

Spis treści

Wprowadzenie	5
Wstęp	7
1. Miejsce i funkcje SOOP w polityce personalnej firmy.	9
2. Formalne aspekty funkcjonowania systemów ocen.	13
3. Projektowanie systemu ocen	19
3.1. Cel	19
3.2. Co oceniać	20
3.3. Zasady oceniania	21
3.4. Ustalanie kryteriów	24
4. Elementy wspomagające proces tworzenia i definiowania kryteriów	27
4.1. Analiza opisów stanowisk pracy	28
5. Metody i skale ocen	31
5.1. Ilościowe standardy pracy	32
5.2. Punktowa skala ocen	33
5.3. Ocena opisowa.	37
5.4. Test (checklist)	37
5.5. Metoda incydentów krytycznych	39
5.6. Skale behawioralne (BARS).	40
5.7. Zarządzanie Przez Cele (ZPC, MBO – Management By Objectives). . . .	43
5.8. Ranking	46
5.9. Metoda rozkładu normalnego	48
5.10. Porównywanie parami.	51

6. Procedura rozmów oceniających	53
7. Wdrażanie systemu ocen	57
7.1. Bariery	57
7.2. Pokonywanie barier	59
7.3. Partycypacja pracowników w tworzeniu systemu.	61
7.4. Kampania informacyjna	63
7.5. Szkolenia	65
7.6. Testowanie systemu	67
8. Rozmowa oceniająca	69
8.1. Przygotowanie do rozmowy	69
8.2. Przebieg rozmowy oceniającej	71
8.3. Fazy okresowej rozmowy oceniającej.	75
8.4. Podstawowe błędy i zagrożenia w rozmowie oceniającej.	78
9. Aspekty emocjonalne	81
10. Udzielanie pochwał i nagan.	83
10.1. Udzielanie pochwał	84
10.2. Udzielanie nagan	85
10.3. Schemat udzielania pochwał i nagan	86
11. Wykorzystanie wyników oceny.	87
11.1. Informacja zwrotna dla pracownika i przełożonego.	88
11.2. Planowanie ścieżek rozwoju.	91
11.3. Powiązanie ocen z wynagrodzeniem	93
12. Przykładowe formularze ocen okresowych	100
Literatura	106
Przepisy prawne.	107