
Spis treści

O autorze	9
Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Wyjaśnienie pojęć i relacji	19
1.1. Kompetencje a kwalifikacje	19
1.2. Kompetencje a wartości	23
1.3. Kompetencje ludzi a kapitał ludzki i intelektualny	25
1.4. Kluczowe kompetencje	28
1.5. Kompetencje organizacji	29
1.6. Kompetencje uniwersalne, specyficzne i osobiste	37
1.7. Kompetencje zawodowe i stanowiskowe	39
1.8. Profesjogramy/profile stanowisk	46
1.9. Role organizacyjne	47
1.10. Zarządzanie kompetencjami i jego podmioty	49
Rozdział 2. Charakterystyka najważniejszych kompetencji	52
2.1. Wiedza	52
2.2. Doświadczenie i praktyczne umiejętności	80
2.3. Kreatywność i innowacyjność	85
2.4. Samodzielność	88
2.5. Odpowiedzialność	90
2.6. Przedsiębiorczość	92
2.7. Orientacja biznesowa	97
2.8. Profesjonalizm	99
2.9. Decyzyjność	101
2.10. Od formalnej dyscypliny pracy do „5 S”	103
2.11. Skuteczność i ekonomiczność – czyli efektywność	106
2.12. Komunikacja	110
2.13. Współpraca	113
2.14. Kompetencje etyczne	114
2.15. Inteligencja	117
2.16. Kultura i styl	118
2.17. Asertywność	125
2.18. Niektóre inne kompetencje	127

Rozdział 3. Przywództwo, przywódcy i ich style	130
3.1. Misja przywódców	131
3.2. Przywództwo a zarządzanie	134
3.3. Przywództwo jako wywieranie wpływu i jako kierowanie	136
3.4. Przywództwo dzikie – jako twarde przejmowanie, sprawowanie i (nad)używanie władzy	138
3.5. Przywództwo jako służenie	141
3.6. Demokracja i przywódcy demokratyczni	142
3.7. Autorytaryzm i przywódcy autorytarni	147
3.8. Przywódcy charyzmatyczni i transakcyjni	152
3.9. Od przewodzenia opartego na przymusie do „przewodzenia bez przewodzenia”	156
3.10. Indywidualne style kierowania	158
Rozdział 4. Wymiary przywództwa	168
4.1. Wskazywanie i uzasadnianie celów	169
4.2. Określanie zasad i wartości	170
4.3. Dobór i wymiana ludzi	171
4.4. Budowa zespołów	173
4.5. Integrowanie	175
4.6. Rozwój zawodowy	176
4.7. Inspirowanie i motywowanie	177
4.8. Komunikacja	181
4.9. Rozwiązywanie konfliktów i negocjacje	182
4.10. Reprezentowanie	189
4.11. Inne wymiary przywództwa	190
4.12. Jak być przywódcą akceptowanym	198
Rozdział 5. Kompetencje wybranych grup zawodowych z sektora przedsiębiorstw	201
5.1. Przedsiębiorcy i biznesmeni	201
5.2. Menedżerowie i liderzy	210
5.3. Kompetencje różnych grup menedżerów	218
5.4. Specjaliści, specjaliści wiodący/koordynatorzy, główni specjaliści	238
5.5. Pracownicy merytoryczno-wykonawczy	240
5.6. Pracownicy operacyjni	241
Rozdział 6. Zarządzanie kompetencjami w organizacji	244
6.1. Zarządzanie kompetencjami w ujęciu systemowym	244
6.2. Podmioty zarządzania kompetencjami w organizacji	253
6.3. Wzmacnianie portfeli kluczowych kompetencji	256
6.4. Harmonizacja kompetencji oczekiwanych i posiadanych	257
6.5. Doskonalenie zawodowe	269
6.6. Organizacja ucząca się – wybrane problemy	291
6.7. Zarządzanie kompetencjami a ocena	298
6.8. Zarządzanie kompetencjami a wynagradzanie	309

Rozdział 7. Zarządzanie własnymi kompetencjami	322
7.1. <i>Self-management</i> w świetle psychologii rozwoju	323
7.2. Dobre praktyki związane z rozwojem własnym	330
7.3. Meandry i zagrożenia samorozwoju	348
7.4. Czy wszyscy powinni pracować zawodowo?	357
7.5. Sztuczna inteligencja – pomocnik i rywal	359
Uwagi końcowe	365
Bibliografia	377
Indeks	385