

**Jacek Jędrzejczak**

**OCENY OKRESOWE  
PRACOWNIKÓW**  
**Zarządzanie przez ocenianie**  
**Poradnik dobrych praktyk**



ODDK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.  
Gdańsk 2016

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Kluczowe mechanizmy i uwarunkowania wdrażania i funkcjonowania systemu okresowych ocen pracowniczych</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Funkcje kontrolne i rozwojowe SOOP i ich znaczenie dla firmy</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Elementy bazowe dla rozpoczęcia projektowania systemu ocen okresowych</b> .....	<b>17</b>
3.1. Ustalenie celu stosowania SOOP w firmie .....	17
3.2. Powiązania z innymi systemami wspierającymi ZZL w firmie .....	18
3.3. Przegląd zakresów obowiązków i sporządzenie opisów stanowisk .....	21
3.4. Określenie obowiązków menedżerów i działu personalnego w procesie opracowania, wdrożenia i dalszego funkcjonowania systemu ocen .....	22
3.5. Informatyzacja procesu ocen i analizy ich wyników .....	23
<b>4. Projektowanie procesu i narzędzi oceny</b> .....	<b>25</b>
4.1. Proces – czyli kto, co, kiedy i jak robi? .....	25
4.2. Wybór typu skali ocen cząstkowych .....	30
4.3. Ustalanie wartości na skali ocen cząstkowych i końcowych .....	38
<b>5. Wybór kryteriów ocen okresowych</b> .....	<b>43</b>
5.1. Kompetencyjne kryteria ocen okresowych .....	43
5.1.1. Wybór kryteriów do puli kryteriów ocen okresowych .....	43
5.1.2. Wybór kryteriów przez przełożonego .....	46
5.1.3. Opracowanie profili ocenianych kompetencji dla grup stanowisk z poziomu całej organizacji/firmy .....	47
5.1.4. Definiowanie kompetencyjnych kryteriów oceny .....	53
5.2. Miary efektywności w oparciu o wskaźniki – jako specyficzne kryteria oceny okresowej (KPI) .....	59
5.2.1. Wykorzystanie komponentów ZPC w zarządzaniu i ocenie wszystkich działów firmy ..	60
5.2.2. Transponowanie misji, celów i strategii firmy na poszczególne działy .....	61
5.2.3. Określenie tzw. obszarów zadaniowych dla poszczególnych działów .....	61
5.2.4. Ustalenie wskaźników dla poszczególnych obszarów zadaniowych .....	63
5.2.5. Włączenie wypracowanych wskaźników do puli kryteriów oceny okresowej .....	66
<b>6. Formularz i regulamin ocen okresowych</b> .....	<b>69</b>
6.1. Formularze towarzyszące ocenie okresowej .....	69
6.2. Regulamin ocen okresowych .....	73
<b>7. Wdrażanie SOOP w firmie</b> .....	<b>75</b>
7.1. Projektowe aspekty wdrażania systemu ocen okresowych .....	75

7.2. Zachowanie kolejności działań w projekcie . . . . .	77
7.3. Psychologiczne aspekty wdrożenia systemu ocen okresowych w organizacji . . . . .	81
7.3.1. Źródła reakcji pracowników na zmianę . . . . .	83
7.3.2. Proces wdrażania zmiany w systemie ocen okresowych w ujęciu psychologicznym . . . . .	85
7.4. Sposoby postępowania w przypadku różnych reakcji pracowników firmy na wdrożenie systemu ocen okresowych . . . . .	87
7.4.1. Znaczenie kadry kierowniczej w okresie wprowadzania zmian . . . . .	87
7.4.2. Ryzyko wystąpienia negatywnych postaw i zachowań pracowników w okresie wdrażania SOOP a działania zaradcze . . . . .	89
7.4.3. Pokonywanie barier i oporu wobec zmian w systemie ocen okresowych – podsumowanie . . . . .	91
<b>8. Kluczowe działania wspierające wdrożenie SOOP w firmie . . . . .</b>	<b>93</b>
8.1. Partycypacja pracowników różnych szczebli zarządzania w opracowaniu zmian . . . . .	93
8.2. Kampania informacyjna . . . . .	95
8.3. Szkolenia związane z wprowadzaniem zmian. . . . .	97
8.4. Testowanie systemu przed wdrożeniem . . . . .	99
8.5. Dalsze monitorowanie użyteczności i adekwatności narzędzi oceny . . . . .	101
8.5.1. Monitorowanie sposobu prowadzenia ocen. . . . .	101
8.5.2. Monitorowanie użyteczności i adekwatności narzędzi oceny . . . . .	105
<b>9. Oceniający i oceniani w procesie oceny okresowej . . . . .</b>	<b>107</b>
9.1. Przygotowanie do rozmowy . . . . .	107
9.2. Jak nie należy przeprowadzać rozmowy oceniającej? . . . . .	109
9.3. Jak dobrze przeprowadzić rozmowę oceniającą? . . . . .	109
9.4. Rozmowa z „trudnym” pracownikiem . . . . .	111
9.5. Błędy i zagrożenia w procesie rozmowy oceniającej z pracownikiem. . . . .	112
9.5.1. Błędy w prowadzeniu rozmowy . . . . .	112
9.5.2. Co może zagrozić efektywnej ocenie? . . . . .	113
9.5.3. Bariery komunikacyjne w rozmowie oceniającej . . . . .	115
9.5.4. Język oceny a język opinii jako przypadek szczególnie w prowadzeniu rozmowy okresowej. . . . .	117
9.5.5. Styl prowadzenia rozmowy oceniającej . . . . .	118
<b>10. Wykorzystanie wyników rozmowy oceniającej. . . . .</b>	<b>121</b>
10.1. Informacja zwrotna dla pracownika i przełożonego . . . . .	122
10.2. Wykorzystanie wyników rozmowy oceniającej w powiązaniu z innymi systemami wspierającymi ZZZL w firmie . . . . .	124
10.2.1. Ścieżki kariery stanowiskowej . . . . .	125
10.2.2. Ścieżki kariery indywidualnej . . . . .	126
10.2.3. Powiązanie wyników ocen z wynagrodzeniami. . . . .	127
<b>Załączniki . . . . .</b>	<b>133</b>
Przykładowe plany szkoleń wspierających wdrażanie SOOP . . . . .	133
Przykładowy regulamin ocen okresowych . . . . .	135
Przykładowe kompetencyjne kryteria ocen wraz z zachowaniami wskaźnikowymi . . . . .	139
<b>Literatura . . . . .</b>	<b>143</b>
<b>Spis tabel i rysunków . . . . .</b>	<b>145</b>