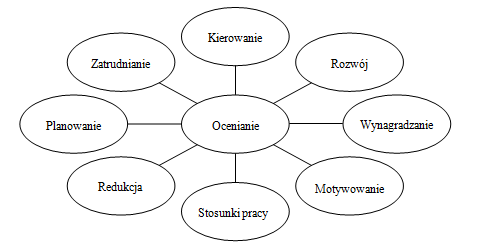
**OKRESOWA OCENA PRACOWNIKÓW**

1. **Wprowadzenie teoretyczne**

* **Ocena okresowa** pracowników:
  + Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku **porównania** konkretnego pracownika w odniesieniu do:
    - Innych pracowników (ocena relatywna);
    - Ustalonego wzorca (ocena absolutna).
  + Ma ona charakter **sformalizowany** i jest dokonywana w **ustalonych odstępach czasu** przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter.
  + **Ocenianiu nie podlega człowiek jako osoba**, ale tylko jego cechy, właściwości czy też działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej przez niego pracy oraz osiąganych wyników.
  + Jest **kompleksową oceną pracownika**, według istotnych w kontekście skuteczności i efektywności pracy na danym stanowisku, takich **kryteriów** jak :
    - **Efekty** pracy ocenianego pracownika (rezultat pracy);
    - Wiedza, umiejętności, zdolności i postawy (**kompetencje**);
    - Sposoby realizacji zadań ( **proces pracy**)

Uzyskane oceny w ramach poszczególnych kryteriów powinny kształtować się na **odpowiednim poziomie w relacji do przyjętych standardów** (wzorców).

* + Ocenianie jest jednym najskuteczniejszych środków prowadzących do **korygowania i utrwalenia oczekiwanego zachowania pracowników**.
  + Prawidłowo dokonana ocena spełnia następujące funkcje:
* **Informacyjną** - przełożonym dostarcza użytecznych informacji o jakości i wydajności pracy oraz potencjale zawodowym podwładnych, a pracownikom informacji, w jakim stopniu ich praca spełnia oczekiwania przełożonych, wskazuje na silne i słabe strony pracownika;
* **Ewaluacyjną** – określa poziom spełnienia przez pracownika wymagań stanowiskowych oraz stopnia osiągnięcia celów i jakości wykonywania powierzonych mu zadań w okresie oceny.,
* **Rozwojową** – identyfikuje luki (braki) kompetencyjne pracownika oraz weryfikuje możliwość ich usunięcia odpowiedniej stymulacji ze strony przełożonych, określa potencjał rozwojowy pracownika.
* **Motywacyjna** – ocena dostarczając pracownikowi informacji o poziomie jego pracy, równocześnie powinna wskazywać możliwe kierunki poprawy działań, z których przełożeni nie są zadowoleni, tym samym być bodźcem implikującym samodoskonalenie kapitału ludzkiego,
* **Decyzyjna** - wyniki oceny powinny być wykorzystywane nie tylko bezpośrednio po jej przeprowadzeniu, ale także w podejmowaniu przez przełożonych przyszłych decyzji m.in. o przydzieleniu pracownikom większej odpowiedzialności, premii, czy awansu.
* Jest narzędziem, które umożliwia skuteczną i efektywną realizację wybranych funkcji (zadań) procesu zarządzania personelem.



Rys. Ocenianie w centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi [12, s. 225]

* **System ocen okresowych pracowników (SOOP)**:
  + Spójny zbiór celowo dobranych i wzajemnie ze sobą powiązanych elementów obejmujących: **cele** i **zasady oceniania**, **kryteria**, **skale i techniki oceny**, **formalne procedury** postępowania, **częstotliwość** oceniania, **osoby oceniane** i **oceniające**.
  + Jest wykorzystywany najczęściej w dużych przedsiębiorstwach,
* **Celami** systemu okresowych ocen pracowników jest:
  + Dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co umożliwia zróżnicowania stawek płac i/ lub innych składników wynagrodzeń (premia).
  + Uzasadnienie decyzji osobowych na podstawie uzyskanych informacji o słabych i mocnych stronach pracownika, których celem będzie:
    - planowanie zatrudnienia w organizacji,
    - przesunięcie na inne stanowisko pracy,
    - zwolnienie.
  + Umożliwienie **oceny sprawności** instrumentów zarządzania kadrami, a w szczególności
    - oceny procedur doboru kandydatów do pracy (w tym selekcji pracowników),
    - alokacji pracowników na stanowiska pracy,
    - analizy wszelkiego rodzaju przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.
  + Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznanie potrzeb pracowników dotycz¹cych doskonalenia i kształcenia.
  + Wspieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą.
  + Doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi.
  + Informowanie pracowników o uzyskanych ocenach i wnioskach z niej wynikających oraz o postępach, jakich dokonali w swojej pracy po zastosowaniu zaleceń wynikających z poprzedniej oceny.
* **Cele oceniania** muszą respektować nadrzędność celów funkcji personalnej, a te wynikają z celów całej organizacji. Cele oceny mogą być:
  + - **retrospektywne**, zwane również ewaluacyjnymi, wiążą się one z oceną pracowników w minionym okresie oceny.
    - **prospektywne,** inaczej nazywane rozwojowymi, dotyczą one przyszłości pracownika w organizacji, a więc dążą do określenia, w jakim stopniu jego predyspozycje zawodowe będą odpowiadać powierzonym mu w przyszłości zadaniom.

