



Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki



Ocena pracowników

Tendencje, możliwości, ograniczenia

dr Marian Piekarski

Centrum Pedagogiki i Psychologii

Plan zajęć 05.03.2022

Wykład - wprowadzenie

Ocena pracownika –
podstawowe zasady

Terminologia

Kryteria oceny

Konwersatorium

Płaszczyzny oceny
pracowników:

1. Rekrutacja i selekcja
2. Przydatność zawodowa
3. Oceny okresowe
4. Model rozwoju
zawodowego

Ćwiczenia

Wdrożenie nowych
pracowników - ocena
przydatności zawodowej

Okresowe oceny
pracowników

Filmy

Ocena pracowników

Szansa czy zagrożenie

Płaszczyzny zarządzania kapitałem ludzkim

4



Ocena – ujęcie praktyczne



My oceniamy

Nas oceniają

Uzgodnienia terminologiczne

Ocena/ocenie



Określenie wartości czegoś, oszacowanie, ośaksowanie, wydać opinię, wypowiedzieć sąd, uznać wartość czegoś, osądzić, ocenić, docenić, dowartościować



Sąd wartościujący oparty o system kryteriów oceny lub będący wyrazem przeżyć i uczuć oceniającego

Uzgodnienia terminologiczne

Ocena



Wypowiedź o charakterze wartościującym, będąca wyrazem opinii – pozytywnej lub negatywnej o osobie, przedmiocie, stanie rzeczy, zdarzeniu



Emocjonalna: estetyka, moralność
Utylitarna: prakseologia, technika, nauka



Czyny ludzkie: dobro – zło
Przedmioty: piękno - brzydota

Uzgodnienia terminologiczne

Ocena pracy

Kryteria:

**Określenie jakości wykonywanej
pracy [zadań zawodowych] na
stanowisku pracy**

Jakość
wyniku

Wartość
użytkowa

Sposób
zużycia ...

Dbłość
o ...

Relacje
z innymi

Czas

BHP

Ocena pracowników

9

1. Zwarty, poprawnie przemyślany i sprawnie funkcjonujący **system**, dostosowany do specyfiki danego zakładu pracy.
2. Zasób modułów, powiązanych ze sobą w celu podniesienia efektywności funkcjonowania zasobów ludzkich dla usprawnienia strategii zarządzania przedsiębiorstwem, postrzeganym przez pryzmat jego misji i wizji.

Ocena pracowników

**Jak wy pamiętacie swoje oceny okresowe?
Co wam najbardziej utkwiło w pamięci?**

Ocena pracowników

Jak w waszych organizacjach funkcjonują oceny pracowników?

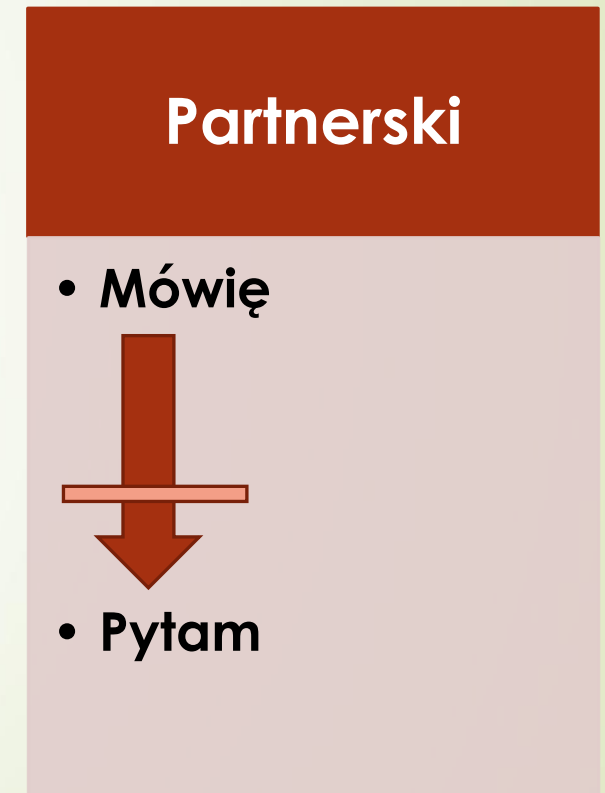
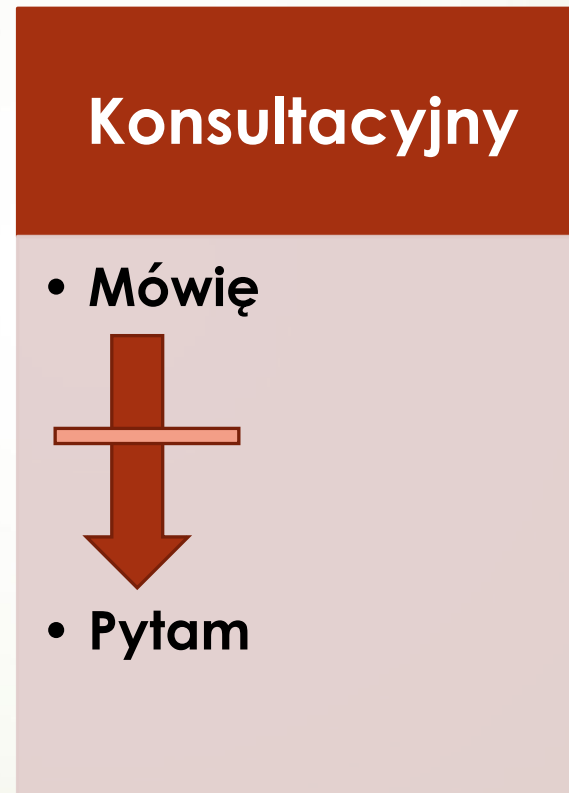
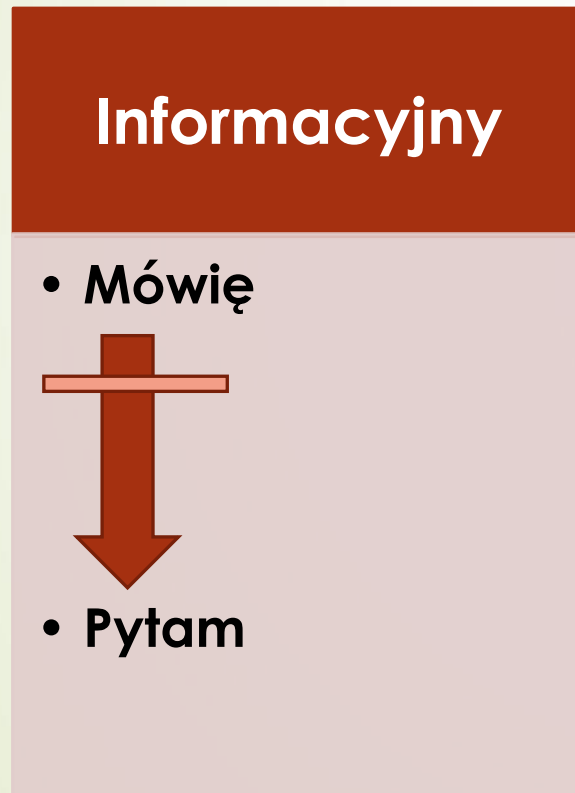
Czy są narzędziem władzy menadżera?

