug i Ugga poświęcają trzy godziny dziennie na zdobycie pożywienia, która pozwoli na utrzymanie zbilansowanej diety, wymagającej jedzenia jednakowych ilości **KRÓLIKÓW** i **RYB**.
-

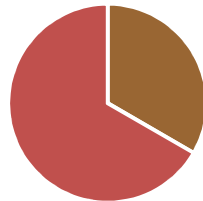


Grug

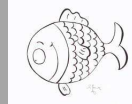


Ugga

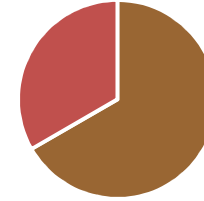
- Grug jest w stanie samodzielnie złowić w ciągu godziny **jedną rybę** albo schwytać **dwa króliki**...
- ... aby więc utrzymać zbilansowaną dietę, musi w ten sposób rozdzielić czas przeznaczony na zdobycie pożywienia:



- jedna godzina polowania na króliki
- dwie godziny łowienia ryb



- Ugga jest w stanie samodzielnie złowić w ciągu godziny **sześć ryb** albo schwytać **trzy króliki**...
- ... aby więc utrzymać zbilansowaną dietę, musi w ten sposób rozdzielić czas przeznaczony na zdobycie pożywienia:



- dwie godziny polowania na króliki
- jedna godzina łowienia ryb





SGH



Grug



D

Ugga

- Teraz zobaczymy, co może się wydarzyć, jeśli zaczną ze sobą wymieniać dobrami...

Wierzcie Państwo albo nie, ale naprawdę oboje skorzystają na współpracy i wymianie [handlowej], a dzieje się to tak ...



Grug



Ugga

D

- Teraz zobaczymy, czy Ugga jest lepsza od Gruga we wszystkim, co robię, jeśli współpracuje z Grugiem.



e soba

Chwila! Moment! Jestem lepsza od Gruga we wszystkim, co robię!

Jakim cudem współpraca z nim może mi przynieść korzyści???

Wierzcie Państwo albo nie, ale naprawdę oboje skorzystają na współpracy i wymianie [handlowej], a dzieje się to tak ...

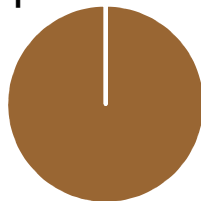


Grug



Ugga

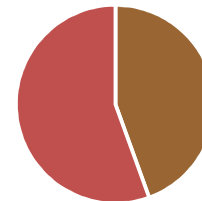
- Grug może poświęcić swój cały czas na polowanie na króliki:



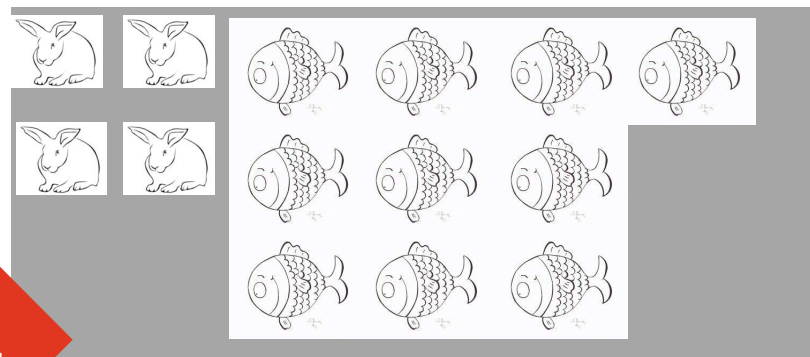
- trzy godziny polowania na króliki
- zero godzin na łowienie ryb



- Ogga może swój czas podzielić tak:



- 1 1/3 godziny polowania na króliki
- 1 2/3 godziny łowienia ryb



Następnie Grug może wymienić 3 króliki...

... na 3 ryby od Uggi...



