
Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
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>	23
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>	44
Rozdział 3. Wprowadzanie systemu ocen okresowych	49
3.1. Planowanie działania	49
3.2. Szkolenie osób oceniających	49
3.2.1. Wybór rodzaju szkolenia	50
3.2.2. Wybór miejsca szkolenia	53
3.2.3. Problem wspólnego udziału w szkoleniu przełożonych i podwładnych	53
3.2.4. Ćwiczenia z użyciem kamery wideo	56
3.3. Przygotowanie osób ocenianych	59
<i>Studium przypadku III</i>	63

Rozdział 4. Przegląd najważniejszych zagadnień związanych z tworzeniem systemów ocen	66
4.1. Wybór osób oceniających	66
4.2. 360-stopniowa ocena pracownika	66
4.3. Przygotowanie 360-stopniowej oceny pracowników.....	71
4.4. Podział osób ocenianych.....	74
4.5. Ustalanie częstotliwości oceny	77
<i>Studium przypadku IV</i>	78
Rozdział 5. Metody oceny pracowników	80
5.1. Metody relatywne	80
5.1.1. Ranking	80
5.1.2. System porównywania parami	82
5.1.3. Metoda rozkładu normalnego	83
5.2. Metody absolutne.....	86
5.2.1. Ocena opisowa	86
5.2.2. Punktowa skala ocen	89
5.2.3. Skale ważone	90
5.2.4. Testowa metoda oceny	91
5.2.5. Metoda zdarzeń krytycznych.....	92
5.2.6. Skale behawioralne (BARS – <i>behavioral anchored rating scale</i>).....	94
5.2.7. Zarządzanie przez cele – ZPC (<i>management by objectives</i> – MBO)	97
5.2.8. <i>Assessment Center</i> („centrum oceny”)	104
Rozdział 6. Ustalanie kryteriów oceny	110
6.1. Kryteria dotyczące efektywności.....	110
6.2. Kryteria dotyczące kwalifikacji	113
6.3. Kryteria dotyczące zachowań (behawioralne).....	114
6.4. Kryteria osobowościowe.....	115
6.5. Zasady opracowywania kryteriów oceny	117
<i>Studium przypadku VI</i>	124
Rozdział 7. Zasady prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami	126
7.1. Istota rozmowy oceniającej	126
7.2. Jak prowadzić rozmowę?.....	129
7.2.1. Wyrażanie szacunku i uznania	130
7.2.2. Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	134
7.3. Najczęstsze przyczyny złej pracy	136
7.4. Dialog przełożony – podwładny a przyszłe zadania pracownika..	137
<i>Studium przypadku VII</i>	138

Rozdział 8. Błędy w procesie oceniania.....	142
8.1. Błędy „techniczne”	142
8.2. Błędy w sztuce oceniania.....	142
8.3. Jak unikać błędów oceny?.....	148
<i>Studium przypadku VIII</i>	151
Rozdział 9. Ocena przełożonych przez podwładnych	154
9.1. „Odwrócenie ról” jako niezbędne uzupełnienie systemu ocen.....	154
9.2. Doświadczenia niektórych przedsiębiorstw	157
9.3. Zasady wprowadzania oceny przełożonych przez podwładnych	162
<i>Studium przypadku IXa</i>	163
<i>Studium przypadku IXb</i>	165
Rozdział 10. System ocen okresowych a pozostałe aspekty polityki personalnej firmy	167
10.1. System ocen okresowych a polityka płacowa przedsiębiorstwa	167
10.2. System ocen okresowych a polityka szkoleniowa firmy.....	169
10.3. System ocen okresowych a kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników	172
10.4. System ocen okresowych a zwalnianie pracowników	182
<i>Studium przypadku X</i>	186
Zakończenie	189
Aneks. Przykładowe formularze oceny pracowników.....	191
Bibliografia.....	247
Indeks	253