Czy są narzędziem rozwoju pracownika?

Jak powinny one funkcjonować?

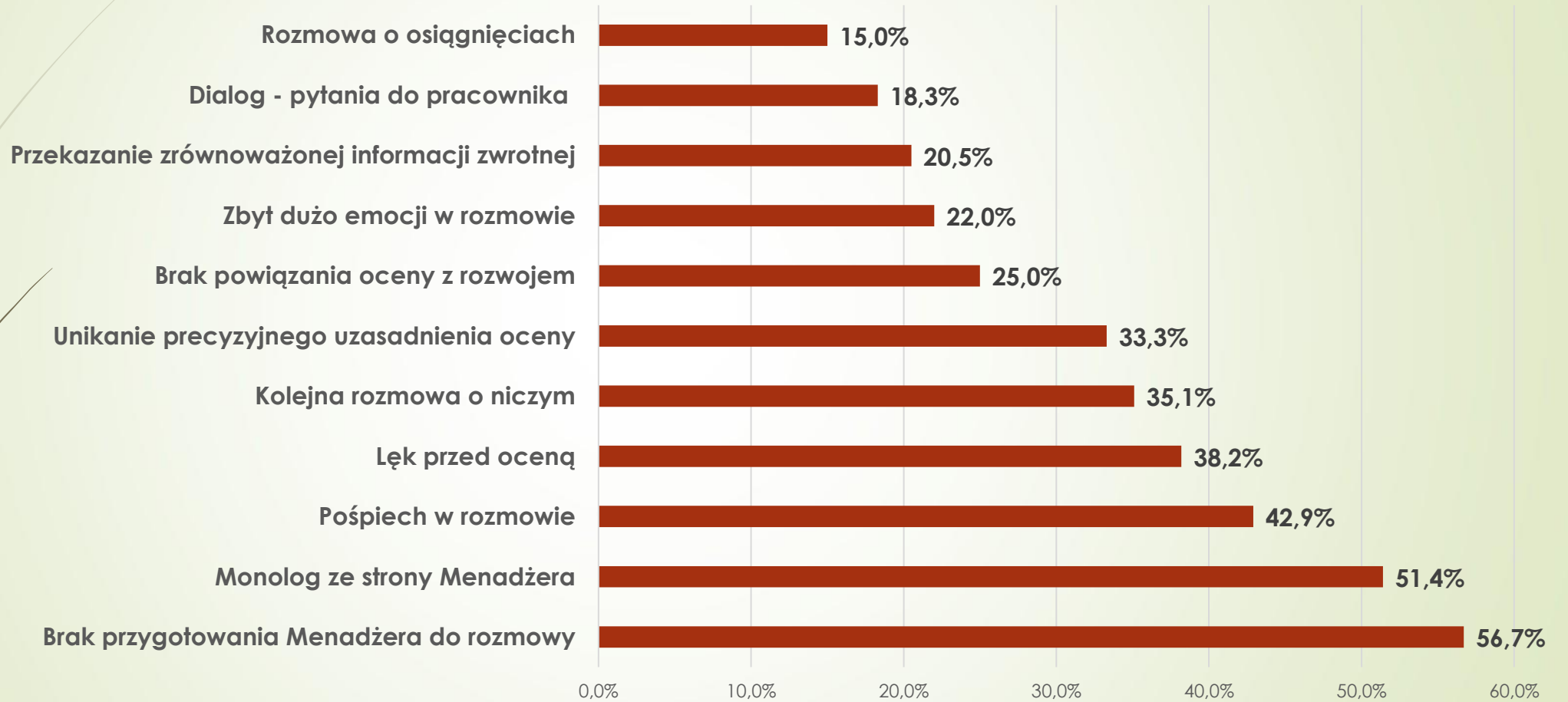
Bywa różnie... Menadżerowie stosują modele...

