

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ISTOTA I ROZUMIENIE KOMPETENCJI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ	13
1.1. Pojęcia kompetencji	13
1.2. Kompetencje jako czynnik konkurencyjności organizacji	22
1.2.1. Przewaga strategiczna organizacji jako źródło jej konkurencyjności	28
1.2.2. Kompetencje jako przewaga strategiczna organizacji	39
2. OBSZARY WYKORZYSTYWANIA KOMPETENCJI W ORGANIZACJI	39
2.1. Funkcja personalna jako wyznacznik obszaru wykorzystywania kompetencji w organizacji	39
2.2. Wykorzystywanie kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji	42
2.2.1. Instrumenty badania i prezentacji kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji ..	42
2.2.2. Narzędzia badania kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji	47
2.3. Wykorzystywanie kompetencji w systemie ocen pracowniczych	52
2.3.1. Ogólny model systemu ocen pracowniczych	52
2.3.2. Praktyczne modele ocen pracowniczych	55
2.4. Wykorzystywanie kompetencji w ramach zintegrowanego systemu badania potrzeb i oceny efektywności szkoleń	62
2.4.1. Przesłanki budowy zintegrowanego narzędzia badania potrzeb i oceny efektywności szkoleń opartego na kompetencjach	62
2.4.2. Wykorzystywanie narzędzia badania potrzeb i oceny efektywności szkoleń opartego na kompetencjach	64
2.5. Wykorzystywanie kompetencji w procesie wartościowania pracy	76
2.5.1. Zasady określania wartości i szeregowania stanowisk pracy	76
2.5.2. Wartościowanie pracy oparte na kompetencjach	80
2.6. Zalety wykorzystywania systemu kompetencji	86
3. FUNKCJONOWANIE SYSTEMÓW KOMPETENCJI W WYBRANYCH KRAJOWYCH ORGANIZACJACH	89
3.1. Kluczowe kompetencje w systemach kompetencji	89
3.2. Kluczowe kompetencje w systemach kompetencji – wyniki badania systemów kompetencyjnych firm polskich	95
3.3. Wzorce systemów kompetencji	104

4. BUDOWA ZINTEGROWANEGO MODELU KOMPETENCJI	110
4.1. Założenia budowy zintegrowanego modelu kompetencji	110
4.2. Racjonalne składowe kompetencji	113
4.2.1. Charakterystyka racjonalnych składowych kompetencji	113
4.2.2. Dynamika racjonalnych składowych kompetencji	128
4.3. Emocjonalne składowe kompetencji	138
4.3.1. Charakterystyka emocjonalnych składowych kompetencji	138
4.3.2. Dynamika emocjonalnych składowych kompetencji	155
4.4. Kulturowe uwarunkowania kompetencji	166
4.5. Ogólna metodyka projektowania i implementacji zintegrowanego modelu kompetencji pracowniczych	177
ZAKOŃCZENIE	187
ZAŁĄCZNIKI	191
Załącznik nr 1. Lista kompetencji według L. M. Spencer i S. M. Spencer	191
Załącznik nr 2. Lista elementów rozpoznanych w badanych systemach kompetencji	196
Załącznik nr 3. Przykładowy zestaw wskaźników behawioralnych dla kompetencji – motywowanie dla pracowników Działu Handlowego	199
Załącznik nr 4. Przykładowy Kodeks Menedżera	202
Załącznik nr 5. Zasady Karty Zrównoważonego Rozwoju	204
Załącznik nr 6. Koncepcja inteligentnego emocjonalnie przywództwa według D. Golemena, R. Boyatzisa, R. i A. McKee	206
Załącznik nr 7. Charakterystyka kompetencji inteligencji emocjonalnej EQ według klasyfikacji firmy FPL Sp. z o.o	208
Załącznik nr 8. Zasady wymagane od firmy „Inwestor w Ludzi”	213
SPIS RYSUNKÓW	217
SPIS TABEL	219
LITERATURA	221
OD REDAKCJI	233