1. **Przydatne narzędzia**

* **Skale ocen** służą do pomiaru natężenia cech, pożądanych na stanowisku zajmowanym przez pracownika. Należą do jednych z najbardziej rozpowszechnionych technik oceny. Skale mogą przyjmować różne formy (Opracowanie wg. Sedlak & Sedlak):
* skala punktowa – tabela, w której znajdują się istotne kryteria oceny, przykład:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **dokładność** |  | X |  |  |  |
| **terminowość** |  |  |  | X |  |
| **jakość pracy** |  |  | X |  |  |

* skala graficzna – oceniający zakreśla część odcinka skali w celu zobrazowania natężenia danej cechy – przykład:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **dokładność** |  |  |  |  |  |
| **terminowość** |  |  |  |  |  |
| **jakość pracy** |  |  |  |  |  |

* skala przymiotnikowa – dane kryterium oceny określone jest przymiotnikowo (np. źle, dobrze, zadowalająco) – przykład:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dokładność** | | | | |
| **słaba** | **zadowalająca** | **przeciętna** | **dobra** | **znakomita** |
|  | X |  |  |  |

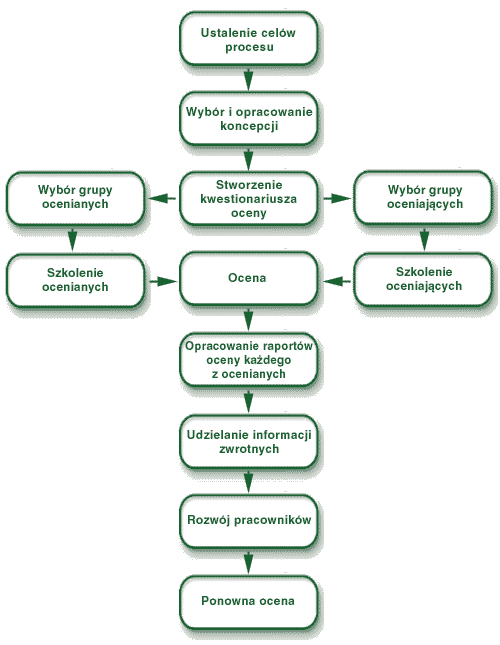
* skala behawioralna – służy do oceny zachowań pracownika; tutaj pojawiają się sformułowania: zawsze, prawie zawsze, nigdy, prawie nigdy itp., przykład:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **zawsze** | **prawie zawsze** | **prawie nigdy** | **nigdy** |
| **dokładnie wykonuje swoją pracę** |  | X |  |  |

* skala mieszana – mająca w swojej strukturze elementy kilku skal – przykład:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dokładność** | | | | |
| **słaba** | **zadowalająca** | **przeciętna** | **dobra** | **znakomita** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | X |  |  |  |

