



kompetencyjne systemy ocen pracowników

przygotowanie, wdrażanie i integrowanie
z innymi systemami ZZZ

małgorzata sidor-rządowska



 Wolters Kluwer

wydanie III

małgorzata sidor-rządkowska

kompetencyjne systemy ocen pracowników

przygotowanie, wdrażanie i integrowanie
z innymi systemami ZZL

wydanie III rozszerzone i zaktualizowane

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Recenzent I wydania
Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Holdys

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©*Song_about_summer - stock.adobe.com*

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

... Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw.
... Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli
... cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować
... część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2020

Wydanie III uaktualnione i rozszerzone

ISBN 978-83-8187-742-8

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Moim Nauczycielom

Spis treści

O autorce	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Zarządzanie oparte na kompetencjach.	13
Pojęcie zarządzania kompetencjami	13
Definicje terminu „kompetencje”	20
Rodzaje kompetencji	23
Rozdział 2. Opracowanie kompetencyjnych systemów ocen – działania przygotowawcze	32
Identyfikacja i opis kompetencji	32
Ustalanie poziomów kompetencji	44
Kryteria oceny	52
Rozdział 3. Wprowadzenie kompetencyjnego systemu ocen	57
Dylematy związane z wprowadzeniem systemów ocen	57
Planowanie działania	58
Kampania informacyjna	62
Szkolenie osób oceniających.	69
Rozdział 4. 360-stopniowa ocena kompetencji	79
Istota oceny 360-stopniowej.	79
Osoby dokonujące 360-stopniowej oceny kompetencji	82
Ocena przełożonych przez podwładnych	87
Organizacja przebiegu 360-stopniowej oceny kompetencji	92
Rozdział 5. Rozmowa oceniająca	102
Istota rozmowy oceniającej	102
Wskazówki dla menedżera prowadzącego rozmowę oceniającą	104
Przekazywanie informacji pozytywnych	109
Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	110
Pojęcie i rola procesu facylitacji	113
Rozdział 6. Błędy w procesie tworzenia i stosowania kompetencyjnych systemów ocen	119
Nieprawidłowe określenie profili kompetencyjnych stanowisk	119
Niewłaściwe wprowadzanie systemu oceny	120
Błędy w procesie oceniania	121
Błędy w procesie 360-stopniowej oceny pracowników	127

Rozdział 7.	Zarządzanie kompetencjami a rekrutacja i selekcja pracowników. . .	130
	Profil kompetencyjny stanowiska jako podstawa doboru kandydatów do pracy	130
	Przygotowanie pytań na rozmowę kwalifikacyjną	131
	Zastosowanie testów psychologicznych	134
	Centrum oceny jako metoda badania kompetencji	137
	Wybór najodpowiedniejszego kandydata.	139
Rozdział 8.	Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników . .	142
	Rozwój zawodowy jako wspólne zadanie pracownika i organizacji . .	142
	Konieczność stałej analizy potencjału zawodowego pracowników . .	146
	Raport z oceny 360-stopniowej jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych	149
	Testy kompetencyjne.	152
	Ośrodek rozwoju (<i>development centre</i>).	156
Rozdział 9.	Zarządzanie kompetencjami a kształtowanie systemów wynagrodzeń	166
	Wynagradzać za efekty czy za sposób osiągania efektów?	166
	Sposoby powiązania wynagrodzeń z kompetencjami.	171
Rozdział 10.	Zarządzanie kompetencjami a restrukturyzacja organizacji.	176
	Pojęcie restrukturyzacji	176
	Restrukturyzacja naprawcza a restrukturyzacja rozwojowa.	179
Rozdział 11.	Kilka pytań o kompetencje przyszłości.	191
	Rzeczywistość VUCA – zagrożenie czy wyzwanie?	192
	Zarządzanie 4.0, zarządzanie 5.0, zarządzanie 6.0 czy zarządzanie N.0?	194
	Zawody przyszłości czy zadania przyszłości?.	196
	Zamknięte pokoje, <i>open space</i> , praca zdalna czy <i>coworking</i> ?	198
	<i>Work-life balance</i> , <i>work-life blending</i> czy <i>work-life integrity</i> ?	199
	Kompetencje przyszłości a sztuczna inteligencja	201
Bibliografia		205
Załączniki		215
	1. ForFuture Sp. z o.o. – diagnoza kompetencji zespołu handlowego firmy leasingowej metodą Development Center	217
	2. Katalog kompetencji opracowany przez firmę Navigo Grupa . .	241
	3. Fragment raportu z sesji Assessment Center.	245
	4. Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego.	247
	5. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku kierowniczym (fragment)	253
	6. Arkusz oceny kompetencji pracownika na stanowisku niekierowniczym (fragment)	255
	7. Przykładowe poziomy kompetencji „myślenie analityczne” . . .	257
	8. Przykładowe poziomy kompetencji „komunikacja”	259
	9. Katalog kompetencji (fragment).	261
	10. Wykaz kryteriów oceny stosowanych w administracji państwowej	267
Indeks		269

