
Spis treści

O autorce	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Zarządzanie oparte na kompetencjach.	13
Pojęcie zarządzania kompetencjami	13
Definicje terminu „kompetencje”	20
Rodzaje kompetencji	23
Rozdział 2. Opracowanie kompetencyjnych systemów ocen – działania przygotowawcze	32
Identyfikacja i opis kompetencji	32
Ustalanie poziomów kompetencji	44
Kryteria oceny	52
Rozdział 3. Wprowadzenie kompetencyjnego systemu ocen	57
Dylematy związane z wprowadzeniem systemów ocen	57
Planowanie działania	58
Kampania informacyjna	62
Szkolenie osób oceniających.	69
Rozdział 4. 360-stopniowa ocena kompetencji	79
Istota oceny 360-stopniowej.	79
Osoby dokonujące 360-stopniowej oceny kompetencji	82
Ocena przełożonych przez podwładnych	87
Organizacja przebiegu 360-stopniowej oceny kompetencji	92
Rozdział 5. Rozmowa oceniająca	102
Istota rozmowy oceniającej	102
Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą	104
Przekazywanie informacji pozytywnych	109
Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	110
Pojęcie i rola procesu facylitacji	113
Rozdział 6. Błędy w procesie tworzenia i stosowania kompetencyjnych systemów ocen	119
Nieprawidłowe określenie profili kompetencyjnych stanowisk	119
Niewłaściwe wprowadzanie systemu oceny	120
Błędy w procesie oceniania	121
Błędy w procesie 360-stopniowej oceny pracowników	127

Rozdział 7.	Zarządzanie kompetencjami a rekrutacja i selekcja pracowników . . .	130
	Profil kompetencyjny stanowiska jako podstawa doboru kandydatów do pracy	130
	Przygotowanie pytań na rozmowę kwalifikacyjną	131
	Zastosowanie testów psychologicznych	134
	Centrum oceny jako metoda badania kompetencji	137
	Wybór najodpowiedniejszego kandydata	139
Rozdział 8.	Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników . . .	142
	Rozwój zawodowy jako wspólne zadanie pracownika i organizacji . . .	142
	Konieczność stałej analizy potencjału zawodowego pracowników . . .	146
	Raport z oceny 360-stopniowej jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych	149
	Testy kompetencyjne.	152
	Ośrodek rozwoju (<i>development centre</i>).	156
Rozdział 9.	Zarządzanie kompetencjami a kształtowanie systemów wynagrodzeń	166
	Wynagradzać za efekty czy za sposób osiągania efektów?	166
	Sposoby powiązania wynagrodzeń z kompetencjami	171
Rozdział 10.	Zarządzanie kompetencjami a restrukturyzacja organizacji.	176
	Pojęcie restrukturyzacji	176
	Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa.	179
Rozdział 11.	Kilka pytań o kompetencje przyszłości.	191
	Rzeczywistość VUCA – zagrożenie czy wyzwanie?	192
	Zarządzanie 4.0, zarządzanie 5.0, zarządzanie 6.0 czy zarządzanie N.0?	194
	Zawody przyszłości czy zadania przyszłości?	196
	Zamknięte pokoje, <i>open space</i> , praca zdalna czy <i>coworking</i> ?	198
	<i>Work-life balance</i> , <i>work-life blending</i> czy <i>work-life integrity</i> ?	199
	Kompetencje przyszłości a sztuczna inteligencja	201
Bibliografia		205
Załączniki		215
	1. ForFuture Sp. z o.o. – diagnoza kompetencji zespołu handlowego firmy leasingowej metodą Development Center	217
	2. Katalog kompetencji opracowany przez firmę Navigo Grupa . . .	241
	3. Fragment raportu z sesji Assessment Center	245
	4. Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego.	247
	5. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku kierowniczym (fragment)	253
	6. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku niekierowniczym (fragment)	255
	7. Przykładowe poziomy kompetencji „myślenie analityczne”	257
	8. Przykładowe poziomy kompetencji „komunikacja”	259
	9. Katalog kompetencji (fragment).	261
	10. Wykaz kryteriów oceny stosowanych w administracji państwowej	267
Indeks		269