SGH



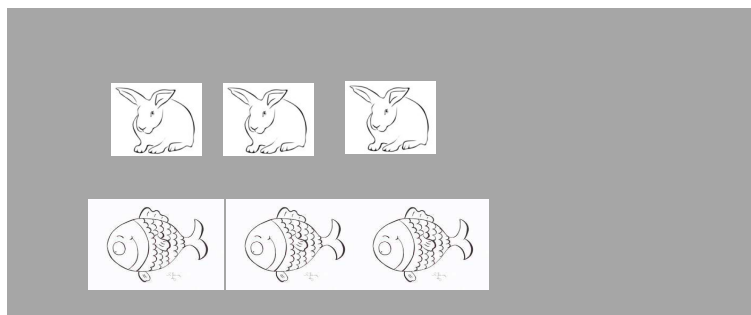
Grug



Ugga

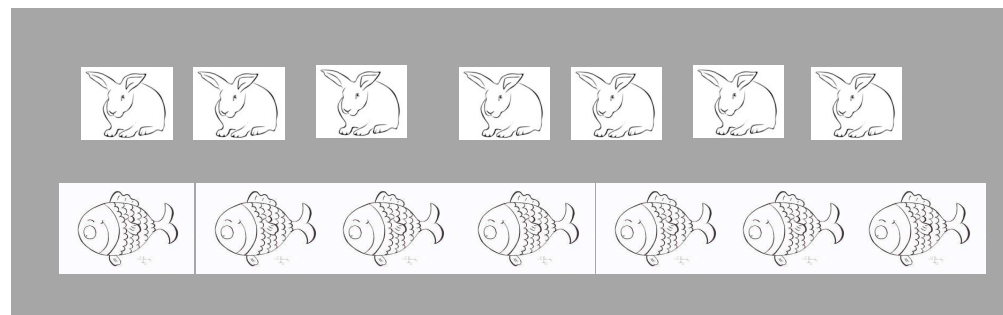
- I wtedy okaże się, że...

- Grug ma:



Zamiast 2 królików i 2 ryb

- Ugga ma:



Zamiast 6 królików i 6 ryb



SGH



Grug



Ugga

- Choć Ugga jest lepsza zarówno w polowaniu na króliki i łowieniu ryb...
- ... jej umiejętności łowienia tak bardzo przerastają umiejętności polowania...
- ... że Grug ma przewagę komparatywną w polowaniu na króliki.





SGH

Jak tę historię przełożyć na zarządzanie kapitałem ludzkim?



Grug



Ugga



- Przyjmijmy, że Grug zakłada firmę Grug Corporated Ltd.
 - Ugga z kolei rozpoczyna kierowanie korporacją Ugga-pwc.
-



SGH

Jak tę historię przełożyć na zarządzanie kapitałem ludzkim?



Grug



Ugga

Aby móc to stwierdzić, warto zagłębić się w analizę potencjału kompetencyjnego organizacji.

Warto próbować mierzyć w jakiś sposób wartość kompetencji pracowników.
Warto wreszcie dokonywać pomiaru i analizy efektywności procesu rozwoju kompetencji.

Może się wówczas okazać, że organizacja o mniejszym potencjale kompetencyjnym pracowników znajdzie swoją przewagę komparatywną.



SGH

P. Drucker wyróżnił siedem cech, które charakteryzują dobre zarządzanie

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.

2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.

3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji.

4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.