Wstęp

Czternaście lat, które minęły od pierwszego wydania tej książki, to cała epoka w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku. Wdrożono i udoskonalono wiele nowych metod, procedur i narzędzi. Coraz powszechniejsza staje się świadomość, iż kluczowe znaczenie dla racjonalności wszystkich tych działań ma zarządzanie oparte na kompetencjach. Główną zaletą takiego podejścia jest integracja poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Oznacza to konieczność odpowiedniego tworzenia systemów ocen i uczynienia pojęcia kompetencji podstawą opracowywanych rozwiązań.

Traktowanie oceny w kategoriach dialogu powoli staje się czymś oczywistym, pojawiają się jednak kolejne pytania. Niniejsza książka jest próbą odpowiedzi na niektóre z nich. Jej powstanie zostało zainspirowane dyskusjami na temat wypracowywania takich mechanizmów, które ułatwią bezpośrednio powiązanie procedur oceniania z osiągnięciem celów organizacji. W ostatnich latach upowszechnia się przekonanie, że warunkiem sukcesu jest ściśle związanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy. Łatwiej powiązać te sfery, gdy wprowadzi się zarządzanie oparte na kompetencjach. Myślą przewodnią książki jest przekonanie, że system ocen tylko wtedy spełni swe zadanie, gdy zostanie zintegrowany z pozostałymi dziedzinami zarządzania zasobami ludzkimi. Temu przekonaniu podporządkowana została konstrukcja książki – nie ograniczam się w niej jedynie do zagadnień związanych z ocenianiem pracowników, lecz podejmuję także (w sposób z konieczności skrótowy i niepełny) problematykę rekrutacji i selekcji, rozwoju zawodowego, kształtowania systemów wynagrodzeń, restrukturyzacji organizacji. Zwłaszcza to ostatnie zagadnienie zostało jedynie naszkicowane; nie chciałam jednak zupełnie z niego zrezygnować, zależało mi bowiem na podkreśleniu, że w warunkach restrukturyzacji ocena kompetencji pracowników nabiera szczególnego znaczenia.

Książka adresowana jest do szerokiego grona Czytelników: menedżerów różnych szczebli, kadry kierowniczej i pracowników działów personalnych, studentów zarządzania. Wierzę, że źródło pewnych inspiracji znajdą w niej również osoby zajmujące się naukowo zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Jeżeli miałabym odpowiedzieć na pytanie, co stanowiło dla mnie główną trudność podczas pisania tej książki, powiedziałabym, że była to konieczność ciągle wyważania proporcji między rozważaniami teoretycznymi a formułowaniem praktycznych zaleceń. Próba przedstawienia całej złożoności problematyki kompetencji spowodowałaby, że książka musiałaby się składać niemal wyłącznie z rozważań na temat istoty tego pojęcia, jego elementów składowych, wzajemnych relacji między nimi, sposobów definiowania każdego z używanych określeń itd. Cel, który sobie postawiłam, był jednak inny – zależało mi na ułatwieniu pracy osobom, które stają przed zadaniem wprowadzenia w konkretnej firmie kompetencyjnego systemu ocen, a nie na mnożeniu znaków zapytania. Zrezygnowałam więc z dzielenia się z Czytelnikami swoimi wątpliwościami. Nie przyszło mi to łatwo: z pierwotnego wykształcenia jestem filozofem, mój sposób myślenia jest więc nakierowany na zadawanie pytań, a nie na udzielanie jednoznacznych odpowiedzi.

