
Spis treści

O autorce	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Zarządzanie oparte na kompetencjach	15
Pojęcie zarządzania kompetencjami	15
Kwalifikacje a kompetencje	22
Definicje terminu „kompetencje”	24
Rodzaje kompetencji	26
Rozdział 2. Opracowanie kompetencyjnych systemów ocen – działania przygotowawcze	32
Identyfikacja i opis kompetencji	32
Ustalanie poziomów kompetencji	43
Kryteria oceny	47
Rozdział 3. Wprowadzenie kompetencyjnego systemu ocen	52
Planowanie działania	52
Kampania informacyjna	55
Szkolenie osób oceniających	62
Rozdział 4. 360-stopniowa ocena kompetencji	73
Istota oceny 360-stopniowej	73
Osoby dokonujące 360-stopniowej oceny kompetencji	76
Ocena przełożonych przez podwładnych	81
Organizacja przebiegu 360-stopniowej oceny kompetencji	86
Rozdział 5. Rozmowa oceniająca	96
Istota rozmowy oceniającej	96
Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą	98
Przekazywanie informacji pozytywnych	103
Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	104
Pojęcie i rola procesu facylitacji	107
Rozdział 6. Błędy w procesie tworzenia i stosowania kompetencyjnych systemów ocen	113
Nieprawidłowe określenie profili kompetencyjnych stanowisk	113
Niewłaściwe wprowadzanie systemu oceny	114

Błędy w procesie oceniania	115
Błędy w procesie 360-stopniowej oceny pracowników	121
Rozdział 7. Zarządzanie kompetencjami a rekrutacja i selekcja pracowników	124
Profil kompetencyjny stanowiska jako podstawa doboru kandydatów do pracy	124
Przygotowanie pytań na rozmowę kwalifikacyjną	125
Zastosowanie testów psychologicznych	128
Centrum oceny jako metoda badania kompetencji	131
Wybór najodpowiedniejszego kandydata	133
Rozdział 8. Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników	136
Rozwój zawodowy jako wspólne zadanie pracownika i organizacji ...	136
Konieczność stałej analizy potencjału zawodowego pracowników	140
Raport z oceny 360-stopniowej jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych	143
Testy kompetencyjne	146
Ośrodek rozwoju (<i>development centre</i>)	150
Rozdział 9. Zarządzanie kompetencjami a kształtowanie systemów wynagrodzeń	160
Wynagradzać za efekty czy za sposób osiągania efektów?	160
Sposoby powiązania wynagrodzeń z kompetencjami	164
Rozdział 10. Zarządzanie kompetencjami a restrukturyzacja organizacji	169
Pojęcie restrukturyzacji	169
Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa	172
Bibliografia	181
Załączniki	189
1. Zarządzanie kompetencjami w firmie Vattenfall Heat Poland SA ...	191
2. 360-stopniowa ocena kadry menedżerskiej w firmie Omega SA	201
3. Raport z realizacji projektu. Diagnoza kompetencji menedżerów metodą development center	207
4. Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego	229
5. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku kierowniczym (fragment)	235
6. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku niekierowniczym (fragment)	237
7. Przykładowe poziomy kompetencji „myślenie analityczne”	239
8. Przykładowe poziomy kompetencji „komunikacja”	241
9. Kryteria oceny stosowane w administracji państwowej (fragment) ...	243
Indeks	249