



rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników

grzegorz filipowicz



 Oficyna
a Wolters Kluwer business

wydanie II

grzegorz filipowicz

rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników

wydanie II



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2013

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© [iStockphoto.com/nicole waring](http://iStockphoto.com/nicole_waring)

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2008
© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-4391-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	7
Wstęp	9
Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Podstawowe zasady	15
Orientacja na rezultaty	15
Koncentracja na efektach pracy	24
Podejście systemowe.....	38
Rozdział 2. Model HPI	45
Analiza biznesowa	49
Analiza efektywności	57
Wskazanie możliwych działań rozwojowych	88
Charakterystyka podstawowych działań rozwojowych.....	97
Zalecenia – wybór rozwiązania.....	190
Realizacja działań rozwojowych.....	196
Ocena rezultatów	218
Rozdział 3. Konsultant i praktyk HPI	224
Role i zadania konsultanta HPI	225
Przygotowanie i kompetencje	229
Możliwości edukacyjne	232
Zamiast zakończenia. Implikacje wprowadzenia HPI dla działu HR.....	237
Załącznik. Studium przypadku.....	243
Analiza sytuacji.....	243
Identyfikacja problemu.....	258
Zalecane rozwiązania	262
Wprowadzone rozwiązania	266
Ocena efektów	273
Wnioski	277
Bibliografia.....	279
Indeks	281

O autorze

Grzegorz Filipowicz jest doradcą i konsultantem w zakresie wdrożeń kompleksowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w branży szkoleniowo-konsultingowej. Zakres tematyczny prowadzonych przez niego projektów obejmuje: zarządzanie kompetencjami, opis i wartościowanie stanowisk pracy, programy rozwoju kompetencji, audyt kompetencji i wiedzy zawodowej (z wykorzystaniem metody *Assessment & Development Center*). Jest twórcą autorskiego modelu kompetencji zawodowych oraz inwentarza zadań organizacyjnych NOMINO. Działa jako niezależny konsultant oraz partner biznesowy ForFuture sp. z o.o. oraz Fundacji Obserwatorium Zarządzania. Jest współpracownikiem i wykładowcą czołowych polskich uczelni. Autor książki *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi* (PWE, 2004) oraz licznych publikacji z zakresu ZZL, zarządzania kompetencjami, *Human Performance Improvement* (HPI) oraz kultury organizacyjnej. Członek American Society for Training & Development (ASTD), uczestnik warsztatów licencyjnych HPI organizowanych przez to stowarzyszenie.

Wstęp

Firmy i wszelkie inne organizacje można opisywać z różnych perspektyw. Finansistów najbardziej interesuje perspektywa finansowa. Specjaliści do spraw marketingu patrzą na organizację przez pryzmat pozycji rynkowej, klientów i dostarczanych im produktów. Osoby zarządzające pociąga perspektywa strategii rozwoju, wewnętrznej organizacji i procesów biznesowych.

Organizacja jest przy tym tworem społecznym. Oznacza to między innymi, że o jakości jej funkcjonowania decyduje czynnik ludzki, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym. Jeśli organizacja chce się rozwijać, a obecnie po prostu nie ma innego wyboru, musi podnosić efektywność poszczególnych osób, zespołów roboczych i większych grup funkcjonujących w jej ramach.

Oczywiste jest, że wspomniane perspektywy pokazują odmienne aspekty tej samej rzeczywistości. Dlaczego jednak tak trudno je z sobą połączyć i zainicjować spójny, a jednocześnie efektywny proces rozwoju? Być może dominująca w ostatnich latach specjalizacja prowadzi do przekonania, że nasza perspektywa jest główna i najważniejsza, a czasami nawet jedyna. Niemal codziennie dochodzi do konfrontacji różnorodnych perspektyw i pomysłów na to, „co jest w tej chwili najważniejsze”. Konfrontacje te niestety nie zawsze prowadzą do pozytywnych rezultatów, być może dlatego, że wysuwając argumenty za własnymi propozycjami, często tracimy z pola widzenia inne możliwości.

Książka ta jest próbą określenia i opisanie podstawowych ścieżek rozwoju organizacji poprzez poprawę efektywności pracowników. Na bazie analizy wyników badań, studiów przypadków i doświadczeń zbieranych w działaniach doradczych dla różnorodnych firm i organizacji spoza sektora biznesowego spróbujemy pokazać relacje między rozwojem pracowników i rozwojem organizacji. Wskazane zostaną konkretne propozycje działań dla zarządów, kadry menedżerskiej i przedstawicieli działów HR.