Nie chciałam też ograniczać się tylko do przedstawienia doświadczeń płynących z mojej praktyki konsultanta – prezentowanie wyłącznie poglądów, które samemu uważa się za najlepsze, zbyt łatwo przekształca się w formułowanie „jedynie słusznych” zaleceń.

Książka stanowi wyraz przekonania, że do wdrożenia kompetencyjnego systemu ocen potrzebna jest pewna podbudowa teoretyczna. Pozwala ona na świadomy, dopasowany do specyfiki konkretnej firmy wybór elementów składających się na wprowadzany system. Wiedza na temat złożoności problematyki nie może jednak paraliżować działań, prowadzić do odkładania podjęcia koniecznych kroków na bliżej nieokreśloną przyszłość, wywoływać wrażenia, że omawianych zagadnień nie da się przełożyć na działania praktyczne. Trzeba bowiem stale pamiętać, iż „W warunkach tak powszechnych i dynamicznych zmian [...] niezbędne staje się profesjonalne zarządzanie kompetencjami [...]. Zaniedbanie czy choćby tylko spowolnienie rozwoju kompetencji oznaczałoby obniżenie zdolności do konkurencyjności i pozycji na rynku – zarówno organizacji, jak i osób nią zarządzających i pracowników” (Oleksyn 2017, s. 12).

Małgorzata Sidor-Rzadkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Warszawa, luty 2020

Zarządzanie oparte na kompetencjach

Pojęcie zarządzania kompetencjami

Mimo rozpowszechnienia terminu „kompetencje” trudno wskazać inne pojęcie¹, wokół którego panuje równie duży chaos definicyjny. Chaos pogłębiają takie sformułowania, jak „macierz kompetencji” czy „profil kompetencji behawioralnych”, które wydają się zrozumiałe jedynie dla wąskiego kręgu wtajemniczonych.

Ciągle jeszcze można spotkać opinie, że swoista „moda na kompetencje”, połączona z przedstawianiem tego zagadnienia jako wiedzy będącej domeną wąskiego grona ekspertów, jest dziełem firm konsultingowych. Nie sposób jednak zaprzeczyć, że zarządzanie oparte na kompetencjach stało się wartościowym elementem polityki personalnej. Nawet jeżeli w zarządzaniu kompetencjami jest coś z mody, to jest to moda wyjątkowo sensowna i pożyteczna. Trudno bowiem nie zauważyć, że cechą systemów zarządzania ludźmi w wielu firmach jest chaotyczność podejmowanych działań. Sposób oceny kandydatów do pracy, system oceny osób już zatrudnionych w firmie, polityka szkoleniowa, budowa systemów wynagrodzeń – wszystkie te zadania sprawiają wrażenie prowadzonych w sposób zupełnie odmienny, a nawet sprzeczny.

Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwi integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na wyraźnie określonych zasadach – przyjętym w organizacji modelu kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich procesów, jak:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- tworzenie systemu ocen pracowników,
- analiza potrzeb szkoleniowych,
- ocena efektów przeprowadzanych szkoleń,

¹ Może z wyjątkiem pojęcia „coaching”.

- kształtowanie ścieżek kariery zawodowej,
- podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników.

