
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 |
| Samooceńca 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 |