Jest to pozycja skierowana przede wszystkim do ludzi zarządzających organizacjami, gdyż to właśnie oni powinni mieć gruntowną wiedzę o związkach między rozwojem pracowników a rozwojem organizacji. Przydatna

może się także okazać dla wszystkich osób, które szukają poparcia – czy wręcz dowodów – we wdrażaniu skądinąd oczywistej i mało odkrywczej tezy, że rozwój organizacji może odbywać się niemal wyłącznie przy jednoczesnym rozwoju jej zasobów ludzkich. Jest to oczywiście teza najbliższa wszystkim specjalistom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi: pracownikom działu HR, szkoleniowcom, konsultantom i doradcom zawodowym.

Szersze spojrzenie na własne działanie i zrozumienie kontekstu realizowanych projektów chyba jeszcze nikomu nie zaszkodziło. Co więcej, pozwala wejść w rolę rzeczywistego partnera dla kadry zarządzającej, a to może całkowicie zmienić zarówno naszą pozycję, jak i sposób działania. Najbardziej zainteresowanymi osobami, które powinny poznawać różnorodne aspekty funkcjonowania organizacji w obszarze zasobów ludzkich, są studenci wszystkich kierunków związanych z organizacją pracy i zarządzaniem.

Wiele opisów możliwych działań zawartych w tym opracowaniu pojawia się na różnych etapach edukacji zawodowej, jednak spróbuję pokazać, w jaki sposób są one powiązane, co powinno przyczynić się do stworzenia pełniejszego obrazu żywego tworu, jakim jest każda organizacja.

Grzegorz Filipowicz

Wprowadzenie

Zastanówmy się, czy choć raz w ciągu ostatniego miesiąca nie zadaliśmy sobie jednego z poniższych pytań:

1. Dlaczego niektórzy klienci rezygnują z naszych usług (przestają kupować nasze produkty)?
2. Dlaczego część projektów nie jest realizowana tak, jak na początku zakładaliśmy?
3. Dlaczego tyle problemów wewnątrz organizacji – często wyglądających dość banalnie – nie znajduje odpowiedniego rozwiązania?
4. Dlaczego nie wszyscy pracownicy wykorzystują w pełni swoje możliwości?
5. Dlaczego spotkania są tak nieefektywne?
6. Dlaczego współpraca z innymi osobami – zwłaszcza z innych działów – nie układa się tak, jak należy?
7. Dlaczego tyle czasu muszę spędzać na załatwianiu formalności, które nic nie wnoszą do mojej pracy?
8. Dlaczego konkurencji udało się zrobić coś, co nam przychodzi z taką trudnością?
9. Dlaczego nasze pomysły nie znajdują zainteresowania wśród współpracowników?
10. Dlaczego w ogóle jest tak trudno?

Niemal 100% osób zawodowo czynnych, szczególnie na kierowniczych stanowiskach, przyznaje, że tego typu pytania zadaje sobie dość często. Jeśli w naszym wypadku jest inaczej, to albo pracujemy w bardzo nietypowym miejscu, albo już zupełnie straciliśmy zainteresowanie tym, co dzieje się w naszej firmie. W obu wypadkach zachęcam do zastanowienia się, czy warto czytać tę książkę. Traktuje ona bowiem o problemach i wyzwaniach, przed którymi stajemy w życiu zawodowym. Ktoś, kto ich nie ma, lepiej niech weźmie do rąk ciekawą pozycję beletrystyczną lub po prostu wyjedzie na dłuższy urlop.