12



Pracownicy o ocenach okresowych

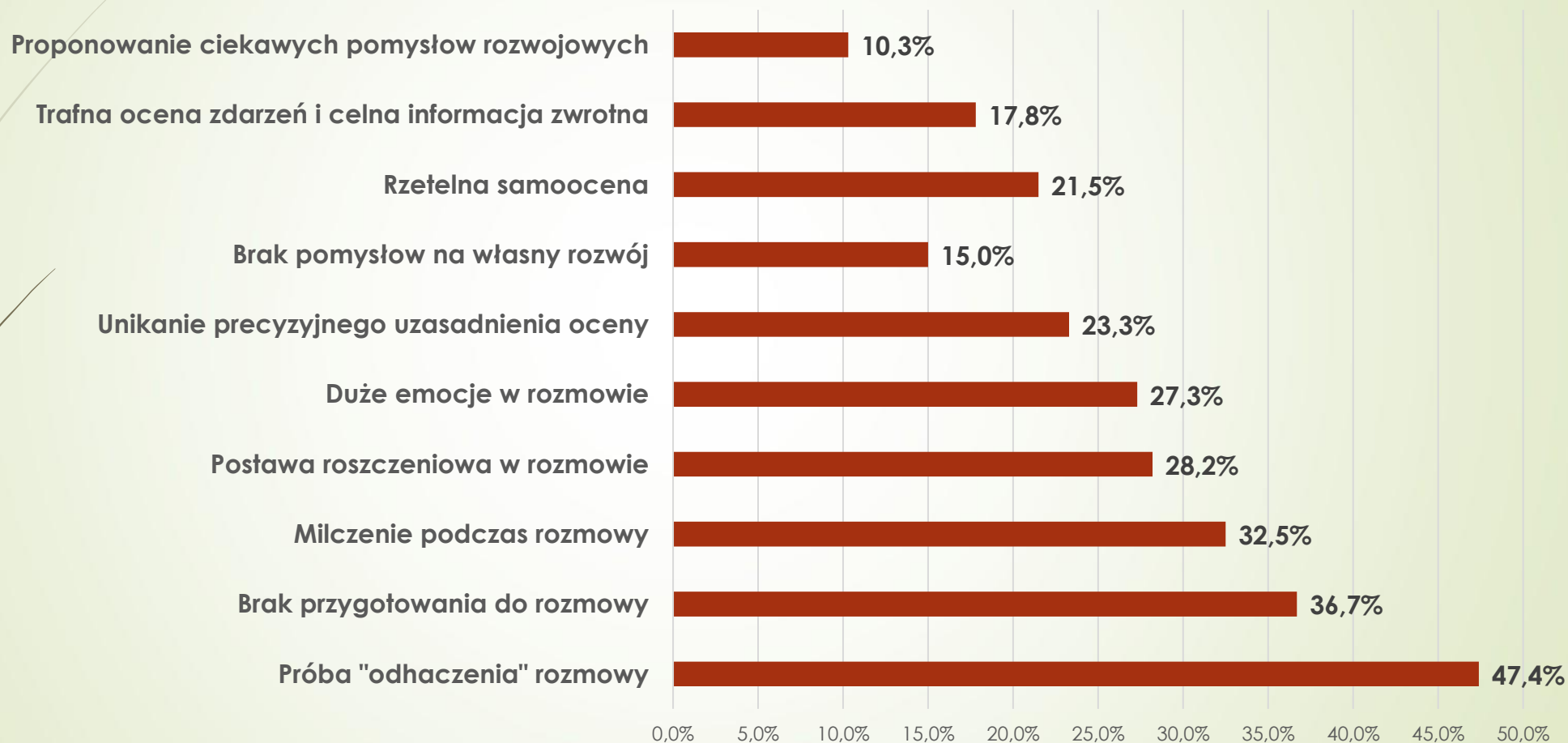
Źródło: www.oditk.pl



Menadżerowie o ocenach okresowych

Źródło: www.oditk.pl

14



Ocena pracowników

- Dlaczego oceniamy pracowników?
- Jakie są korzyści dla:
 - pracownika,
 - przełożonego,
 - firmy,

Dlaczego oceniamy pracowników?

