
Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa	15
1.1. Najważniejsze cele oceny	15
1.2. Formy oceny	17
1.3. Kontrowersje wokół systemów ocen.	17
1.4. Wymagania stawiane systemom ocen	20
1.5. Oczekiwania pracowników wobec systemu ocen okresowych	22
<i>Studium przypadku I</i>	<i>23</i>
Rozdział 2. Uwarunkowania systemu ocen	26
2.1. Rodzaj działalności i wielkość organizacji	26
2.2. Cele strategiczne firmy	27
2.3. Metoda zarządzania	30
2.4. Styl kierowania	31
2.5. Poziom kierowania	34
2.6. Poziom wymagań	36
2.7. Autorytet oceniających	36
2.8. Wiek pracowników	37
<i>Studium przypadku II</i>	<i>45</i>
Rozdział 3. Wprowadzanie systemu ocen okresowych	50
3.1. Planowanie działania	50
3.2. Szkolenie osób oceniających	51
3.2.1. Wybór rodzaju szkolenia	51
3.2.2. Wybór miejsca szkolenia	54
3.2.3. Problem wspólnego udziału w szkoleniu przełożonych i podwładnych	54
3.2.4. Ćwiczenia z użyciem kamery wideo	57
3.3. Przygotowanie osób ocenianych	61
<i>Studium przypadku III</i>	<i>65</i>

Rozdział 4. Przegląd najważniejszych zagadnień związanych z tworzeniem systemów ocen	68
4.1. Wybór osób oceniających	68
4.2. 360-stopniowa ocena pracownika	68
4.3. Przygotowanie 360-stopniowej oceny pracowników	73
4.4. Podział osób ocenianych	76
4.5. Ustalenie częstotliwości oceny	80
<i>Studium przypadku IV</i>	<i>81</i>
Rozdział 5. Metody oceny pracowników	82
5.1. Metody relatywne	82
5.1.1. Ranking	82
5.1.2. System porównywania parami	84
5.1.3. Metoda rozkładu normalnego	85
5.2. Metody absolutne	88
5.2.1. Ocena opisowa	88
5.2.2. Punktowa skala ocen	91
5.2.3. Skale ważone	92
5.2.4. Testowa metoda oceny	93
5.2.5. Metoda zdarzeń krytycznych	94
5.2.6. Skale behawioralne (BARS – <i>behavioral anchored rating scale</i>)	96
5.2.7. Zarządzanie przez cele – ZPC (<i>management by objectives</i> – MBO)	99
5.2.8. <i>Assessment Center</i> („centrum oceny”)	106
Rozdział 6. Ustalanie kryteriów oceny	113
6.1. Kryteria dotyczące efektywności	113
6.2. Kryteria dotyczące kwalifikacji	116
6.3. Kryteria dotyczące zachowań (behawioralne)	117
6.4. Kryteria osobowościowe	118
6.5. Zasady opracowywania kryteriów oceny	120
<i>Studium przypadku VI</i>	<i>127</i>
Rozdział 7. Zasady prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami	130
7.1. Istota rozmowy oceniającej	130
7.2. Jak prowadzić rozmowę?	133
7.2.1. Wyrażanie szacunku i uznania	134
7.2.2. Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	138
7.3. Najczęstsze przyczyny złej pracy	140
7.4. Dialog przełożony – podwładny a przyszłe zadania pracownika	141
<i>Studium przypadku VII</i>	<i>142</i>
Rozdział 8. Błędy w procesie oceniania	147
8.1. Błędy „techniczne”	147

8.2. Błędy w sztuce oceniania	147
8.3. Jak unikać błędów oceny?	153
<i>Studium przypadku VIII</i>	156
Rozdział 9. Ocena przełożonych przez podwładnych	159
9.1. „Odwrócenie ról” jako niezbędne uzupełnienie systemu ocen	159
9.2. Doświadczenia niektórych przedsiębiorstw	162
9.3. Zasady wprowadzania oceny przełożonych przez podwładnych	167
<i>Studium przypadku IX a</i>	169
<i>Studium przypadku IX b</i>	171
Rozdział 10. System ocen okresowych a pozostałe aspekty polityki personalnej firmy	173
10.1. System ocen okresowych a polityka płacowa przedsiębiorstwa	173
10.2. System ocen okresowych a polityka szkoleniowa firmy	175
10.3. System ocen okresowych a kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników	178
10.4. System ocen okresowych a zwalnianie pracowników . .	189
<i>Studium przypadku X</i>	192
Zakończenie	195
Aneks. Przykładowe formularze oceny pracowników	197
Bibliografia	251
Indeks	257