W praktyce jednak życie każdej organizacji wypełniają działania związane z usprawnianiem jej funkcjonowania w różnorodnych obszarach. Niemal zawsze borykamy się z bieżącymi trudnościami, które wydają się nie mieć końca. Gdy poradzimy sobie z jednym problemem, natychmiast pojawią się inne. Nawet jeśli jesteśmy w miarę zadowoleni z obecnego stanu, to i tak w pewnej perspektywie czasowej trzeba będzie coś zmienić. Nowe wyzwania rozwojowe są związane z naturalnymi procesami zachodzącymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Usprawnianie funkcjonowania organizacji przyjmuje oczywiście różnorodne formy. Mogą to być duże zmiany dotyczące struktury organizacyjnej, optymalizacji procesów biznesowych, wprowadzenia nowych produktów lub usług czy też systemów wspomagających zarządzanie. Działania mogą też dotyczyć przedsięwzięć o nieco mniejszej skali, takich jak na przykład szkolenia, przebudowa strony intranetowej czy zakup nowego sprzętu. Bardzo często są to działania, których głównym celem jest rozwijanie kompetencji pracowników. Oczywiście oczekujemy wówczas, że przełoży się to na konkretne zachowania i rezultaty. Doświadczenie wskazuje jednak, że działania takie dość często nie prowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów. Co więcej, często w ogóle nie wiadomo, jakie konkretnie cele powinniśmy osiągnąć.

Wyobraźmy sobie firmę informatyczną, która przeprowadziła „kompleksowy program szkoleń dla kadry menedżerskiej”. Jeśli zapytamy, jaki był efekt realizacji programu, często odpowiedź brzmi: „Mamy teraz lepiej przygotowaną kadrę menedżerską”. Właściwie można by w takiej sytuacji zadać pytanie: „No i co z tego?!”. To dość obcesowo sformułowane pytanie można przekształcić na kilka innych:

- Czy szkolenia przełożyły się na jakiegokolwiek twarde wskaźniki biznesowe?
- Jeśli tak, to na jakie i w jakim zakresie? Jakie zmiany nastąpiły?
- Czy szkolenia były najlepszą metodą poprawy wskaźników biznesowych (o ile oczywiście cokolwiek uległo zmianie w tym zakresie)?
- Czy szkolenia były optymalnym sposobem zaspokojenia potrzeb rozwojowych firmy?
- Czy w organizacji wyróżniono potrzeby, które doprowadziły do realizacji innych projektów rozwojowych?
- Jeśli tak, to jakie są relacje między tymi przedsięwzięciami?

Jest to tylko część pytań, które mogą wprowadzić w zakłopotanie większość kadry odpowiedzialnej za rozwój organizacji, a szczególnie specjalistów HR.

Okazuje się, że typowym zjawiskiem w większości organizacji jest inicjowanie przedsięwzięć, które z założenia mają służyć albo rozwojowi, albo

rozwiązaniu pojawiających się problemów, bez wcześniejszego dokładnego rozeznania, czy w danych warunkach jest to optymalne rozwiązanie. Oczywiście wdrażane przedsięwzięcia mogą mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy, i często taki wpływ mają, jednak równie często nie jesteśmy w stanie stwierdzić, czy tak rzeczywiście jest. Może to oznaczać, że znaczną część energii – indywidualnej i organizacyjnej – pochłaniają przedsięwzięcia nic niewnoszące, jałowe.

Co można zrobić, aby było inaczej? Podobno Peter Drucker jest autorem stwierdzenia, że w praktycznym zarządzaniu organizacją nie ma nic bardziej użytecznego niż dobry model teoretyczny. Książka ta jest próbą przedstawienia takiego modelu. Modelu, który został zbudowany na bazie kilkudziesięciu lat doświadczeń i przemysłów. Modelu, którego praktyczną użyteczność potwierdzono w tak wielu wypadkach, że zdumiewa wręcz jego nieobecność w praktyce polskich specjalistów z zakresu zarządzania. Spróbujmy nadrobić te braki.

Model, o którym będziemy mówić na następnych stronach tej książki, ma kilka nazw. Wśród najczęściej wskazywanych znajdują się: *Performance Technology* (PT), *Human Performance Technology* (HPT) i *Human Performance Improvement* (HPI). Model ten jest próbą kompleksowego uporządkowania obszaru działań związanych z poprawą efektywności pracowników, a w rezultacie – organizacji. Ponieważ w największym stopniu – zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym – czerpałem z inspiracji HPI, pozwałam sobie w dalszej części używać tego właśnie określenia. Chciałbym jednak podkreślić, że model jest praktycznie jeden, a nazwy w tym akurat wypadku mają znaczenie absolutnie drugorzędne.

HPI jest sposobem myślenia ukierunkowanym na poszukiwanie metod systemowego, kompleksowego i trwałego podnoszenia efektywności zawodowej pracowników. W pewnym sensie można uznać, że niemal wszystkie koncepcje i podejścia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są elementami składowymi HPI. Dlatego sama definicja HPI musi być stosunkowo szeroka i określać raczej pewne podejście do działania, niż wskazywać konkretne rozwiązania. Jest to raczej próba uchwycenia swoistej filozofii pracy w obszarze ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi). W tej sytuacji dość oczywiste jest, że definicji opracowano sporo, jednak na szczęście niemal wszystkie różnymi słowami próbują opisać te same założenia.

