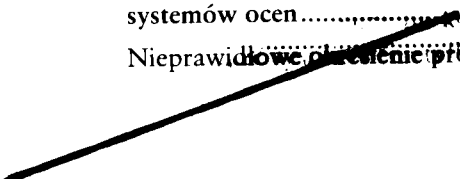

Spis treści

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 ocenająca	86
Istota rozmowy ocenającej.....	86
Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę ocenającą.....	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 ...	128
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	160
Pojęcie restrukturyzacji.....	160
Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa	163
Bibliografia	173
Załączniki	179
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	229