Różnicowanie płac i uposażeń

Awans, zwolnienia, przesunięcia

Procedura doboru kandydatów i przydziału stanowisk

Szkolenia i doskonalenie kadry

Podejście indywidualne do pracownika

Wykorzystanie potencjału pracowników

Budowanie ścieżek kariery

Informacja zwrotna

Funkcje oceny

1

- Motywująca

2

- Informacyjna

3

- Kontrolna

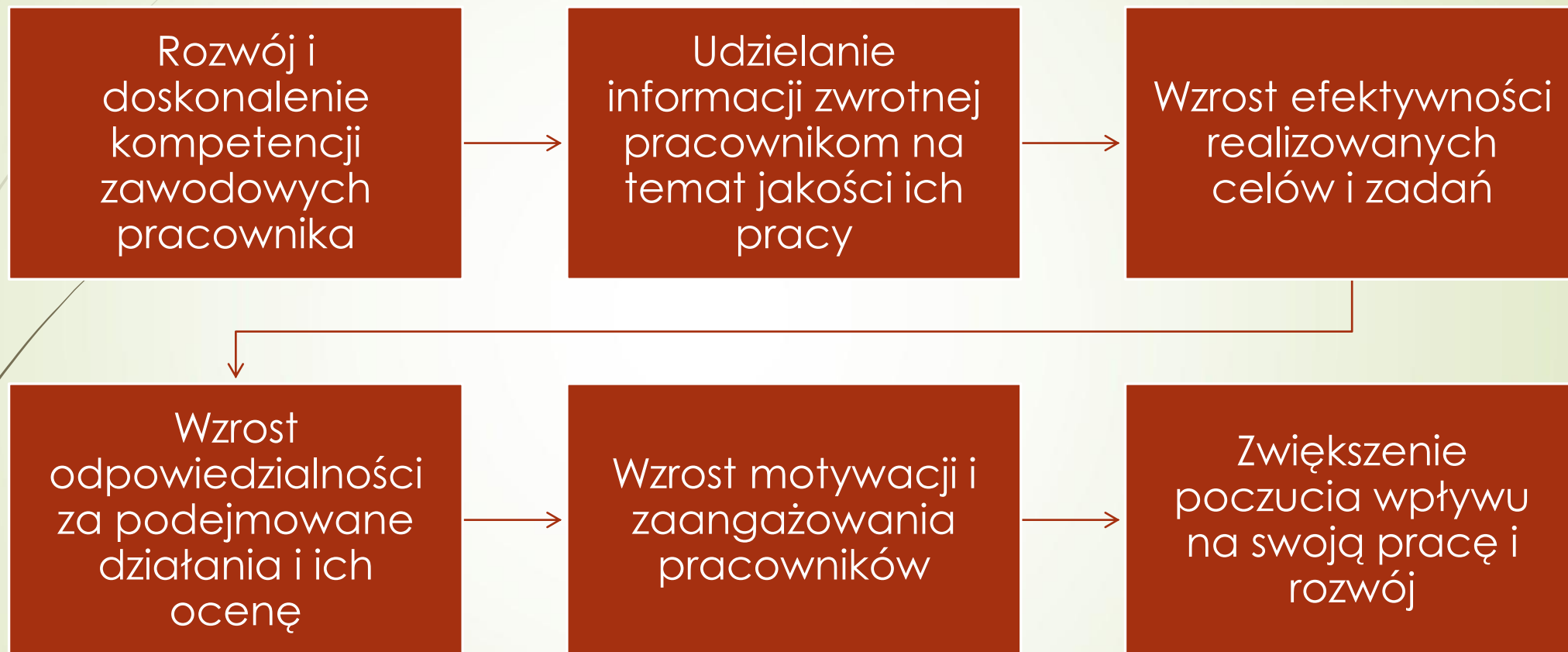
4

- Korygująca

5

- Prognozująca

Cele efektywnych ocen okresowych

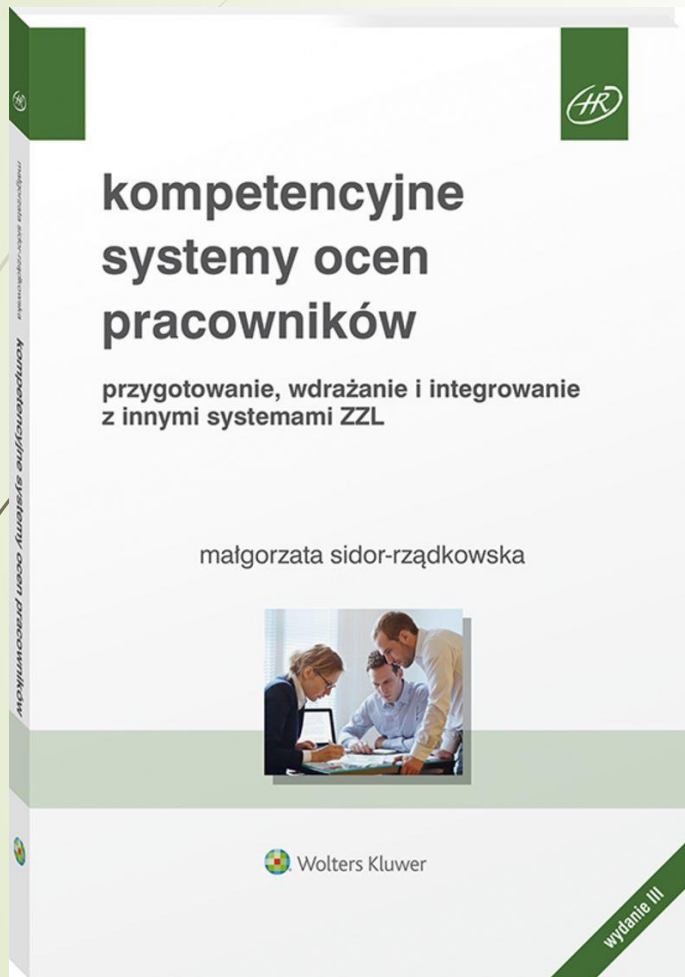


Kryteria oceniania

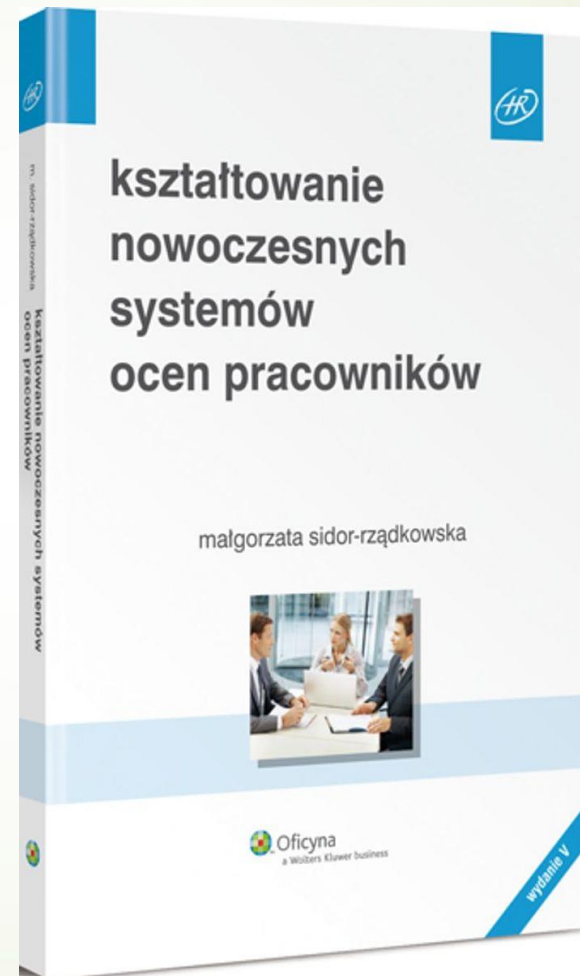
- Co należy brać pod uwagę przy ustalaniu kryteriów oceniania?
- Jakie kryteria?