* **Zarządzanie przez cele (ZPC)**
  + Jest **techniką zarządzania**, zorientowaną na wynik, możliwą do stosowania w każdej organizacji.
  + Jej idea została opracowana i opublikowana przez Petera Druckera, jako sposób motywowania ludzi do skutecznego integrowania celów pracowników z celami organizacji jako całości. Pisał on, iż *"skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi"*.
  + Istnieją dwa warianty funkcjonowania ZPC:
    - Wariant **rozszerzony** - gdy procedurą ustalania własnych celów i oceną na podstawie ich realizacji objęci są wszyscy pracownicy.
    - Wariant **ograniczony** gdy jedynie wszyscy kierownicy (z najniższym szczeblem zarządzania włącznie) ustalają cele dla siebie. Znajduje on zastosowanie w przypadku trudności z formułowaniem sensownych celów indywidualnych w przypadku prac prostych, rutynowych, wymagających spełniania ścisłych, odgórnych wymogów proceduralnych.
  + Metodyka zarządzania przez cele obejmuje następujące, powtarzające się cyklicznie fazy:
    - **Systematyzację celów przedsiębiorstwa.** ZPC wymaga podejścia systemowego, ma sens wyłącznie wtedy, gdy zostanie wprowadzone w całej jednostce organizacyjnej na wszystkich szczeblach zarządzania, jako obowiązujący system formalny. Obejmuje on szereg procedur i instrukcji wykonawczych.
    - **Wyznaczenie przez kierowników i podwładnych celów pośrednich i indywidualnych skorelowanych ze strategicznym obszarem decyzyjnym**. Zarządzanie przez cele wymaga partycypacji pracowników, co wiąże się z przyjęciem stylu przywództwa opartego na znacznej dozie zaufania do pracowników i przekonania, że zwiększenie stopnia samodzielności jest drogą do urzeczywistnienia potencjału drzemiącego w ludziach.
    - **Planowanie strategiczne i operacyjne. Powiązanie celów indywidualnych z nadrzędnymi celami strategicznymi.** Zadania, jakie stawia sobie pracownik, muszą przyczyniać się do realizacji długofalowych zamierzeń organizacji. W związku z tym szczególna odpowiedzialność spoczywa na barkach wyższej i średniej kadry kierowniczej - dotyczy ona komunikowania podwładnym założeń strategicznych organizacji oraz uważnej oceny planów indywidualnych z punktu widzenia ich zbieżności z dążeniami organizacji.
    - **Bieżącą kontrolę realizacji celów należących do strategicznego obszaru decyzyjnego i do indywidualnego obszaru swobodnego działania.** Duży zakres swobody pracownika w fazie wykonawczej to kolejny symptom odchodzenia od dyrektywnego stylu kierowania. Choć wymaga od menedżera pewnej odwagi i okazania pracownikowi zaufania, obarczone jest niewielkim ryzykiem, gdy pracownik sam brał udział w ustalaniu swoich celów. Zwykle są one wtedy realistyczne i wypełniane z zaangażowaniem, co znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo niepowodzenia.
    - **Oceny efektywności zarządzania i pracy personelu czyli informacje zwrotne o wynikach.** Intencją postulatów **zarządzania przez cele** było zracjonalizowanie procesu kontroli i oceny. System ten pozwala na jednoczesne dokonanie obu: kontrolowania stopnia realizacji zadań/celu oraz ocenę pracowników. Ocena musi być dokonywana regularnie (zwykle w cyklu sześcio- lub dwunastomiesięcznym), mieć charakter systematyczny i opierać się na przejrzystych kryteriach. Aby spełnić swoje zadania musi mieć, zgodnie z zasadą partycypacji, charakter dwutorowy. Jej wynikiem jest nie tylko oszacowanie dokonań i przydatności pracownika, ale także udzielenie mu informacji zwrotnej, wskazówek na przyszłość, wybór odpowiednich szkoleń, modyfikacja ścieżki rozwoju.
  + W większości skutecznych systemów ZPC występuje sześć elementów:
    - **Zaangażowanie** - potrzebne jest duże zaangażowanie kierownictwa w procesie ustalania i ocenie realizacji celów.
    - **Ustalanie celów na najwyższym stopniu zarządzania** - naczelne kierownictwo określa strategię organizacji oraz nakreśla główne cele, przez co zarówno kierownicy jak i pracownicy mają jaśniejszy obraz strategii organizacji, co pozwala im lepiej planować i realizować swoje cele jak i dostrzegać swój własny udział w celach końcowych całej organizacji.
    - **Cele indywidualne** - cele określa się indywidualnie dla każdego pracownika na każdym szczeblu. Taki sposób określania celów pozwala pracownikowi zrozumieć czego dokładnie się od niego oczekuje i pomaga w skutecznym zaplanowaniu sposobu realizacji zaplanowanych celów.
    - **Uczestnictwo** - im większe jest zaangażowanie zarówno kierowników jak i pracowników w ustalaniu celów tym większa jest szansa na osiągnięcie tych celów.
    - **Samodzielność w wykonywaniu planów** - po ustaleniu celów każdy ma bardzo dużą swobodę w ich realizacji, bez wtrącania się kierownictwa.
    - **Przeglądy efektywności** - pracownicy i kierownicy spotykają się okresowo w celu dokonania przeglądu procesu realizacji celów. Ustalają ewentualne problemy i określają co ewentualnie zrobić aby
  + Formułowane cele indywidualne powinny:
    - mieć umiarkowany stopień trudności,
    - być skonkretyzowane, a zarazem takie, aby pracownik skłonny był je zaakceptować i zaangażować się w ich realizację.
  + Stosowane nagrody powinny być bezpośrednio związane i ekwiwalentne do celów osiągniętych przez pracownika oraz dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników. ( np. kafeterie)
  + Prawidłowo wprowadzone **zarządzanie przez cele** umożliwia:
    - Znaczne usprawnienie krótko i długoterminowego planowania
    - Koncentrację na działaniach istotnych z perspektywy racjonalności organizacji jako całości.
    - Umożliwia wyartykułowanie oczekiwań wobec pojedynczego pracownika i ich egzekwowanie.
    - Prowadzi do usprawnienia [struktury organizacyjnej](https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_organizacyjna) - zakresy odpowiedzialności stają się precyzyjne i rzeczywiście przestrzegane, następuje wspomaganie delegowania uprawnień i zadań.
    - Korektę i poprawę jakości pracy poszczególnych pracowników.
    - Bardziej sprawiedliwą i opartą na obiektywnych kryteriach ocenę pracownika i - w konsekwencji - bardziej adekwatne nagradzanie i awansowanie.
    - W dalszej perspektywie uczestnictwo w [procesie decyzyjnym](https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces_decyzyjny) może znacznie wzmocnić motywację pracownika i jego przekonanie, że wykonując zadania organizacji realizuje własne dążenia.
* **Technika oceny 360 stopni** wykorzystana jest głównie do zbierania informacji o zachowaniach pracowników. Informacje są pozyskiwane najczęściej poprzez wypełnianie kwestionariuszy albo przeprowadzanie wywiadów indywidualnych. Technika ta dostarcza informacji na temat jakości pracy danego pracownika, uzyskane od wielu osób, z którymi oceniany się kontaktuje w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. W praktyce oznacza to, że oceniany otrzymuje informacje pochodzące od przełożonych, podwładnych, kolegów zajmujących podobne stanowiska[[1]](#footnote-1). Często dana osoba oceniana jest również przez klienta, dostawcę i innych kontrahentów. Z punktu widzenia pracownika metoda daje możliwość poznania opinii wielu osób na temat postrzeganych przez nich zachowań pracownika.
* Przebieg procesu oceny 3600 :