5. Zarządzanie wymaga komunikowania się.

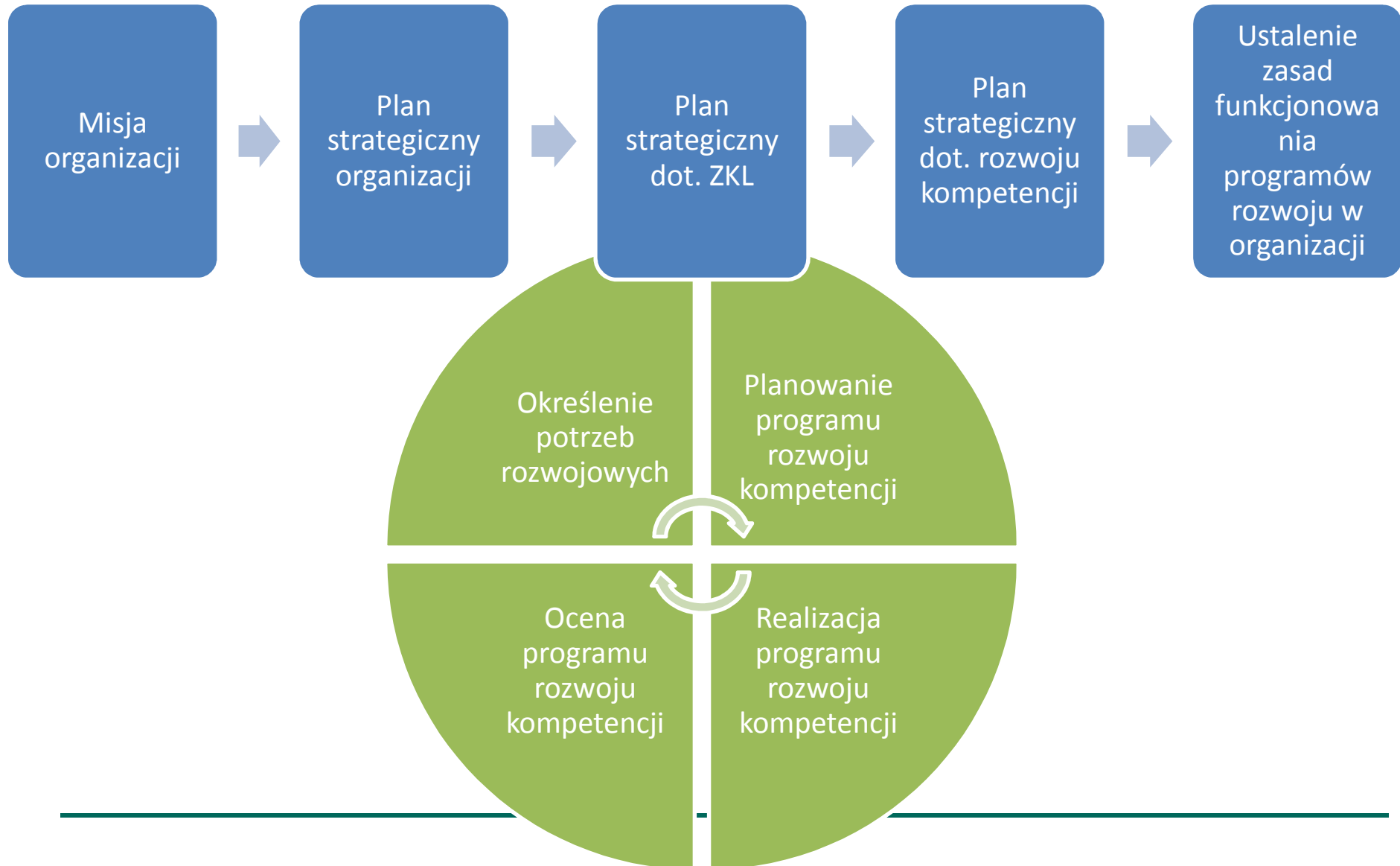
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.

7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.



SGH

Systematyczny model uczenia się





SGH

Typowa ocena programu rozwoju kompetencji – proces niedoskonały

- Może ankiety na koniec szkolenia
- Może rozmowy z uczestnikami szkolenia
- Może ...





SGH

Dlaczego powinno się dokonywać pomiaru/oceny procesu rozwoju kompetencji?

- Aby mieć pewność, że program rozwoju kompetencji osiąga swoje cele.
- Aby zwiększyć efektywność programów rozwoju kompetencji w organizacji.