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska UW

20



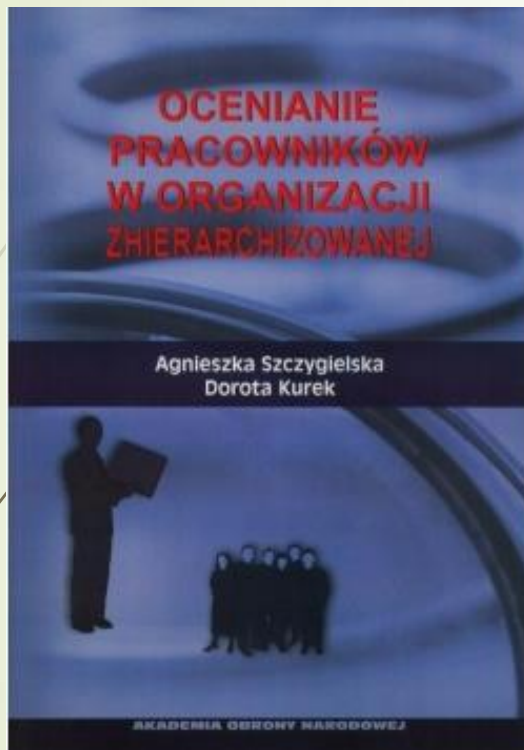
CPiP PK



15.04.2023

Literatura

21



CPiP PK



15.04.2023

Kryteria oceniania

1. Kwalifikacyjne,
2. Kompetencyjne,
3. Efektywnościowe,
4. Behawioralne,
5. Osobowościowe,

Kryteria oceniania

1. Kwalifikacyjne:

- wykształcenie formalne,
- doświadczenie zawodowe,
- umiejętności obsługi ...,
- znajomość języków obcych,
- umiejętność uczenia się,
- kwalifikacje specyficzne dla stanowiska pracy,
- ...,

Kryteria oceniania

2. Kompetencyjne:

- wiedza,
- umiejętności,
- postawy,
- ...,

Kryteria oceniania

3. Efektywnościowe:

- zakres wykonanej pracy,
- jakość wykonanej pracy,
- terminowość wykonywanych zadań,
- efekty ekonomiczne np. wielkość osiągniętego zysku na pracownika, wartość sprzedaży, koszty realizacji powierzonych zadań ...,
- ...,

Kryteria oceniania

4. Behavioralne (zachowanie):

- gotowość doskonalenia zawodowego,
- wytrwałość,
- lojalność,
- profesjonalizm w działaniu,
- punktualność,
- zaangażowanie,
- stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników,
- ...,

Kryteria oceniania

5. Osobowościowe:

- kreatywność,
- odpowiedzialność,
- dynamizm działania,
- temperament,
- rzetelność,
- odporność na stres,
- ...,

Kryteria oceny pracowniczej

28

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Rzetelność	Wnikliwe rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł
Terminowość	Przestrzeganie terminów realizacji zadań bez zwłoki
Stosowanie właściwych przepisów	Znajomość lub umiejętność wyszukania potrzebnych do realizacji zadania przepisów
Planowanie i organizacja pracy	Precyzyjne określanie celów i priorytetów, planowanie działań, efektywne zarządzanie czasem pracy.
Etyka zawodu	Wykonywanie obowiązków w sposób nie budzący podejrzeń o stronnictwo. Postępowanie zgodnie z etyką.
Wiedza specjalistyczna	Wiedza warunkująca odpowiedni poziom wykonywanych zadań
Obsługa urządzeń	Odpowiedni stopień wiedzy, niezbędny do właściwego korzystania ze sprzętu.

Kryteria oceny pracowniczej

29

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Znajomość języka obcego	Znajomość języka na poziomie odpowiednim do realizowanego zadania.
Nastawienie na podnoszenie kwalifikacji	Skłonność i chęci do uczenia się i podnoszenia wiedzy
Komunikacja	Wypowiadanie się jasno, precyzyjnie, umiejętność czytelnego formułowania wypowiedzi pisemnych
Samodzielność	Zdolność do samodzielnego zdobywania wiedzy i informacji, formułowania wniosków i propozycji rozwiązań
Inicjatywa	Wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i inicjowania działań

Kryteria oceny pracowniczej

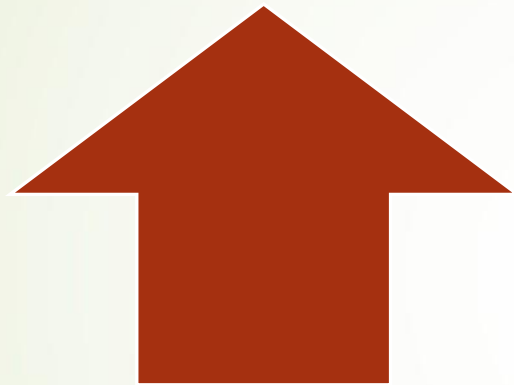
30

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Umiejętność negocjacji	Umiejętność wypracowania stanowiska akceptowanego przez zainteresowane strony
Zarządzanie informacją	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji.
Zarządzanie zasobami	Odpowiednie rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy
Jakość wykonywanych zadań	Nadzór nad efektami pracy
Zarządzanie zmianami	Wprowadzanie zmian i kontrola i ewaluacji
Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów

Kryteria oceny pracowniczej

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny.
Sytuacje kryzysowe	Rozwiązywanie sytuacji problematycznych. Podejmowanie działań zmierzających do zażegnania sytuacji patowych.
Kreatywność	Tworzenie nowych, lepszych rozwiązań dla wykonywania zadań.
Myślenie strategiczne	Tworzenie koncepcji i planów realizacji celów w oparciu o posiadane informacje
Umiejętności analizy i wnioskowania	Trafne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków poprzez analizę i interpretację danych

Proces oceniania



Przedmiot



Podmiot

Proces oceniania -uwarunkowania

- Rodzaj działalności,
- Wielkość organizacji,
- Cele strategiczne firmy,
- Metoda zarządzania,
- Wewnętrzny styl kierowania,
- Poziom kierowania i zarządzania,
- Poziom wymagań,
- Autorytet oceniających,
- Wiek pracowników – fazy rozwojowe i karierowe,
- ...

