

# Projekt systemowej okresowej oceny pracowników

**Wstęp.....5**

**Rozdział I.**

Miejsce i rola ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

1.1. Ogólna charakterystyka koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.....6

1.1.1. Człowiek najważniejszym z zasobów organizacji.....6

1.1.2. Od administrowania kadrami do Zarządzania Zasobami Ludzkimi.....8

1.1.3. Istota współczesnego Zarządzania Zasobami Ludzkimi.....11

1.1.4. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi.....12

1.2. Istota, definicja, elementy ocen i systemu okresowych ocen pracowniczych.....18

1.3. Powiązania systemu ocen pracowniczych z funkcjami zarządzania ZZL.....23

1.3.1. Polityka płacowa przedsiębiorstwa.....23

1.3.2. Polityka szkoleniowa firmy.....24

1.3.3. Kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników.....25

1.3.4. Bieżąca polityka kadrowa – degradacja i zwalnianie pracowników.....29

**Rozdział II.**

**Składniki i procesy oceniania pracowników**

2.1. Elementy składowe ocen pracowniczych.....31

2.1.1. Cele ocen.....31

2.2. Formy ocen.....34

2.3. Skale ocen.....	35
2.4. Kryteria ocen.....	39
2.5. Częstotliwość ocen.....	52
2.6. Uwarunkowania systemów ocen okresowych.....	53
2.6.1. Rodzaj działalności i wielkość organizacji.....	53
2.6.2. Cele strategiczne firmy.....	54
2.6.3. Metoda zarządzania.....	54
2.6.4. Styl kierowania.....	55
2.6.5. Poziom kierowania.....	56
2.6.6. Poziom wymagań.....	56
2.6.7. Autorytet oceniających.....	56
2.6.8. Wiek pracowników.....	57
2.7. Metody i techniki oceniania.....	59
2.7.1. Technika wydarzeń krytycznych.....	59
2.7.2. Testowa metoda oceny i testy psychologiczne.....	60
2.7.3. Punktowa skala ocen.....	62
2.7.4. Technika rozkładu normalnego.....	63
2.7.5. Ocena opisowa.....	64
2.7.6. Ilościowe standardy pracy.....	65
2.7.7. Ranking.....	66
2.7.8. Porównywanie parami.....	66
2.7.9. Technika portfelowa – portfolio personalne.....	67
2.7.10. Metoda 3600.....	68
2.7.11. Assessment center – centrum oceny.....	71
2.7.12. Zarządzanie przez cele.....	76
2.7.13. Rozmowa oceniająca.....	80
2.7.14. Samoocena.....	81
2.8. Wdrożenie Systemu Okresowych Ocen Pracowników i jego ocena.....	82
2.8.1. Warunki poprawności wdrożenia i efektywności procesu oceniania.....	82
2.8.2. Etapy procesu oceniania.....	86
2.8.3. Błędy w sztuce oceniania.....	88
2.8.4. Analiza i ocena S00P.....	90

### **Rozdział III.**

## **Projekt systemu okresowej oceny pracowników**

3.1. Ogólna charakterystyka organizacji w ramach której wdrażany jest S00P.....	92
3.2. Cele ocen firmy X.....	96
3.3. Podstawowe elementy struktury S00P.....	97
3.4. Przygotowanie procesu ocen i metodologia ocen.....	99
3.5. Procedura ewaluacyjna.....	101
3.6. Procedura oceny rozwojowej.....	102
3.7. Kwestionariusze i formularze ocen.....	103
3.8. Propozycje kolejnych etapów rozwoju S00P w firmie X.....	109

**Zakończenie.....110**

**Literatura.....114**