Trudno więc nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że (właściwie prowadzone) „zarządzanie kompetencjami stanowi podstawę całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Bez precyzyjnego określenia kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach w poszczególnych organizacjach nie można opracować wiarygodnych i precyzyjnych planów zatrudnienia, właściwie prowadzić rekrutacji i doboru kadr. Nie da się prawidłowo ustalać wysokości wynagrodzenia dla pracowników, zwłaszcza zaś ich płac zasadniczych. Nie sposób profesjonalnie i efektywnie pomagać w rozwoju zawodowym, przygotować ludzi do nowych ról organizacyjnych i przyszłych zadań” (Oleksyn 2017, s. 12–13).

Nie wchodząc na razie w złożone kwestie dotyczące sposobów definiowania samego terminu „kompetencje” (będzie to przedmiotem rozważań w dalszej części tego rozdziału), przyjmijmy, że: „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi (ZKZ) jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w którego przypadku pojęcie kompetencji staje się wspólną podstawą łączącą działania z różnych dziedzin (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). Inaczej mówiąc, jest to budowanie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi” (Filipowicz 2019, s. 141).

Jak podkreśla T. Rostkowski (2004, s. 38, 40): „Dla coraz większej liczby firm pracownik sam w sobie nie jest już kapitałem, tak jak sam fakt zatrudniania pracowników nie jest traktowany jako gwarancja sukcesu firmy. Nowoczesne organizacje zauważają, że dopiero zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności i inne cechy, jakie posiadają pracownicy, mogą prowadzić firmę do realizacji jej strategii, zaspokojenia potrzeb klientów, sprostanania warunkom dyktowanym przez konkurencję.

Kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, zadaniem procesów personalnych jest dziś nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami. [...]

Nie sposób przecenić wartości systemów kompetencyjnych dla jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Obok tak oczywistych korzyści, jak: stworzenie jednolitych kryteriów do rzetelnej i sprawiedliwej oceny pracowników czy opracowanie podstaw do planowania rozwoju pracowników, systemy zarządzania kompetencjami wprowadzają nowatorski sposób postrzegania człowieka (z jego umiejętnościami, wiedzą, osobowością itd.) jako czynnika, dzięki któremu firma może osiągnąć rzeczywistą przewagę konkurencyjną”.

Korzyści związane z (podkreśliłmy raz jeszcze – prawidłowym) wdrożeniem systemów kompetencyjnych są niewątpliwe. Ich eksponowanie spowodowało

jednak, że wokół omawianej tematyki narosło wiele nieporozumień, do których zaliczyć można następujące stwierdzenia:

1. *Zarządzanie oparte na kompetencjach jest obowiązkiem każdej nowoczesnej firmy.* Tymczasem o wprowadzeniu tego systemu lub zrezygnowaniu z niego powinna decydować rzetelna analiza uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa².
2. *Wiedza dotycząca kompetencji jest wiedzą niemal tajemną; przeciętny pracownik może jedynie przyjąć do wiadomości ustalenia specjalistów.* Takie podejście przekreśla wartość całego systemu; to właśnie bezpośrednio zainteresowani powinni odgrywać kluczową rolę w identyfikowaniu i doskonaleniu kompetencji.
3. *System zarządzania kompetencjami można wprowadzić niemal z dnia na dzień i natychmiast zacząć korzystać z jego efektów.* Z doświadczenia wiadomo, że przynajmniej kilka miesięcy zajmują zwykle prace przygotowawcze, a efekty podjętych działań widoczne są w pełni dopiero po paroletnim okresie działania systemu.
4. *Opracowanie systemu zarządzania kompetencjami jest procesem jednorazowym, a zidentyfikowanie kompetencji, ich opisanie, określenie poziomów itp. oznacza koniec prac związanych z tym zagadnieniem.* Taki sposób myślenia trudno określić inaczej niż jako całkowite nieporozumienie; systemy kompetencyjne wprowadzane są przecież po to, aby firma mogła elastycznie reagować na zmiany. Konieczności nieustannego monitorowania i modyfikowania systemu nie można więc uniknąć.