*Źródło:.* [*http://www.solution.pl/case3\_ocena360.html*](http://www.solution.pl/case3_ocena360.html) *- (04.04.2010 r.)*

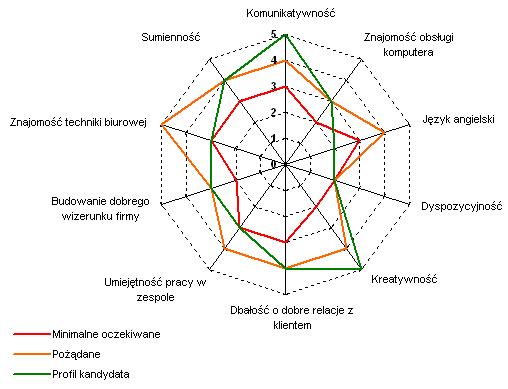
* **Profile kompetencyjne**
  + ***Kompetencja*** *to „...*potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [[2]](#footnote-2).
  + Podstawowymi komponentami kompetencji są: wiedza, umiejętności oraz zachowania.
  + ***Profil kompetencyjny stanowiska pracy,*** czyli portfel ważonych kompetencji pożądanych na danym stanowisku z określonymi pożądanymi poziomami ich spełnienia. Można wyróżnić następujące pożądane poziomy kompetencji:
    - **minimalny (progowy) poziomu kompetencji:** jest to taki poziom, ustalony dla każdej kompetencji w profilu danego stanowiska, którego spełnienie w danych warunkach techniczno-organizacyjnych umożliwia pracownikowi realizowanie celów i zadań przy osiągnięciu ***dopuszczalnej sprawności*** działania na danym stanowisku.
    - **optymalny poziom kompetencji:** określa on taki poziom poszczególnych kompetencji w portfelu, który umożliwia osiągnięcie ***najwyższej sprawności*** realizacji celów i zadań w danych warunkach techniczno-organizacyjnych na danym stanowisku.
  + ***Profil kompetencyjny pracownika*** zatrudnionego na danym stanowisku, czyli zbiór kompetencji odnoszących się do portfela kompetencji pożądanych na danym stanowisku i posiadanych przez pracownika wraz z określonymi dla nich, rzeczywistymi poziomami ich spełnienia.
  + Konfrontując profil kompetencyjny pracownika z profilem stanowiskowym można identyfikować tzw. ***lukę kompetencyjną*[[3]](#footnote-3)**
  + W ramach pojedynczych kompetencji wchodzących w skład portfela niezbędne jest określenie pożądanego **poziomu** ich **spełnienia**, wraz z podaniem odpowiadających mu zachowań czyli tzw. **behawioralnych wyznaczników danej kompetencji** charakterystycznych dla kolejnych poziomów nasilenia kompetencji oraz przykłady zachowań, które świadczą o braku danej kompetencji.[[4]](#footnote-4) Przykład:

