

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Zarządzanie oparte na kompetencjach	11
Pojęcie zarządzania kompetencjami	11
Kwalifikacje a kompetencje	18
Definicje terminu „kompetencje”	20
Rodzaje kompetencji	22
Rozdział 2. Opracowanie kompetencyjnych systemów ocen – działania przygotowawcze	27
Identyfikacja i opis kompetencji	27
Ustalanie poziomów kompetencji	37
Kryteria oceny	40
Rozdział 3. Wprowadzenie kompetencyjnego systemu ocen	45
Planowanie działania	45
Kampania informacyjna	48
Szkolenie osób oceniających	55
Rozdział 4. 360-stopniowa ocena kompetencji	66
Istota oceny 360-stopniowej	66
Osoby dokonujące 360-stopniowej oceny kompetencji	69
Ocena przełożonych przez podwładnych	74
Organizacja przebiegu 360-stopniowej oceny kompetencji	79
Rozdział 5. Rozmowa oceniająca	86
Istota rozmowy oceniającej	86
Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą	88
Przekazywanie informacji pozytywnych	93
Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	94
Pojęcie i rola procesu facylitacji	98
Rozdział 6. Błędy w procesie tworzenia i stosowania kompetencyjnych systemów ocen	104
Nieprawidłowe określenie profili kompetencyjnych stanowisk	104

Niewłaściwe wprowadzanie systemu oceny	105
Błędy w procesie oceniania.....	106
Błędy w procesie 360-stopniowej oceny pracowników	112

Rozdział 7. Zarządzanie kompetencjami a rekrutacja i selekcja

pracowników	116
Profil kompetencyjny stanowiska jako podstawa doboru kandydatów do pracy.....	116
Przygotowanie pytań na rozmowę kwalifikacyjną.....	117
Zastosowanie testów psychologicznych	120
Centrum oceny jako metoda badania kompetencji.....	123
Wybór najodpowiedniejszego kandydata	125

Rozdział 8. Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników ...

Rozwój zawodowy jako wspólne zadanie pracownika i organizacji	128
Konieczność stałej analizy potencjału zawodowego pracowników	132
Raport z oceny 360-stopniowej jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych	134
Testy kompetencyjne	137
Ośrodek rozwoju (<i>development centre</i>).....	141

Rozdział 9. Zarządzanie kompetencjami a kształtowanie systemów

wynagrodzeń.....	151
Wynagradzać za efekty czy za sposób osiągania efektów?	151
Sposoby powiązania wynagrodzeń z kompetencjami.....	155

Rozdział 10. Zarządzanie kompetencjami a restrukturyzacja organizacji

Pojęcie restrukturyzacji.....	160
Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa	163

Bibliografia

Załączniki

1. Zarządzanie kompetencjami w firmie Vattenfall Heat Poland SA	181
2. 360-stopniowa ocena kadry menedżerskiej w firmie Omega SA	191
3. Raport z realizacji projektu „Diagnoza kompetencji menedżerów metodą <i>development centre</i> ”	197
Raport ogólny.....	198
Raport indywidualny (przykład).....	207
4. Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego	219
5. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku kierowniczym (fragment).....	225
6. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku niekierowniczym (fragment).....	227

Indeks