Przedmiot oceniania - czas

- **Aspekt przeszłości** – uzyskane efekty,
- **Aspekt przyszłości** – oczekiwania i nadzieje
- **Łączenie obu aspektów,**

Obszary podlegające ocenie - przedmiot

1. Kwalifikacyjne,
2. Kompetencyjne,
3. Efektywnościowe,
4. Behawioralne,
5. Osobowościowe,

Podmiot oceniania

36

- **Podmioty oceniane** – pracownicy,
- **Podmioty oceniające** – osoby oceniające, np.:
 - bezpośredni przełożeni,
 - przełożeni wyższego szczebla,
 - specjalnie powołane zespoły oceniające wewnątrz firmy,
 - eksperci spoza organizacji,
 - zespoły mieszane składające się z pracowników firmy i ekspertów zewnętrznych,
 - współpracownicy,
 - klienci wewnętrzni,
 - klienci zewnętrzni,
 - podwładni,
 - sami pracownicy

Podmiot oceniania

- **Podwładni** – oceniani przez przełożonych,
- **Przełożeni** – oceniani przez podwładnych,
- **Przełożeni** – oceniani przez swoich przełożonych na podstawie sposobu oceny swoich podwładnych,
- **Klienci wewnętrzni** - dostarczenie informacji o wzajemnych wymaganiach,
- **Klienci**, odbiorcy produktów/usług – określenie oczekiwań odnośnie rodzaju, jakości,
- **Pracownik** (samoocena) – oceniany przez samego siebie na podstawie wykonanej pracy,

Formy oceniania

Bieżąca [niesformalizowana]

- prowadzona przez przełożonego stale – w trakcie codziennie wykonywanej pracy,

Okresowa [sformalizowana]

- dokonywana w ściśle określonych odstępach czasowych, według przygotowanych procedur i z wykorzystaniem specjalnie skonstruowanych narzędzi,

Częstotliwość oceniania

39

- **Podczas okresu próbnego zatrudnienia** – co trzy miesiące i na koniec okresu próbnego. W przypadku wydłużenia okresu próbnego, dodatkowa ocena musi być dokonana przed zatrudnieniem pracownika na stałe,
- **Ocenianie w okresie zatrudnienia na stałe** – jedenaście miesięcy od daty zatrudnienia; potem co dwanaście miesięcy; dwanaście miesięcy od momentu przejścia na nowe stanowisko pracy,
- **Ocena specjalna** – początek, środek i koniec okresu specjalnego (po długiej chorobie) oraz gdy wyniki pracy zmieniły się zasadniczo w okresie od ostatniej oceny,
- **Ocena przy zmianie statusu pracownika** – po każdym przesunięciu co trzy miesiące do końca okresu próbnego,
- **Ocena pracownika odchodzącego** – w momencie ustania stosunku pracy, o ile wyniki uzyskiwane przez pracownika zmieniły się diametralnie w okresie od ostatniej oceny,

Zasady oceniania

- **Zasada systemowości** – poszczególne elementy systemu oceny pracowników powinny być wzajemnie spójne i dostosowane do celów personalnych organizacji,
- **Zasada systematyczności** – ocenianie powinno mieć stały, cykliczny charakter,
- **Zasada powszechności** – ocenie podlegają wszyscy pracownicy firmy,
- **Zasada elastyczności** – kryteria i techniki oceniania powinny być dostosowane do konkretnej sytuacji i celów oceniania,

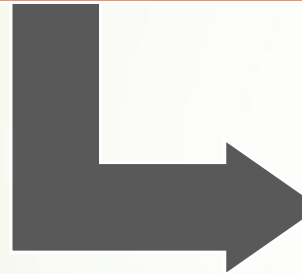
Zasady oceniania

- **Zasada konkretności** - należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania,
- **Zasada jawności** – oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania oraz uzyskanymi przez nich wynikami,
- **Zasada prostoty** – stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nimi przez oceniającego,

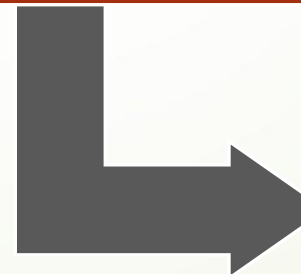
Płaszczyzny oceny pracowników

42

**Rekrutacja
i selekcja**



**Przydatność
zawodowa**



**Okresowa
ocena pracy**

Ocena pracownika – jaką funkcję pełni w organizacjach ...?