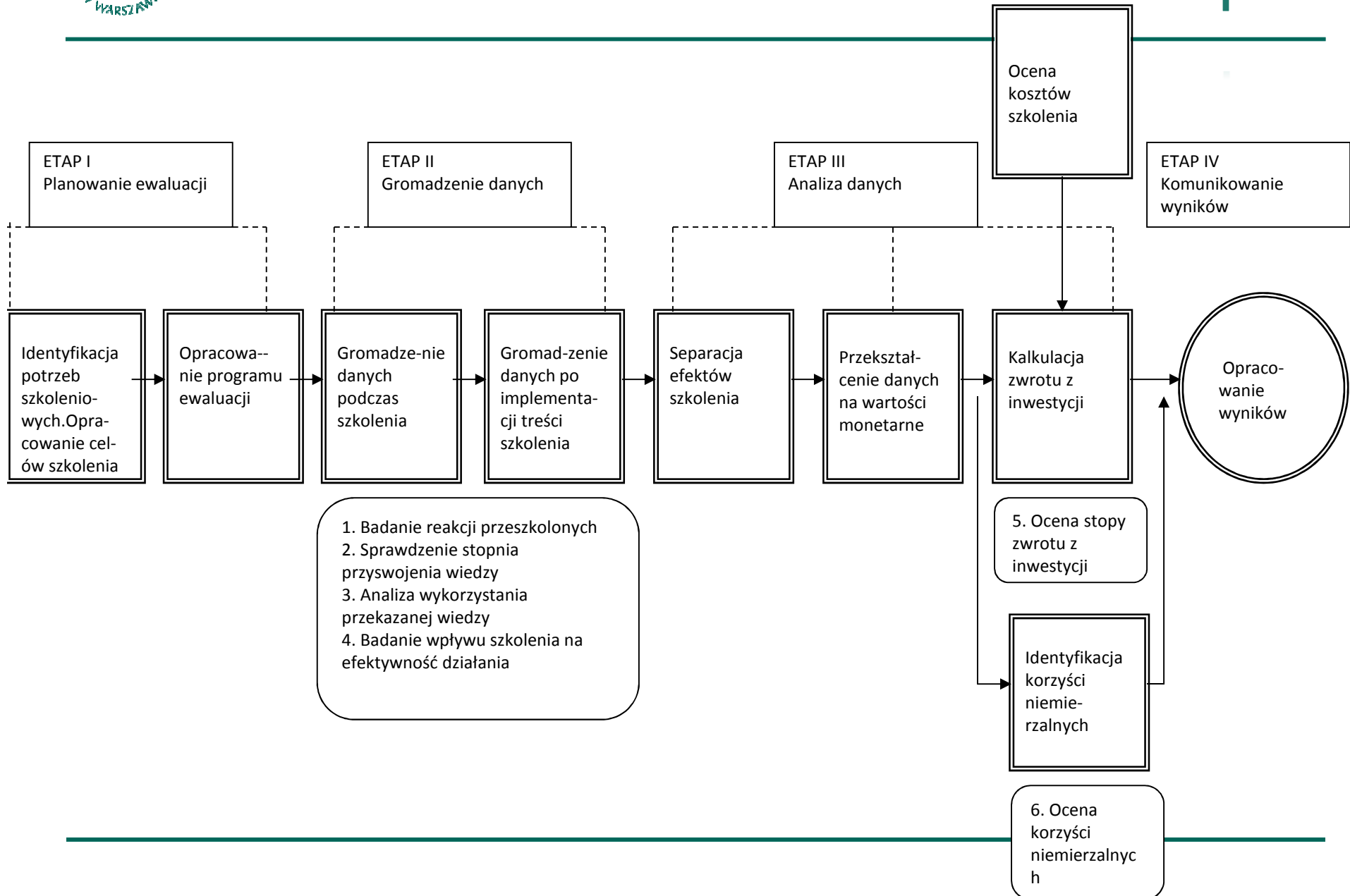


SGH

Wiele modeli i podejść

- Kirckpatrick
- Warr, Bird, Rockham
- Glossary of Training Terms
- Hamblin
- Phillips
- Analiza wskaźnikowa
- Benchmarking
- Indeksy zarządzania kapitałem ludzkim
- Zrównoważona karta wyników
- Model SGH&PARP
- ...







