
Spis treści

O autorce	9
1. Wprowadzenie	11
1.1. Na początku był chaos... W ZZL trwa nadal. Jest tego przyczyna. Jest i rozwiązanie	11
1.2. Czym jest ZZL jako dziedzina w ujęciu teoretycznym i praktycznym? Nieco założeń, ale nie za dużo	19
1.2.1. Czy ZZL jest nauką? Jakie znaczenie dla praktyki ma odpowiedź na to pytanie?	20
1.2.2. Czy ZZL jest dziedziną samodzielną?	23
1.2.3. Co różni zarządzanie zasobami ludzkimi od zarządzania ludźmi? Kto jest odpowiedzialny za każdy z tych aspektów?	26
1.2.4. Jakie funkcje i zadania stawia przed ZZL organizacja? Czym zajmuje się ZZL?	31
2. Modele kompetencji i podstawy psychologii oceniania	44
2.1. Po co i kiedy stosuje się kompetencje? Czym one są? Jak funkcjonują?	44
2.1.1. Skąd wiemy, że jesteśmy, i skąd to wiedzą inni?	45
2.1.2. O czym informuje zachowanie człowieka? Co je kształtuje?	47
2.1.3. Osobowość – czy zjawisko to kryje w sobie całą informację o naszej wrodzonej naturze?	51
2.2. Jak wiele zależy od tego, co nabędziemy? Od czego zależy to, czego się ucymy i jak to wykorzystujemy?	56
2.3. Kompetencja jako model teoretyczny a model kompetencji w praktyce. Dwa różne oblicza jednego zjawiska.....	66
2.4. Racjonalistyczna szkoła rozumienia kompetencji. Powszechna, klasyczna, stateczna, ale nie jedyna	73
2.5. Strukturalny model kompetencji – ModelS®. Nowe ujęcie. Jak kompetencja funkcjonuje i co z tego wynika dla oceny pracowników?	80
2.5.1. Dlaczego powstał ModelS®? Na czym polega odmienność i nowość tego podejścia?	85
2.5.2. Co wnosi ModelS® do praktyki zarządzania rozwojem pracowników?	91

3. Praktyka przygotowywania i wykorzystywania narzędzi okresowej oceny pracowników opartej na modelach kompetencji	95
3.1. Czym jest ocenianie pracowników jako proces, a czym jako system? Kto jest uczestnikiem procesu oceniania, a kto użytkownikiem systemu ocen? Jak to razem funkcjonuje?	95
3.1.1. Ocena jako proces organizacyjny	96
3.1.2. Ocena jako system organizacyjny	102
3.1.3. Ocena jako proces psychologiczny	106
3.2. Metody, techniki, narzędzia i skale wykorzystywane w ocenie okresowej	119
3.2.1. Metody oceny kompetencji	122
3.2.2. Techniki oceny kompetencji	127
3.2.3. Narzędzia obserwacji i oceny kompetencji	133
3.2.4. Skale stosowane w narzędziach oceny kompetencji	152
3.3. Błędy, zagrożenia i pułapki przy opisywaniu modeli kompetencji i projektowaniu arkuszy ocen kompetencji. Skąd się biorą? Do czego prowadzą? Jak ich uniknąć? Jak naprawić?	163
3.3.1. Brak wskaźników ocenianych kompetencji lub wskaźniki niedostępne w narzędziu oceny	164
3.3.2. Błąd braku rozłączności ocenianych kategorii	167
3.3.3. Błąd wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii	172
3.3.4. Błąd braku rozłączności wskaźników	175
3.3.5. Błąd pozornej rozłączności ocenianych kategorii	177
3.3.6. Ilościowe traktowanie wyników kompetencji	180
3.3.7. Asymetria jakościowa i ilościowa na poziomie wskaźników w modelu kompetencji	182
3.3.8. Błąd zanieczyszczenia skali ocen	185
3.3.9. Ponadtrzystopniowe skale ocen	188
3.3.10. Zbytne różnicowanie kompetencji względem stanowisk pracy przez ich całkowite rozdzielanie	189
3.3.11. Błędy wynikające z niepoprawnej integracji ocen cząstkowych z różnych form organizacji pracy realizowanych w ciągu ocenianego okresu (np. niewłaściwa integracja ocen z projektów z oceną roczną, obejmującą także pracę pozaprojektową)	193
3.3.12. Ocena kompetencji pracowników wykonujących swą pracę w warunkach uniemożliwiających oceniacemu obserwowanie ocenianego	194
3.3.13. Trzy błędy wynikające z niepoprawnego wykonania opisu stanowiska pracy	195
3.3.14. Nieuwzględnianie kontekstu oceny	196
3.4. Przygotowanie modelu kompetencji i trzech różnych narzędzi oceny. Krok po kroku – jak to się robi. Jak się z tego korzysta	196
3.4.1. Przygotowanie modelu kompetencji	197

3.4.2.	Kompetencyjne opisy stanowisk pracy, czyli przypisywanie stanowiskom poszczególnych kompetencji, których wymaga realizacja zadań na danym stanowisku	251
3.4.3.	Wybór metody, techniki, narzędzia i skali oceny	283
3.4.4.	Przygotowanie narzędzia oceny	286
3.4.5.	Zasady interpretacji obserwacji, formułowania wniosków na temat oceny oraz planowania działań korygujących i rozwojowych.....	328
4.	Podsumowanie i zakończenie	361
5.	Opis aplikacji BinBin® dostępnej z książką i zawierającej gotowe narzędzie służące do oceny pracowników	365
5.1.	Ogólna informacja o aplikacji BinBin® (opisywanej w książce pod techniczną nazwą arkusz 0–1/1)	365
5.1.1.	Dostęp, logowanie, zasady korzystania	365
5.1.2.	Zawartość aplikacji.....	366
5.1.3.	Cel, założenia, charakter i zakres funkcjonowania aplikacji.....	366
5.1.4.	Kolejność czynności do wykonania	368
5.2.	Zasady budowy schematu kompetencji w modelu dostępnym w aplikacji BinBin®	368
5.2.1.	Zasady przypisania wskaźników do kompetencji	368
5.3.	Charakterystyka układu kompetencji w prezentowanym modelu	372
5.4.	Kolejne kroki w celu wykonania indywidualnej oceny z wykorzystaniem aplikacji BinBin®	375
5.4.1.	Definiowanie roli użytkownika aplikacji BinBin®	375
5.4.2.	Definiowanie arkusza obserwacji, czyli wybór wskaźników z bazy aplikacji BinBin®	377
5.4.3.	Wypełnianie arkusza aplikacji BinBin®	378
5.4.4.	Analiza i interpretacja wyników arkusza BinBin®	379
	Literatura	385
	Spis ilustracji	389
	Spis tabel	393
	Indeks rzeczowy	397
	Indeks nazwisk	403