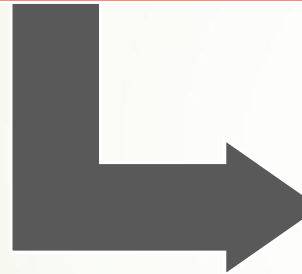
43



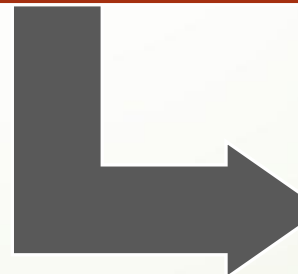
Płaszczyzny oceny pracowników

44

**Rekrutacja
i selekcja**



Przydatność
zawodowa

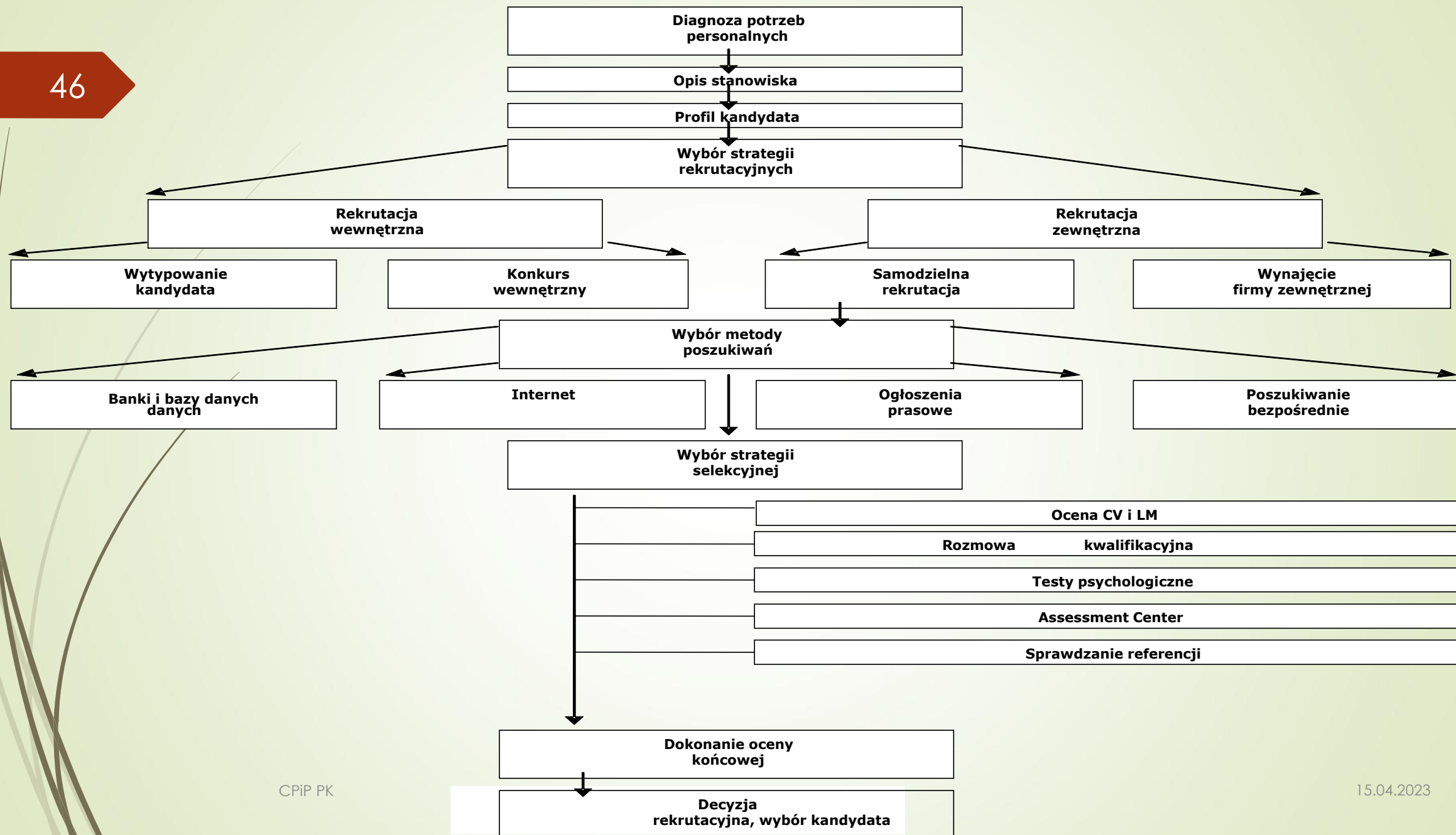


Okresowa
ocena pracy

Rekrutacja i selekcja pracowników

Wybrane techniki oceny:

- CV,
- LM,
- Rozmowa kwalifikacyjna,
- Assessment Center,
- Testy psychologiczne,
- Bio-dane,
- Analiza grafologiczna,
- Referencje,
- Testy osobowości zawodowej



Miejscowość, data

Nazwa firmy/organizacji
Imię i nazwisko wystawiającego
Stanowisko

Referencje / Opinia

Pan/i był/a zatrudniony w firmie od
do na stanowisku na podstawie
umowy

Do jego głównych obowiązków należało
.....
.....

Podczas pracy Pan/i zdobył praktyczne umiejętności m.in. w
zakresie

Pan/i wyróżniał się przede wszystkim
.....
.....

Jednym z jego największych sukcesów było
.....
.....
.....

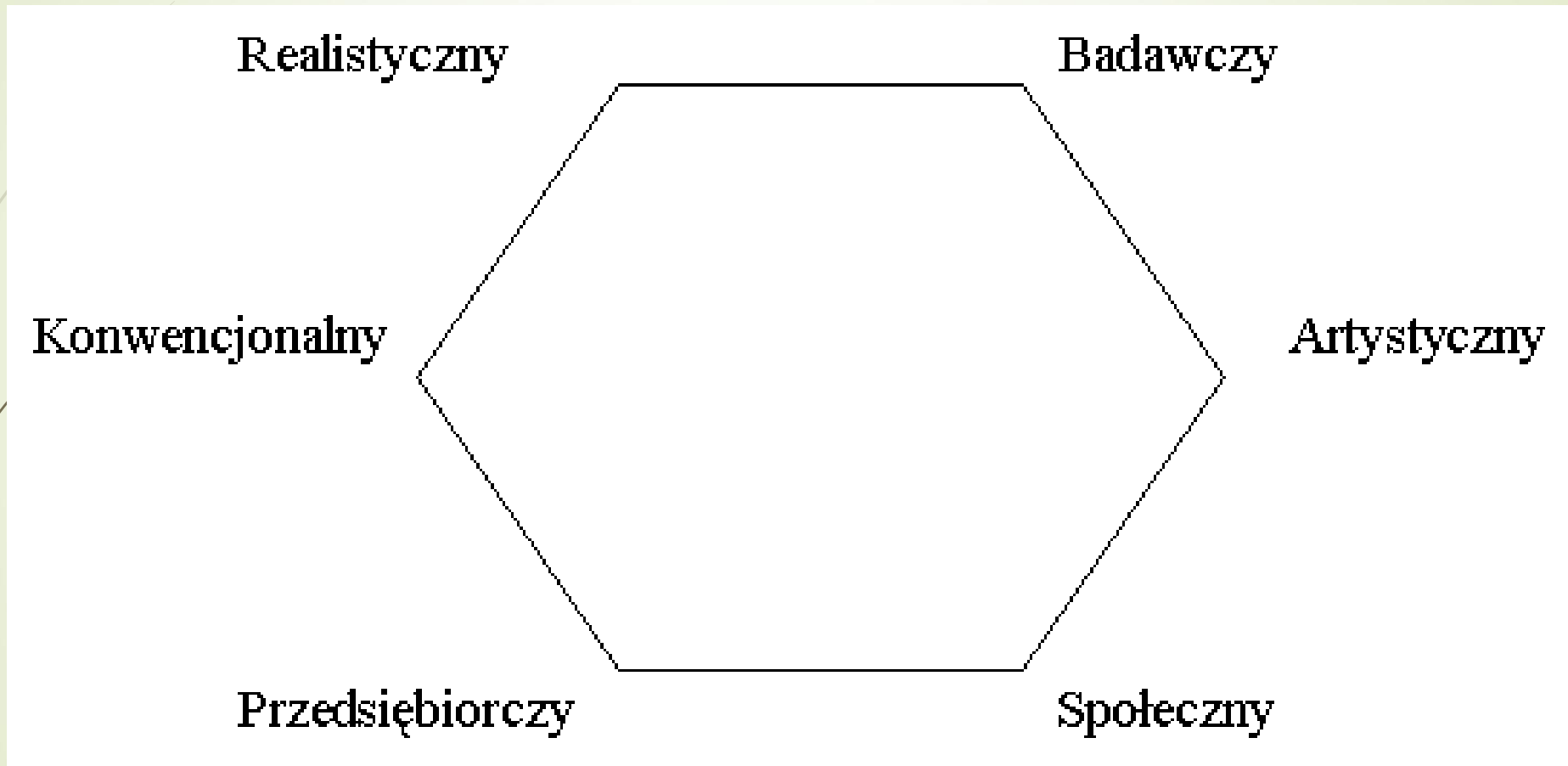
Pan/i jest niezwykle cennym pracownikiem i jestem pewien, że
doskonale sprawdzi się na każdym stanowisku związanym z
.....