Chciałabym w tym miejscu podzielić się z Czytelnikami pewną wątpliwością, wiążącą się z obserwowaną w ostatnich latach tendencją do rozszerzania pojęcia „zarządzanie”. Trudno wręcz wskazać element czy dziedzinę, którą – według niektórych osób – nie dałoby się „zarządzać”. Wyrazem tej tendencji są wyrażenia w rodzaju „zarządzanie środowiskiem naturalnym”. Gdy słyszę sformułowanie typu „zarządzanie kreatywnością”, zaczynam się zastanawiać, czy kreatywność, którą można zarządzać, jest jeszcze kreatywnością. Można stwarzać warunki do jej występowania, premiować kreatywne postawy itp., jednak termin „zarządzanie kreatywnością” wydaje mi się zbyt daleko idący.

Moje wątpliwości dotyczą też pojęcia „zarządzanie kompetencjami”, które niejako zakłada, że „posiadaczem” kompetencji jest organizacja. Mówi się wprawdzie niekiedy o „kompetencjach przedsiębiorstwa”, w tym o jego kompetencjach kluczowych, które bywają definiowane jako „umiejętności i zasoby, które ze względu na ich unikatowość zapewniają przedsiębiorstwu

² Interesującym przykładem takiej analizy jest zamieszczona w Harvard Business Review Polska dyskusja zatytułowana „Czy nasza firma potrzebuje modelu kompetencji?” (por. Dziekańska 2010).

względnie trwałą przewagę konkurencyjną na rynku” (Lendzion i Stankiewicz-Mróz 2005, s. 92). Trudno jednak zaprzeczyć, że to nie przedsiębiorstwo „ma” kompetencje, kompetencje mają zatrudnione w nim osoby. Najdobitniej wyraził to Krzysztof Obłój, stwierdzając, iż „Każda firma jest w ostatecznym rachunku skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników” (Obłój 1998, s. 127)³.

Jeżeli ktoś może „zarządzać kompetencjami”, to są to te osoby, które je posiadają, czyli pracownicy. Kierownictwo organizacji może natomiast wykorzystywać zarządzanie oparte na kompetencjach do osiągnięcia jej strategicznych celów.

Choć zgodnie z przyjętą terminologią używam tu terminu „zarządzanie kompetencjami” zamiennie z terminem „zarządzanie oparte na kompetencjach”, bardziej właściwy wydaje mi się drugi z nich, ponieważ pierwszy stanowi pewnego rodzaju skrót myślowy.

Ł. Sienkiewicz (2002, s. 240) zauważa, że wbrew rozpowszechnionym przekonaniom, niejako rezerwującym modele kompetencyjne dla dużych organizacji, „to właśnie MSP powinny stać się polem skutecznego wdrażania systemów zarządzania kompetencjami pracowników”. Możliwość i potrzebę tego rodzaju stwarza przede wszystkim szersze niż w dużych przedsiębiorstwach rozumienie stanowiska pracy. W małej firmie zakres działań realizowanych przez poszczególne osoby jest często bardzo złożony. Wprowadzanie systemu zarządzania kompetencjami „utwierdza [...] i w pewien sposób sankcjonuje istniejący stan rzeczy – pozwala na zarządzanie pracownikami wykonującymi pracę łączącą wiele funkcji, a nie zarządzanie trudnymi czasem do zdefiniowania stanowiskami pracy. Bardzo często cechą wspólną systemów kompetencyjnych i rzeczywistości działania małych [...] przedsiębiorstw jest położenie szczególnego nacisku na pojedynczych pracowników i ich unikalne cechy, a nie sztywno zdefiniowane stanowisko pracy” (tamże, s. 241).

Autor przytacza wyniki analiz P. Sparrowa i J. Pickarda, zgodnie z którymi system zarządzania kompetencjami warto zastosować, gdy:

- 1) można jednoznacznie określić kompetencje potrzebne do uzyskania określonych wyników,
- 2) liczba kompetencji kluczowych koniecznych do właściwego wykonywania obowiązków nie jest zbyt duża,
- 3) można zauważyć bezpośredni związek między wyższym poziomem kompetencji a osiągnięciem lepszych wyników,
- 4) rozwój organizacji wymaga zdobywania nowych umiejętności,
- 5) wizerunek firmy zależy w dużej mierze od sposobu zachowania jej pracowników,

³ Zwrócenie uwagi na ten cytat zawdzięczam Tadeuszowi Oleksynowi.