HPI najczęściej jest rozumiane jako „systemowe podejście do identyfikowania barier utrudniających pracownikom efektywne wykonywanie pracy oraz wskazywanie i wprowadzanie rozwiązań eliminujących te bariery. Dzięki temu pracownicy mogą pracować bardziej efektywnie i w pełni wykorzystywać swój potencjał” (Sugrue, Fuller 1999, s. 2). Definicja ta wskazuje kluczowe cechy przedstawianego podejścia. Po pierwsze, podkreśla to, że efektywność pracy poszczególnych osób i zespołów pracowniczych zale-

ży od różnorodnych i wzajemnie powiązanych czynników. Z reguły trudno jest oczekiwać istotnych zmian, jeśli działania rozwojowe ograniczają się do jednego obszaru, na przykład szkoleń.

Po drugie, wskazuje na wagę, jaką przypisuje się w tym podejściu działaniom diagnostycznym. Jeśli chcemy, aby działania zakończyły się sukcesem, to wcześniej trzeba poważnie zastanowić się, co i w jaki sposób zamierzamy osiągnąć. Dość często koncentrujemy się na tym, aby niemal perfekcyjnie przeprowadzić różnorodne projekty rozwojowe, nie poświęcamy jednak wystarczającej ilości czasu na to, by zastanowić się, czy na pewno są one optymalnym rozwiązaniem. W efekcie możemy na przykład zorganizować znakomitą imprezę typu *incentive*, tak naprawdę całkowicie zbędną w kontekście potrzeb organizacji.

Po trzecie, z diagnozy tej muszą wypływać konkretne wskazania dotyczące działań usprawniających. Jak można się domyślać, wskazania te dość często są nieco bardziej rozbudowane niż typowe projekty rozwojowe, takie jak szkolenia czy systemy ocen pracowniczych. Może się na przykład okazać, że proces szkoleniowy trzeba powiązać z budową systemu wymiany informacji między pracownikami, a do tego jeszcze określić mechanizmy wzmacniające nowe zachowania pracowników. Szczególnie groźne jest poleganie na jednym typu działaniach w całkowicie odmiennych sytuacjach. Dość często spotykane przekonanie, że „szkolenia są dobre na wszystko”, jest źródłem uzasadnionych kpin, na jakie narażają się przedstawiciele HR ze strony kadry menedżerskiej.

Po czwarte wreszcie, definicja wskazuje, że optymalne wykorzystanie potencjału pracowników to podstawowa droga do sukcesu firmy. W obecnych czasach dostęp do technologii, informacji i zasobów finansowych jest na tyle ułatwiony, że w dłuższej perspektywie czynnikiem rzeczywiście odróżniającym organizacje kiepskie od przeciętnych, przeciętne od dobrych oraz dobre od doskonałych są ludzie. I to przede wszystkim w tym obszarze kształtuje się przeszłość zdecydowanej większości organizacji.

Skoro już wiemy, czym HPI jest, spróbujmy pokrótce omówić podstawowe założenia związane z tym podejściem.

Metafora medyczna

Zanim dokładniej omówimy elementy zaprezentowanego modelu, chciałbym najpierw przedstawić metaforę, która wielokrotnie ułatwiała mi przekazywanie istoty działań. Jeśli firmę można potraktować jak złożony organizm, to postępowanie w ramach modelu jest bardzo podobne do działań, które podejmujemy, aby utrzymać lub rozwinąć sprawność fizyczną. Wyobraźmy sobie na przykład, że w wieku 45 lat postanawiamy zrealizować marzenia i w ciągu najbliższego roku zdobyć szczyt Kilimandżaro. Jest to dość konkretny cel osobisty, którego osiągnięcie ma niewątpliwy związek ze zdrowiem i wydolnością fizyczną. W naszym modelu byłby to odpowiednik analizy biznesowej firmy – wiemy, czego chcemy, i jesteśmy przekonani, że ma to związek z efektywnością.