|  |  |
| --- | --- |
| **KOMPETENCJA** | **WIEDZA O PZREDSIĘBIORSTWIE I JEJ ZASTOSOWANIE** |
| **DEFINICJA KOMPETENCJI** | Znajomość organizacji i standardów  (polityka wartości, cele, etyka, regulaminy, procesy, procedury) obowiązujących w przedsiębiorstwie oraz ich praktyczne wykorzystanie |
| **POZIOM** | **OPIS - WSKAŹNIKI BEHAWIORALNE** |
| **A** | Zna przełożonego i najbliższych współpracowników, stosuje się do przekazywanych zasad. |
| **B** | Zna organizację działu, w którym pracuje. Zna większość standardów przedsiębiorstwa i stosuje się do nich w potrzebnym zakresie. |
| C | Zna organizację przedsiębiorstwa oraz jej standardy wewnętrzne. Potrafi samodzielnie "poruszać się" po przedsiębiorstwie. |
| **D** | Dobrze zna organizacje i standardy wewnętrzne przedsiębiorstwa, orientuje się w standardach  korporacyjnych. Samodzielnie i sprawnie potrafi "poruszać się" po przedsiębiorstwie. Bierze udział w kształtowaniu nowych standardów. |
| **E** | Doskonale zna organizację przedsiębiorstwa i całej korporacji. Inicjuje tworzenie standardów. Aktywizuje i entuzjastycznie zachęca innych do ich stosowania. |

*Źródło: Personel i zarządzanie nr 8 (185) sierpień 2005*

* Profile kompetencyjne są odwzorowane w formie **modeli graficznych** na przykład:

Stanowisko: Przedstawiciel handlowy



***Źródło:*** *Opracowanie własne na podstawie G.Filipowicz „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi”, Warszawa 2004*

* **Klucze oceny** na przykładzie oceny kompetencji:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ID** | **Nazwa kompetencji** | | **Definicja kompetencji** | | | |
| **2** | **PREZENTOWANIE OPINII I AUTOPREZENTACJA** | | **Wykazywanie zdecydowania i pewności w podejmowaniu działań oraz obronie podejmowanych decyzji. Odważne prezentowanie swojego zdania i budowanie pozytywnego wizerunku w oczach innych.** | | | |
| **Lp** | **Wskaźnik zachowania** | **NISKI** | **UCZENIE SIĘ/ PODSTAWOWY** | **DOSKONALENIE/ ZBLIŻONY DO DOBREGO** | **ZAAWANSOWANY/BARDZO DOBRY** | **WYBITNY/ EKSPERCKI** |
| 1 | **Przekazywanie trudnych informacji** | Unika i nie radzi sobie z przekazywaniem współpracownikom trudnych informacji. | Potrzebuje wsparcia bardziej doświadczonych osób w przypadku przekazywania współpracownikom trudnych informacji. | Samodzielnie przekazuje współpracownikom trudne informacje. Zdarza się jednak, że odwleka to w czasie. | Na bieżąco przekazuje współpracownikom nawet bardzo trudne informacje. | Wspomaga inne osoby w przekazywaniu trudnych informacji współpracownikom. |
| 2 | **Aktywność w dyskusji** | Nie bierze udziału w dyskusjach. Zwykle nie dzieli się swoimi pomysłami również wtedy, gdy zostanie o to poproszony. | Zachęcony przez innych, mówi o swoich pomysłach. | Zabiera głos podczas dyskusji z osobami, które zna. Dzieli się pomysłami, co do których sam ma przekonanie. | Niezależnie od osób, z którymi dyskutuje chętnie zabiera głos w rozmowie. Dzieli się swoimi pomysłami nawet, jeśli są kontrowersyjne i niestandardowe. | Zachęca innych do dzielenia się pomysłami oraz do odważnego prezentowania swojego zdania. |
| 3 | **Prezentowanie własnego zdania** | Niechętnie wyraża swoją opinię również w sytuacjach, gdy się z czymś definitywnie nie zgadza. | Poproszony przez innych, krótko i nieśmiało prezentuje swoje opinie. | Chętnie prezentuje większość swoich opinii w gronie osób, które mają podobne zdanie. | Odważnie prezentuje wszystkie swoje opinie nawet, jeśli są mało popularne wśród innych osób. | Buduje klimat otwartości poprzez zachęcanie innych do odważnego prezentowania swoich opinii. |
| 4 | **Kwestionowanie błędnych rozwiązań** | Nie kwestionuje sposobów działania i rozwiązań, które są nieefektywne lub wiążą się z negatywnymi konsekwencjami. | Zapytany przez inne osoby wypowiada się na temat ewentualnych nieefektywnych rozwiązań lub sposobów działania przyjętych na jego stanowisku. | Kwestionuje nieefektywne sposoby działania i rozwiązania w obszarze własnych zadań. Informuje o tym innych. | Kwestionuje nieefektywne sposoby działania w Pionie oraz proponuje zmiany w tym zakresie. | Kwestionuje nieefektywne rozwiązania lub sposoby działania w całej firmie oraz proponuje wprowadzenie zmian. |
| 5 | **Kształtowanie wizerunku** | Nie dba o to, jak postrzegają go inni. | Stara się kreować pozytywny wizerunek w oczach innych, choć nie robi tego konsekwentnie. | Dba, aby inni postrzegali go w pozytywnym świetle. | Kształtuje pozytywny wizerunek własnej osoby, nawet w przypadku wymagającego odbiorcy lub pod wpływem presji. | Uczy innych jak kształtować pozytywny wizerunek własnej osoby. Jest w tym zakresie worem do naśladowania. |
| 6 | **Wiarygodność**  **i kompetencja** | Jego wypowiedzi negatywnie wpływają na budowany wizerunek, przez co sprawia wrażenie osoby niekompetentnej. | Stara się mówić w sposób kompetentny, lecz często w swoich wypowiedziach zdradza swoją niewiedzę. | Prezentując stanowisko w sytuacji dobrze znanej, sprawia wrażenie osoby kompetentnej i wiarygodnej. | Nawet w nowych, trudnych i skomplikowanych sytuacjach, swoimi wypowiedziami sprawia wrażenie osoby kompetentnej i wiarygodnej. | Tworzy techniki budowania wizerunku osoby kompetentnej na podstawie własnych wypowiedzi. |
| 7 | **Dostosowanie ubioru**  **i zachowania** | Dobiera nieodpowiedni strój oraz styl zachowana do wymogów sytuacji i osób. | Zdarza się, że popełnia błędy w dostosowaniu wyglądu oraz stylu zachowania do wymogów sytuacji i osób. | Adekwatnie dobiera ubiór i sposób zachowania się w znanych sobie sytuacjach | Doskonale dopasowuje swój ubiór i zachowanie, nawet w przypadku nietypowych sytuacji. | Pokazuje innym, jakie wymagania odnośnie ubioru oraz zachowania wiążą się z sytuacjami i kontaktami biznesowymi. |