- 6) wyniki przedsiębiorstwa są uzależnione od jednego lub dwóch pracowników posiadających określone kompetencje.

Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że to właśnie niewielkie firmy często spełniają większość podanych wyżej warunków. Zarządzanie oparte na kompetencjach może więc stanowić odpowiednią dla wielu małych przedsiębiorstw koncepcję zarządzania ludźmi.

Mówiąc o początkach zainteresowania zarządzaniem kompetencjami, często wskazuje się rok 1973 i opublikowany wtedy na łamach „American Psychologist” artykuł P. McClellanda *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*. W artykule tym McClelland zauważył, że ani testy psychologiczne, ani oceny i świadectwa szkolne nie pozwalają przewidzieć, czy dana jednostka odniesie sukces zawodowy. Skłoniło go to do poszukiwania innych metod przewidywania przyszłych wyników pracy. Metodą taką stało się identyfikowanie sposobów myślenia i zachowania osób, które osiągają wysoki poziom efektów pracy (por. Pochtowski 2018, s. 153). Wkrótce potem przedstawiciele firmy Mc Ber jako pierwsi zastosowali w praktyce postulaty sformułowane przez McClellanda. Otrzymali oni od Departamentu Stanu USA zadanie przeprowadzenia rekrutacji pracowników na niższe stanowiska dyplomatyczne w placówkach poza granicami kraju. Dotychczasowa praktyka rekrutacyjna opierała się na badaniu inteligencji kandydatów, a dokonany wybór często okazywał się pomyłką. Pracownicy firmy Mc Ber zdecydowali się więc przeprowadzić wywiady z przedstawicielami służb dyplomatycznych – zarówno tymi, którzy odnieśli sukces, jak i tymi, którym się to nie udało. Proszono ich o dokładne opisanie zachowań w różnych sytuacjach związanych z pracą. Był to, używając współczesnego języka, wywiad techniką zdarzeń behawioralnych. Okazało się, że kluczowym czynnikiem sukcesu wcale nie jest inteligencja, lecz trzy kompetencje: międzykulturowa wrażliwość interpersonalna, pozytywne nastawienie do innych ludzi i szybkie tempo nabywania wiedzy o politycznych meandrach. Samo nazwanie tych kompetencji miało zresztą znaczenie drugorzędne – najważniejsze, że towarzyszyły im szczegółowe definicje sformułowane w postaci opisu zachowań, po których można poznać osoby mające wyżej wymienione cechy. Stworzono zatem pierwszy model kompetencji w dzisiejszym znaczeniu tego słowa (Kubicka-Daab 2002, s. 239–224).

Kolejną ważną datą jest rok 1982, w którym R. Boyatzis opublikował książkę *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Przedstawił w niej używane do dziś rozumienie pojęcia kompetencji. Potem, w opublikowanej w 1992 roku pracy *Building on Competence: The Effective Use of Managerial Talent*, Boyatzis zaprezentował listę kompetencji wyróżniających skutecznych menedżerów. Kompetencje te zostały pogrupowane w następujących obszarach (tabela 1.1).

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.

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.

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – wykładowca akademicki, trener, coach i konsultant; absolwentka filozofii (specjalizacja: etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego, doktor habilitowany nauk o zarządzaniu i jakości. Pracuje na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, jest także konsultantem ds. HR, prowadzi szkolenia dotyczące kształtowania strategii personalnych, doskonalenia umiejętności menedżerskich oraz restrukturyzacji organizacji. Autorka wielu książek i artykułów; członek Kapituły Konkursu Top HR Manager in Action.



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-742-8



wydanie III