Cel jest jak najbardziej wymierny: albo zdobędziemy szczyt w ciągu następnych 12 miesięcy, albo nie! Ponieważ nie wyzbyliśmy się rozsądku, wiemy, że w wieku 45 lat lepiej jest sprawdzić, czy organizm podoła takiemu zadaniu. Kontaktujemy się z lekarzem. Lekarz próbuje zorientować się, w jakim stanie się znajdujemy. Wstępne badanie wykazało kilka niepokojących objawów. Okazało się, że od pewnego czasu dość regularnie boli nas kręgosłup, a czasem ból jest na tyle silny, że na kilka dni uniemożliwia pracę. Dodatkowo okazuje się, że z kondycją też nie jest idealnie – przebiegnięcie w dobrym tempie kilku kilometrów graniczy z cudem, zwłaszcza że przy okazji pojawiają się uciążliwe bóle kolan. Jeśli dodamy do tego problemu z lekkim nadciśnieniem tętniczym i około 20 kilo nadwagi, obraz staje się mało ciekawy.

Lekarz, ponieważ jest specjalistą od tego typu sytuacji, oprócz postawienia wstępnej diagnozy określa, co by musiało się zmienić, aby przedsięwzięcie stało się realne. Jego wskazania można ująć następująco: „Warunki konieczne do uczestnictwa w wyprawie na Kilimandżaro to: zrzucenie co najmniej 10 kg, podniesienie wydolności organizmu umożliwiające intensywny długotrwały wysiłek (bieg na dystansie minimum 5 km), uregulowanie ciśnienia i zminimalizowanie problemów z kręgosłupem i kolanami”.

Analogia do analizy poziomu efektywności wydaje się oczywista. Sprawdzamy, na co nas stać w danej chwili, i określamy, co jest potrzebne, aby osiągnąć cel. Dzięki temu widać, co musielibyśmy zmienić – to jest nasza luka w poziomie efektywności. Skoro już wiemy, co warto by zmienić, trzeba dokładnie zbadać, co jest przyczyną dolegliwości i ograniczeń. W naszej historii oznacza to wykonanie specjalistycznych badań i konsultacji. Odwiedzamy więc kardiologa, ortopedę i lekarza sportowego. Diagnozę można

podsumować w następujący sposób: serce na szczęście jest w porządku, lekkie zmiany zwyrodnieniowe w obrębie kręgosłupa i stawów kończyn górnych i dolnych, tendencja do dyskopatii, zmiany ciśnienia uwarunkowane głównie małą ogólną wydolnością wysiłkową. Uff – wiemy, co nam dolega, i wydaje się, że jak na 45 lat, mogło być gorzej.

Domyślamy się już, że jest to odpowiednik diagnozy przyczyn. Czas zatem na działanie. Wracamy do specjalisty, który na podstawie dostępnych danych zaleca konkretne działania: zmiana nawyków żywieniowych, regularne ćwiczenia wysiłkowo-wytrzymałościowe (basen plus siłownia) co najmniej przez 12 miesięcy, specjalistyczne leczenie zmian zwyrodnieniowych (fizykoterapia i leki). Ponieważ bardzo nam zależy na osiągnięciu celu, postanawiamy zastosować się do większości zaleceń, chociaż nie decydujemy się na farmakologiczne leczenie zmian zwyrodnieniowych.

W sumie jesteśmy zadowoleni, że po wielu latach wracamy do regularnego wysiłku fizycznego. Właściwie pozostaje tylko wdrożenie wybranych zaleceń w życie. Zaczynamy ćwiczenia na siłowni, wizyty na basenie, jemy mniej słodczy i tłustych potraw, uczestniczymy w zajęciach fizykoterapii (oczywiście najbardziej nam się podobają masaże). Zajmuje to sporo czasu i zdarza się, że zastanawiamy się, czy na pewno warto tak się męczyć, jednak trwamy.

Wcześniej umówiliśmy się na regularne spotkania z lekarzem. Co trzy miesiące sprawdzamy, co się dzieje z organizmem. Okazuje się, że stosunkowo najłatwiej poszło z nadwagą. Już po 6 miesiącach zrzucamy 12 kg. Trochę gorzej jest z wytrzymałością, co powoduje, że po pół roku zmieniamy nieco cykl treningu – rzadziej chodzimy na siłownię, a częściej na basen. Dodatkowo zaczynamy intensywnie jeździć na rowerze (nie biegamy, aby nie obciążać za bardzo stawów). Kręgosłup boli rzadziej, gdyż wzmocniliśmy mięśnie szkieletowe. Dodatkowo skontaktowaliśmy się ze specjalistą od terapii kręgosłupa metodą McKenziego, dzięki czemu wiemy dokładnie, jak postępować, aby lepiej dbać o ten organ. Kłopoty z kolanami – trochę mniejsze, ale pozostają.