* **Arkusze oceny**
  + Przykład dla pracownika samorządowego:

[www.**olesnica**.**wroc**.**pl**/**pliki**/**pdf**/**zalnr1\_159\_09**.**pdf**](http://www.olesnica.wroc.pl/pliki/pdf/zalnr1_159_09.pdf)

* + Przykład dla pracownika na stanowisku robotniczym:

http://administracja.sgh.waw.pl/pl/DSP/sprawy/Documents/Ocena\_pracownika\_fizycznego.pdf

1. **Diagnoza - stan formalny**

* **Przepisy zewnętrzne** : kodeks pracy, układ zbiorowy pracy, ustawy (np. Kodeks pracy), rozporządzenia.
* **Dokumenty wewnętrzne :** regulaminy, instrukcje, procedury (np. ISO) wraz ze stosowanymi wzorami - drukami (formularzami) stosowanych dokumentów określające:

1. Decyzja i wdrożeniu SOOP i dokumentacja Systemu.
2. Zarządzenie o uruchomieniu OOP i Harmonogram jej realizacji
3. Raporty z wynikami oceny
4. Zasady oceny po okresie próbnym
5. Regulamin premiowania ( uwzględniającego wyniki oceny okresowej)
6. Plan przemieszczeń kadrowych ( ścieżki kariery) uwzględniający wyniki oceny okresowej
7. Plan szkoleń uwzględniający wyniki oceny

* **Wywiad diagnostyczny**: uzupełnienie – wyjaśnieniem informacji zawartych w dokumentach. Uwaga brak Regulaminu okresowej oceny lub innego dokumentu oznacza prawdopodobnie, że w organizacji nie ma okresowej oceny.

1. **Diagnoza stan rzeczywisty – studium przypadku[[5]](#footnote-5):**
2. **Faktyczny przebieg ostatniego procesu oceny pracowników**

