
Spis treści

O autorze	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Wyjaśnienie pojęć	17
1.1. Kompetencje a kwalifikacje	17
1.2. Kluczowe kompetencje.....	21
1.3. Kompetencje organizacji.....	22
1.4. Kompetencje uniwersalne, specyficzne i osobiste	31
1.5. Kompetencje zawodowe i stanowiskowe	34
1.6. Profesjogramy/profile stanowisk	37
1.7. Role organizacyjne	38
1.8. Zarządzanie kompetencjami i jego podmioty	40
Rozdział 2. Charakterystyka najważniejszych kompetencji	43
2.1. Wiedza	43
2.2. Doświadczenie i praktyczne umiejętności	65
2.3. Kreatywność i innowacyjność.....	69
2.4. Samodzielność.....	71
2.5. Odpowiedzialność.....	74
2.6. Przedsiębiorczość	76
2.7. Orientacja biznesowa	81
2.8. Profesjonalizm	83
2.9. Decyzyjność	84
2.10. Od formalnej dyscypliny pracy do „5 S”.....	87
2.11. Skuteczność i efektywność.....	89
2.12. Kompetencje związane z komunikacją	93
2.13. Współpraca	97
2.14. Etyczne postępowanie	98
2.15. Inteligencja.....	100
2.16. Kultura osobista i kultura pracy	102
2.17. Asertywność.....	105
Rozdział 3. Przywództwo i związane z nim kompetencje	107
3.1. Przywództwo jako wywieranie wpływu. Typy przywódców	107
3.2. Od przewodzenia opartego na przymusie do „przewodzenia bez przewodzenia”	111

3.3. Style przywództwa	113
3.4. Przewodzenie jako funkcja zarządzania	119
3.5. Inne wymiary przywództwa	141
3.6. Jak być przywódcą akceptowanym	147
Rozdział 4. Kompetencje wybranych grup zawodowych z sektora przedsiębiorstw	150
4.1. Przedsiębiorcy i biznesmeni	150
4.2. Menedżerowie i liderzy	159
4.3. Kompetencje różnych grup menedżerów	167
4.4. Specjaliści, specjaliści wiodący/koordynatorzy, główni specjaliści	187
4.5. Pracownicy merytoryczno-wykonawczy	189
4.6. Pracownicy operacyjni	190
Rozdział 5. Zarządzanie kompetencjami w organizacji.....	193
5.1. Zarządzanie kompetencjami w ujęciu systemowym	193
5.2. Podmioty zarządzania kompetencjami w organizacji	202
5.3. Wzmacnianie portfeli kluczowych kompetencji	205
5.4. Harmonizacja kompetencji oczekiwanych i posiadanych	206
5.5. Doskonalenie zawodowe	218
5.6. Organizacja ucząca się – wybrane problemy	240
5.7. Zarządzanie kompetencjami a ocena	249
5.8. Zarządzanie kompetencjami a wynagradzanie	261
Rozdział 6. Zarządzanie własnymi kompetencjami.....	275
6.1. <i>Self-management</i> w świetle psychologii rozwoju	276
6.2. Dobre praktyki związane z rozwojem własnym	283
6.3. Meandry i zagrożenia samorozwoju	301
6.4. Czy wszyscy powinni pracować zawodowo?	311
Uwagi końcowe	315
Załącznik 1. Portfel kompetencji i profesjogram przedsiębiorcy	325
Załącznik 2. Profesjogram przedsiębiorcy – dyrektora generalnego	330
Załącznik 3. Profesjogram prezesa zarządu w dużej spółce akcyjnej	332
Załącznik 4. Profil kompetencji i profesjogram menedżera personalnego w dużej polskiej filii firmy globalnej	334
Załącznik 5. Profesjogram kierownika wydziału	336
Załącznik 6. Profesjogram dla specjalisty marketingu	338
Bibliografia	341
Indeks	349