Po niecałym roku dokonujemy ostatecznej oceny i wspólnie z lekarzem dochodzimy do wniosku, że możemy wreszcie podjąć próbę wejścia na Kilimandżaro. Zabieramy z sobą leki przeciwbólowe i przeciwzapalne, które mogą pomóc w razie kłopotów z kolanami (i w pewnym stopniu – z kręgosłupem). Oznacza to, że jesteśmy gotowi podjąć wyzwanie. Pozostaje nam tylko zorganizować wyprawę i wejść na tę piękną górę. Ale to już całkiem inna historia.

Podsumowanie rozważań zawiera tabela 2.1.

Tabela 2.1. Schemat działania w dążeniu do osiągnięcia celów

Zakres	Działania
Analiza (biznesowa) – cel	Wejść na Kilimandżaro w ciągu najbliższych 12 miesięcy!
Analiza efektywności	<ul style="list-style-type: none"> • Nadwaga. • Słaba kondycja. • Problemy z kręgosłupem i stawami.
Analiza przyczyn	<ul style="list-style-type: none"> • Złe nawyki żywieniowe. • Niska wydolność wysiłkowa. • Lekkie nadciśnienie i zmiany zwyrodnieniowe w obrębie kręgosłupa i stawów.
Wybór rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana nawyków żywieniowych. • Regularne ćwiczenia wysiłkowo-wytrzymałościowe (basen plus siłownia) – minimum przez 12 miesięcy. • Specjalistyczne leczenie zmian zwyrodnieniowych – fizykoterapia i leki.
Realizacja działań	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczanie słodczy i tłustych potraw. • Basen, siłownia i rower – 3 razy w tygodniu. • Fizykoterapia i terapia McKenziego.
Ocena rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> • Obniżenie wagi – w sumie o 15 kg. • Poprawa kondycji – możliwość przebiegnięcia 10 km. • Ograniczenie problemów z kręgosłupem (i w mniejszym stopniu – ze stawami). • Uregulowanie ciśnienia.

W ten sposób przeszliśmy cykl działań nastawionych na osiągnięcie celu osobistego, wymagającego poprawy naszego funkcjonowania. Niemal identyczną drogę przechodzimy w ramach organizacji, jeśli tylko cele, które sobie stawiamy, wymagają poprawy efektywności działania w jakichkolwiek obszarach.

Przejdźmy teraz do omówienia poszczególnych elementów modelu, tym razem już w odniesieniu do organizacji.

Organizacja ma charakter społeczny, co oznacza, że o jakości jej funkcjonowania decyduje czynnik ludzki, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym. Jeśli organizacja chce się rozwijać, musi zwiększać efektywność poszczególnych osób, zespołów roboczych i większych grup działających w jej strukturze. Książka ta stanowi próbę określenia i opisanie najważniejszych ścieżek rozwoju organizacji poprzez poprawę efektywności pracowników. Na podstawie analizy wyników badań, studiów przypadków i doświadczeń gromadzonych podczas działań doradczych dla różnych firm i organizacji, autor pokazuje relacje między rozwojem pracowników i rozwojem organizacji. Opierając się na modelu zwiększania efektywności HPI (*Human Performance Improvement*), wskazuje konkretne propozycje działań dla zarządów, kadry menedżerskiej i przedstawicieli działów HR.

Szczegółowo omawia między innymi:

- podstawowe zasady modelu HPI: orientację na rezultaty, koncentrację na efektach pracy, podejście systemowe,
- główne elementy tego modelu: analizę biznesową, analizę efektywności, wskazanie i charakterystykę możliwych działań rozwojowych, wybór rozwiązań, realizację działań rozwojowych i ocenę rezultatów,
- role i zadania konsultanta i praktyka HPI.

Publikacja jest przeznaczona dla osób zarządzających organizacjami, szkoleniowców, konsultantów i doradców zawodowych oraz studentów wszystkich kierunków związanych z organizacją pracy i zarządzaniem.

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4391-6



cena 59 zł (w tym 5% VAT)