* **Przygotowanie do rozpoczęcia oceny okresowej**

1. Od kiedy funkcjonuje system okresowej oceny pracowników? Kto go opracował ?
2. Kto, kiedy, w jakiej formie podjął decyzję o rozpoczęciu procesu oceniania w badanym okresie? Uchwała Zarządu, zarządzenie kierownika zakładu pracy, harmonogram oceny
3. Kto i w jakiej formie powiadomił pracowników o planowanym terminie oceny i jej celach?
4. Kto oceniał pracowników? Czy przeprowadzono szkolenie osób oceniających przed rozpoczęciem szkolenia? Kiedy to szkolenie przeprowadzono, kto je prowadził i jak przebiegało (zakres treści merytorycznych)?
5. W jakim terminie pracownicy poznali cele i kryteria oceny, które obowiązywały w badanym okresie oceny? Czy podano im je:
   * w formie wniosków z poprzedniej oceny na koniec poprzedniej rozmowy oceniającej – były wpisane w arkuszu oceny za poprzedni okres?
   * w obowiązującym Regulaminie okresowej oceny ( są niezmienne od przynajmniej poprzedniej oceny)?
   * W Karcie opisu stanowiska pracy ( są niezmienne od jej aktualizacji – kiedy ją ostatnio aktualizowano)
   * wraz z poinformowaniem o terminie oceny ( wpisano je do aktualnego arkusza oceny) – z jakim wyprzedzeniem przed oceną ?
6. Kryteria oceny obowiązujące w badanym okresie były formułowane w formie:
   * **Profilu kompetencyjnego (wykorzystanie podejścia kompetencyjnego)**:
     + Specjalnie przygotowanego dla danego pracownika;
     + Specjalnie przygotowanych profili kompetencyjnych jednakowych dla pracowników w tej samej grupie stanowisk
     + Opracowanego dla danego stanowiska w procesie doboru.
     + Inne …
   * **Celów (zadań) ustalonych (wykorzystanie techniki zarządzania przez cele)**:
     + Indywidualnie dla każdego pracownika
     + Dla jednorodnej grupy stanowisk
     + Inne …
   * **Rezultatów pracy** w jaki sposób i kiedy je zdefiniowano? Jak były mierzone ?
   * **Realizowanych procesów** (działań) w jaki sposób i kiedy je opisano ? Pod jakim względem je oceniano ?
7. Czy **oceniający** mieli wpływ na termin i kryteria oceny? Jeżeli tak, to co proponowali? Kto decydował o akceptacji lub odrzuceniu sugestii oceniającego ? Jakie sugestie przyjęto, a jakie odrzucono?
8. Czy przeprowadzono szkolenie osób **ocenianych** przed rozpoczęciem szkolenia? Kiedy to szkolenie przeprowadzono, kto je prowadził i jak przebiegało (zakres treści merytorycznych)?

* **Podsumowanie poprzedniej oceny w badanym dziale**

1. Ile osób było ocenianych w poprzednim okresie ? Kiedy przeprowadzono poprzednią ocenę i jakie oceny uzyskali poszczególni pracownicy? Pozyskać kopie arkuszy oceny dla poszczególnych pracowników ( z zamazanymi danymi osobowymi: pracownik X, Y, Z,..).
2. W jakim zakresie zrealizowano wnioski – zalecenia sformułowane dla poszczególnych osób X,Y,Z,… ( wywiad z oceniającym, działem kadr).
3. W jakim zakresie wykorzystano wyniki oceny pracowników badanego działu ? ( Kierownik, Dział kadr ? ktoś inny ? kto ?)
4. Czy oceniani przyjęli rezultat oceny z aprobatą jak oceniają realizację wniosków i zaleceń z oceny?