SGH

„Kiedy” ewaluacja programów rozwoju kompetencji?

- Strategia działania, misja, wizja, cele, wartości
- Dobór pracowników
- Kształtowanie środowiska pracy i kultury organizacji
- System oceny okresowej pracowników
- Rozwój pracowników

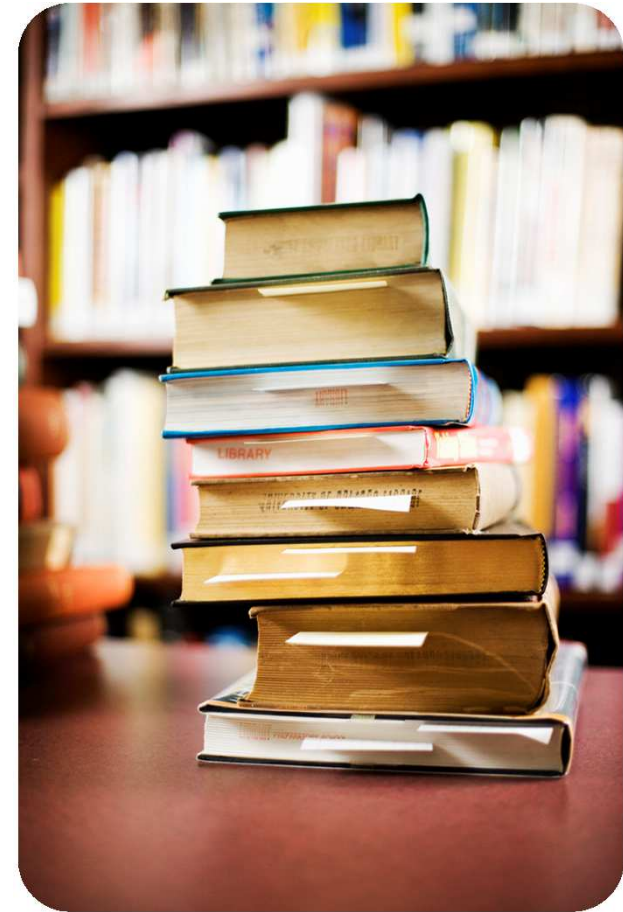




SGH

„Kiedy” ewaluacja programów rozwoju kompetencji?

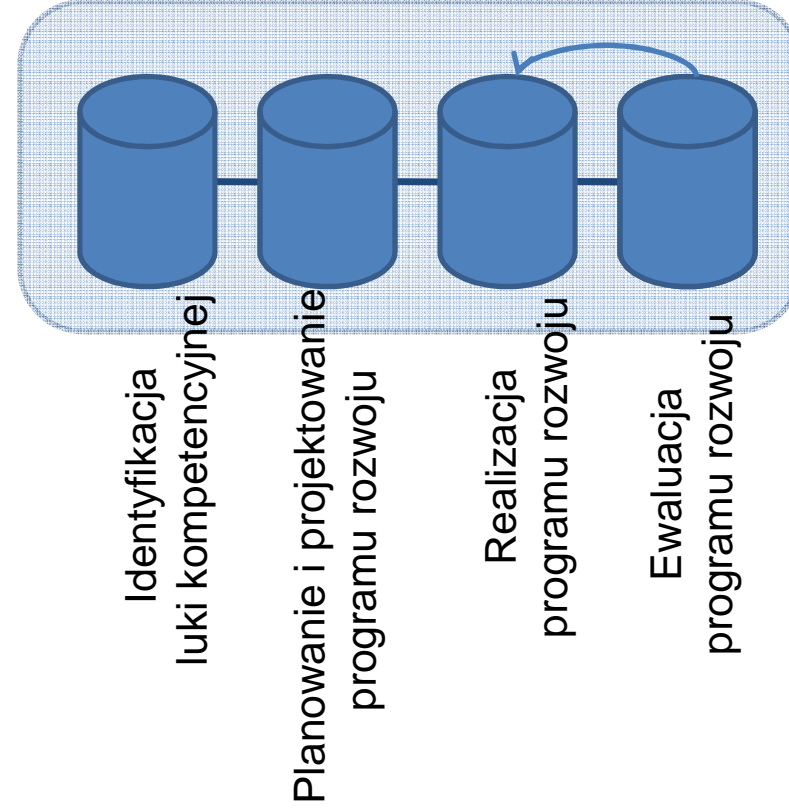
- **Rozwój pracowników**
 - Decyzja o przeprowadzeniu programów rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji
 - Identyfikacja potrzeb kapitału ludzkiego w organizacji
 - Określenie luk kompetencyjnych
 - Projektowanie polityki rozwoju kapitału ludzkiego
 - Planowanie szkoleń i działań pozaszkoleniowych
 - Prowadzenie działań rozwojowych
 - Ewaluacja efektywności

