

Spis treści

Wstęp	5
1. Kluczowe mechanizmy i uwarunkowania wdrażania i funkcjonowania systemu okresowych ocen pracowniczych	7
2. Funkcje kontrolne i rozwojowe SOOP i ich znaczenie dla firmy	13
3. Elementy bazowe dla rozpoczęcia projektowania systemu ocen okresowych	17
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
4. Projektowanie procesu i narzędzi oceny	25
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
5. Wybór kryteriów ocen okresowych	43
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
6. Formularz i regulamin ocen okresowych	69
6.1. Formularze towarzyszące ocenie okresowej	69
6.2. Regulamin ocen okresowych	73
7. Wdrażanie SOOP w firmie	75
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
8. Kluczowe działania wspierające wdrożenie SOOP w firmie	93
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
9. Oceniający i oceniani w procesie oceny okresowej	107
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 szczególny w prowadzeniu rozmowy okresowej	117
9.5.5. Styl prowadzenia rozmowy oceniającej	118
10. Wykorzystanie wyników rozmowy oceniającej	121
10.1. Informacja zwrotna dla pracownika i przełożonego	122
10.2. Wykorzystanie wyników rozmowy oceniającej w powiązaniu z innymi systemami wspierającymi ZZL 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
Załączniki	133
Przykładowe plany szkoleń wspierających wdrażanie SOOP	133
Przykładowy regulamin ocen okresowych	135
Przykładowe kompetencyjne kryteria ocen wraz z zachowaniami wskaźnikowymi	139
Literatura	143
Spis tabel i rysunków	145