

[opis]

Książka zawiera przegląd zagadnień pomocnych do wdrożenia i zastosowania systemu ocen pracowników opartego na kompetencjach. Autorka szczegółowo przedstawia sposób przygotowania i wdrożenia takiego systemu oraz metody jego integrowania z innymi dziedzinami ZZL, takimi jak rekrutacja i selekcja, rozwój zawodowy, kształtowanie wynagrodzeń oraz restrukturyzacja organizacji.

Trzecie wydanie publikacji zostało zaktualizowane i wzbogacone m.in. o treści poświęcone kompetencjom przyszłości. Autorka porusza zagadnienia takie, jak m.in. zarządzanie w świecie VUCA, istota sztucznej inteligencji, rola tzw. empatyzerów oraz postulat zastąpienia pojęcia work-life balance pojęciem work-life integrity.

Adresaci:

Kompleksowe ujęcie tematu sprawia, że książka może być cennym źródłem wiedzy zarówno dla osób zajmujących się naukowo problematyką zarządzania, jak i dla menedżerów wszelkich szczebli oraz dyrektorów i pracowników działów zasobów ludzkich. Praktycy HR znajdą tu wiele przydatnych wskazówek oraz zamieszczonych w załącznikach praktycznych narzędzi.

[autor]

Małgorzata Sidor-Rządowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego, profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie. Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Wolters Kluwer 2018). Małgorzata Sidor-Rządowska jest współtwórcą i wykładownicą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningowych. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu. Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, jest członkiem

komitetu oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, była też prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych. W roku 2011 magazyn „Nowoczesna Firma” poprosił przedstawicieli branży personalnej o odpowiedź na pytanie, kto ich zdaniem wywarł największy wpływ na kształtowanie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Małgorzata Sidor-Rządkowska znalazła się w gronie najczęściej wymienianych osób (por. *20 lat HR w Polsce. Wewnętrzna siła i pasja – naukowcy, politycy, doradcy i praktycy, którzy kształtowali oblicze polskiego HR-u*, magazyn „Nowoczesna Firma”, kwiecień 2011).

[spis]

O autorce | str. 9

Wstęp | str. 11

Rozdział 1. Zarządzanie oparte na kompetencjach | str. 13

Pojęcie zarządzania kompetencjami | str. 13

Definicje terminu „kompetencje” | str. 20

Rodzaje kompetencji | str. 23

Rozdział 2. Opracowanie kompetencyjnych systemów ocen – działania przygotowawcze | str. 32

Identyfikacja i opis kompetencji | str. 32

Ustalanie poziomów kompetencji | str. 44

Kryteria oceny | str. 52

Rozdział 3. Wprowadzenie kompetencyjnego systemu ocen | str. 57

Dylematy związane z wprowadzeniem systemów ocen | str. 57

Planowanie działania | str. 58

Kampania informacyjna | str. 62

Szkolenie osób oceniających | str. 69

Rozdział 4. 360-stopniowa ocena kompetencji | str. 79

Istota oceny 360-stopniowej | str. 79

Osoby dokonujące 360-stopniowej oceny kompetencji | str. 82

Ocena przełożonych przez podwładnych | str. 87

Organizacja przebiegu 360-stopniowej oceny kompetencji | str. 92

Rozdział 5. Rozmowa oceniająca | str. 102

Istota rozmowy oceniającej | str. 102

Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą | str. 104

Przekazywanie informacji pozytywnych | str. 109

Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych | str. 110

Pojęcie i rola procesu facylitacji | str. 113

Rozdział 6. Błędy w procesie tworzenia i stosowania kompetencyjnych systemów ocen | str. 119

Nieprawidłowe określenie profili kompetencyjnych stanowisk | str. 119

Niewłaściwe wprowadzanie systemu oceny | str. 120
Błędy w procesie oceniania | str. 121
Błędy w procesie 360-stopniowej oceny pracowników | str. 127

Rozdział 7. Zarządzanie kompetencjami a rekrutacja i selekcja pracowników | str. 130

Profil kompetencyjny stanowiska jako podstawa doboru kandydatów do pracy | str. 130
Przygotowanie pytań na rozmowę kwalifikacyjną | str. 131
Zastosowanie testów psychologicznych | str. 134
Centrum oceny jako metoda badania kompetencji | str. 137
Wybór najodpowiedniejszego kandydata | str. 139

Rozdział 8. Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników | str. 142

Rozwój zawodowy jako wspólne zadanie pracownika i organizacji | str. 142
Konieczność stałej analizy potencjału zawodowego pracowników | str. 146
Raport z oceny 360-stopniowej jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych | str. 149
Testy kompetencyjne | str. 152
Ośrodek rozwoju (development centre) | str. 156

Rozdział 9. Zarządzanie kompetencjami a kształtowanie systemów wynagrodzeń | str. 166

Wynagradzać za efekty czy za sposób osiągnięcia efektów? | str. 166
Sposoby powiązania wynagrodzeń z kompetencjami | str. 171

Rozdział 10. Zarządzanie kompetencjami a restrukturyzacja organizacji | str. 176

Pojęcie restrukturyzacji | str. 176
Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa | str. 179

Rozdział 11. Kilka pytań o kompetencje przyszłości | str. 191

Rzeczywistość VUCA – zagrożenie czy wyzwanie? | str. 192
Zarządzanie 4.0, zarządzanie 5.0, zarządzanie 6.0 czy zarządzanie N.0? | str. 194
Zawody przyszłości czy zadania przyszłości? | str. 196
Zamknięte pokoje, open space, praca zdalna czy coworking? | str. 198
Work-life balance, work-life blending czy work-life integrity? | str. 199
Kompetencje przyszłości a sztuczna inteligencja | str. 201

Bibliografia | str. 205

Załączniki | str. 215

1. ForFuture Sp. z o.o. – diagnoza kompetencji zespołu handlowego firmy leasingowej metodą Development Center | str. 217
2. Katalog kompetencji opracowany przez firmę Navigo Grupa | str. 241
3. Fragment raportu z sesji Assessment Center | str. 245
4. Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego | str. 247
5. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku kierowniczym (fragment) | str. 253
6. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku niekierowniczym (fragment) | str. 253
7. Przykładowe poziomy kompetencji „myślenie analityczne” | str. 257
8. Przykładowe poziomy kompetencji „komunikacja” | str. 259
9. Katalog kompetencji (fragment) | str. 261
10. Wykaz kryteriów oceny stosowanych w administracji państwowej | str. 267