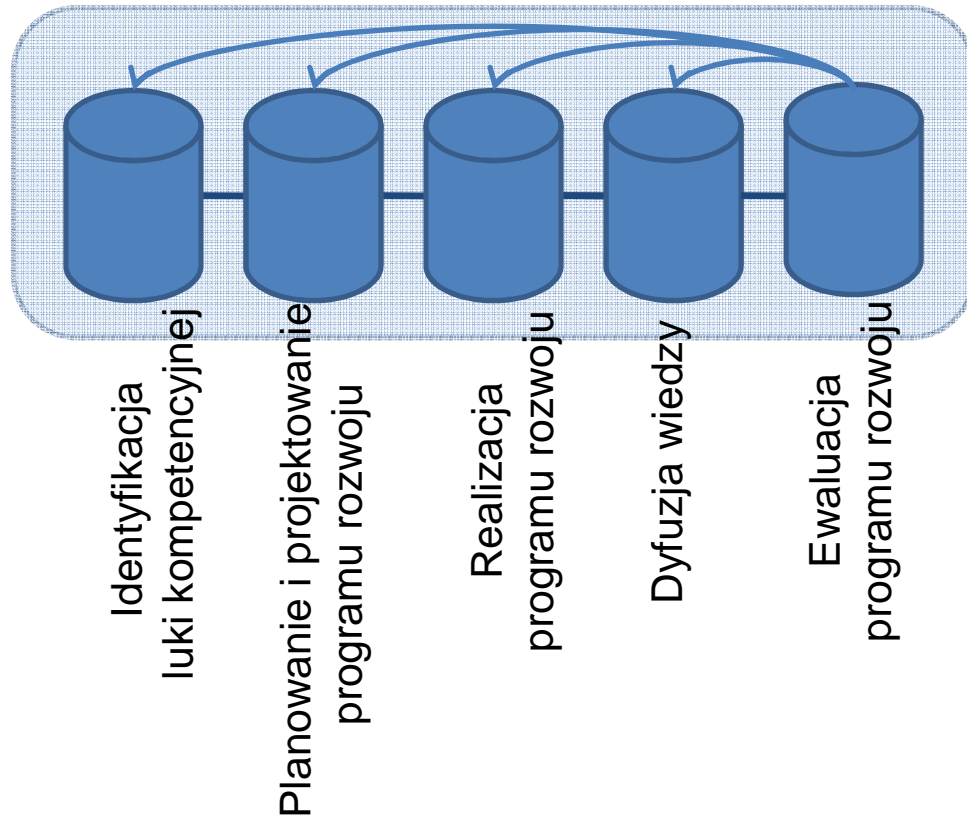




SGH

Rozwój zasobów ludzkich – ujęcie procesowe







SGH



Zachęcam do dyskusji
Dziękuję za uwagę

dariusz.danilewicz@gmail.com