* **Przebieg aktualnego - badanego procesu oceny w wybranym dziale**

1. Ile osób jest zatrudnionych w badanym dziale? Ile osób podlega ocenie? Proszę pozyskać harmonogram oceny w badanym dziale
2. W jaki sposób oceniający przygotowywali się do oceny – jakie i skąd czerpali informacje? Jakie zgromadzili materiały pomocnicze?
3. Czy oceniający dokonał wstępnej oceny każdego pracownika przed rozmową oceniającą? Czy porównywał i analizował swoje projekty ocen poszczególnych pracowników ? Jeżeli to robił to ile czasu mu to zajęło, czy korygował oceny - dlaczego? Czy są jakieś materiały z tych analiz ?
4. Czy oceniany przed rozmową oceniającą miał obowiązek przygotować się do oceny ? jak? Czy to zrobił ? ile czasu mu to zajęło ?
5. Gdzie odbyła się rozmowa oceniająca i ile czasu trwała. Czy w trakcie rozmowy były obecne inne osoby ? Kto ? Czy w trakcie rozmowy oceniający zajmował się innymi sprawami czy wyłącznie prowadził rozmowę z ocenianym?
6. Jak przebiegała rozmowa oceniająca? – opis w wersji ocenianego i oceniającego ( jakie zagadnienia kolejno omawiano ? czy umożliwiono ocenianemu zajęcie stanowiska w poruszanych przez oceniającego kwestiach? ) Czy w trakcie oceny oceniający dokumentował w jakiś sposób swoje oceny dla poszczególnych kryteriów ? Czy ostateczne oceny powstały jako:
   1. wyłączna opinia oceniającego – bez uwzględnienia uwag - wyjaśnień ocenianego?
   2. ocena uwzględniająca niektóre uwagi - wyjaśnienia ocenianego?
   3. oceniany nie miał możliwości przedstawienia swoich uwag – wyjaśnień?
7. W jakiej atmosferze toczyła się rozmowa ? – opinia ocenianego i oceniającego.
8. Jaki jest rezultat rozmowy? Czyli jakie oceny uzyskali poszczególni pracownicy (X,Y, Z, ..) w ramach poszczególnych kryteriów oraz jakie osiągnęli oceny końcowe, jakie sformułowano wnioski – zalecenia? (Dokumenty: Kopie arkuszy ocen poszczególnych pracowników X,Y, Z …) Kto zapoznał się z rezultatami oceny ? Jakie działania podjęto wobec poszczególnych pracowników i w jakim okresie? ( np. pawans stanowiskowy, awans płacowy, wyróżnienie ,(…) upomnienie, przesunięcie na inne stanowisko, ostrzeżenie, szkolenie, specjalny nadzór, zmiana zakresu działania …) czy ktoś monitorował realizację zaleceń i działań po ocenie ? kto i jak to robił?
9. Czy ustalona ocena w arkuszu oceny została przez pracowników X, Y, Z :
   1. Zaakceptowana przez ocenianych bez zastrzeżeń
   2. Zaakceptowana, ale zgłoszono zastrzeżenia ( jakie ?)
   3. Nie uzyskała akceptacji i pracownik złożył odwołanie.
10. Jak przebiegał proces odwoławczy ? ( Ile osób złożyło odwołanie w jakiej formie, w jakim terminie do kogo ? (dokumenty), Przykładowe argumenty podnoszone w odwołaniach? Jak zostały rozstrzygnięte odwołania? (dokumenty) Opinia ocenianych i oceniających na temat przebiegu tego procesu
11. Czy zbiorcze wyniki oceny pracowników danego działu były analizowane przez kierownika i/lub Dział kadr? - jak to zrobiono? W jakiej formie przeprowadzono analizę i przedstawiono wyniki pracownikom?( dokument)
12. Czy w skali przedsiębiorstwa przeprowadzono analizę wyników okresowych ocen pracowników? Kto to zrobił w jaki sposób? Jakie wnioski sformułowano? Do czego wykorzystano te wnioski ? czy podjęto jakieś działania ? jakie?
13. Czy po przeprowadzeniu oceny okresowej w całym przedsiębiorstwie zebrano i analizowano uwagi i sugestie ocenianych i oceniających dotyczące procedury oceny ( w tym zasad oceniania i kryteriów oceny) ? jakie wnioski sformułowano jako rezultat analiz i czy je wdrożono ?
14. Ogólna opinia ocenianych i oceniającego na temat obecnego systemu okresowej oceny pracowników?
15. **Przebieg procesu tworzenia (aktualizacji) systemu okresowej oceny pracowników (SOOP).**

* Jakie przyczyny zdecydowały o podjęciu prac nad SOOP? Kto zainicjował prace i w jakiej formie zapadła formalna decyzja? Wydana przez kogo? (dokument)
* Kto miał być wykonawcą projektu i kto o tym zdecydował? Kto miał wziąć udział w realizacji projektu ze strony przedsiębiorstwa? Czy powołano specjalny zespół ? – uzasadnienie ( Dokument)
* Kto przygotował plan – harmonogram przedsięwzięcia – projektu? Jakie etapy, terminy i realizatorów uwzględniono? ( Dokument)
* Jak przebiegały prace w ramach poszczególnych etapów? – szczegółowy opis prac i rezultatów – terminy, uczestnicy co i jak robiono? ( projekty wypracowanych rozwiązań ( cele, kryteria, skala ocen, technika oceny, ….formularze,) i ich uzasadnienie
* W jaki sposób w tworzeniu SOOP uczestniczyli pracownicy i kierownicy? W jaki zakresie uwzględniono ich postulaty?
* Wdrożenie SOOP – kto i w jakiej formie podjął decyzję o zatwierdzeniu SOOP i jego wdrożeniu? (Dokumenty: decyzja, Dokumentacja SOOP) – Jakie są opinie o SOOP pracowników i kierownika wybranej komórki ?.

1. Małgorzata Sidor-Rządkowska, Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2006, str 66-67 [↑](#footnote-ref-1)
2. Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002. str. 241-242 [↑](#footnote-ref-2)
3. Bieńkowska A., Brol M.W. *Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych*, [w:]Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2009, nr 1, s. 10 [↑](#footnote-ref-3)
4. Smółka P. „*Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami w firmie*”- [www.wp.pl](http://www.wp.pl) -18.02.2007r. [↑](#footnote-ref-4)
5. Opinie pracowników można uzyskać przygotowując kwestionariusz ankiety i przeprowadzając badanie ocenianych pracowników [↑](#footnote-ref-5)