Z poważaniem,

Opinia/referencje

Testy osobowości zawodowej – test J. Hollanda

48



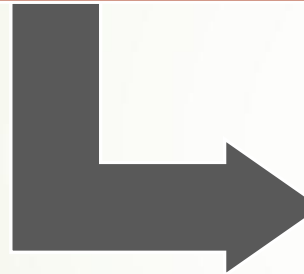
Proces oceniania pracownika [zatrudnionego]

Etapy

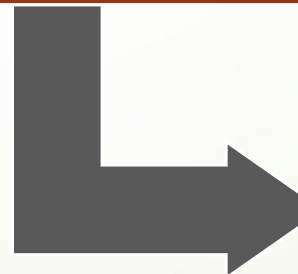
Płaszczyzny oceny pracowników

50

**Rekrutacja
i selekcja**



**Przydatność
zawodowa**

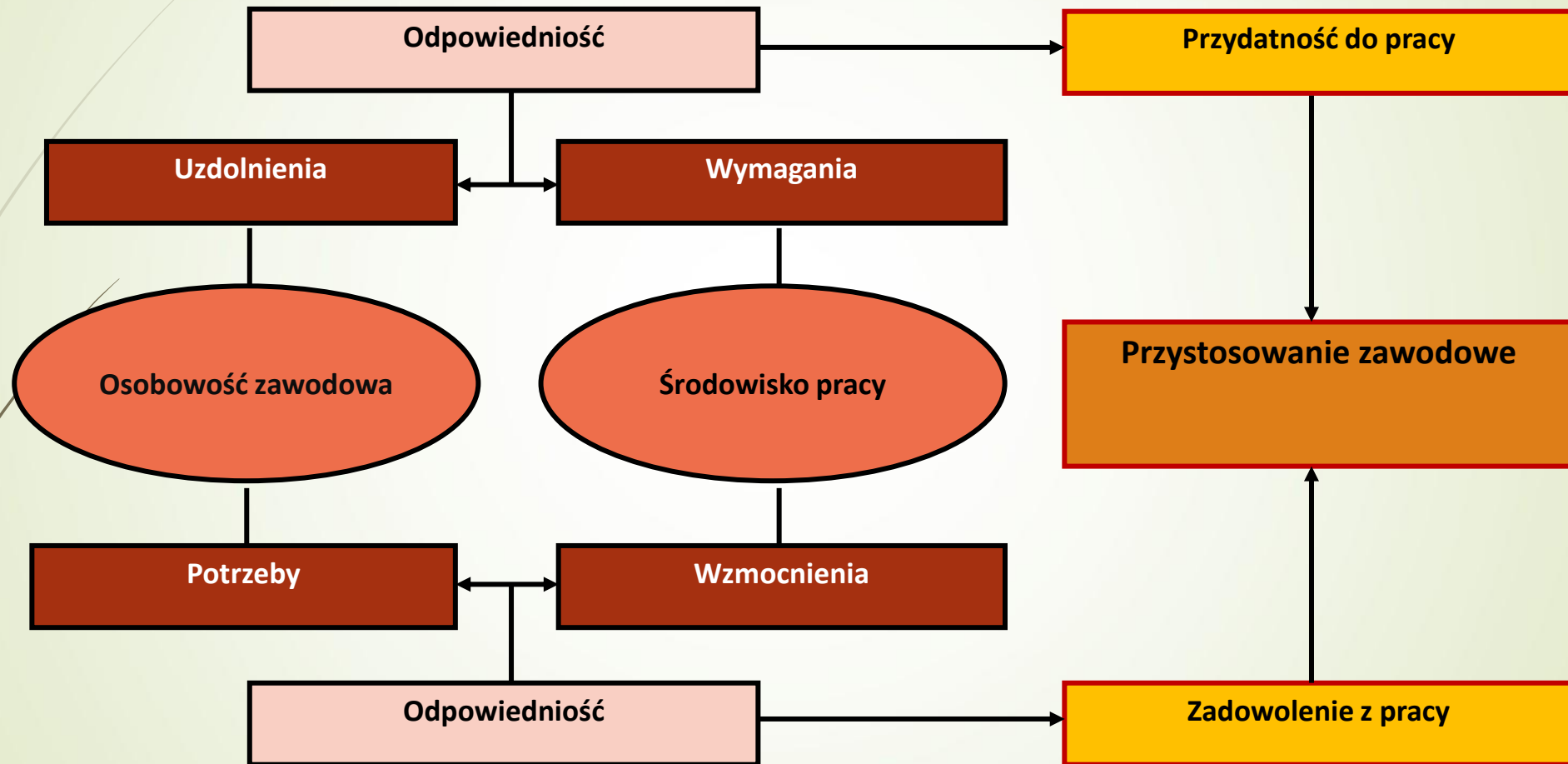


**Okresowa
ocena pracy**

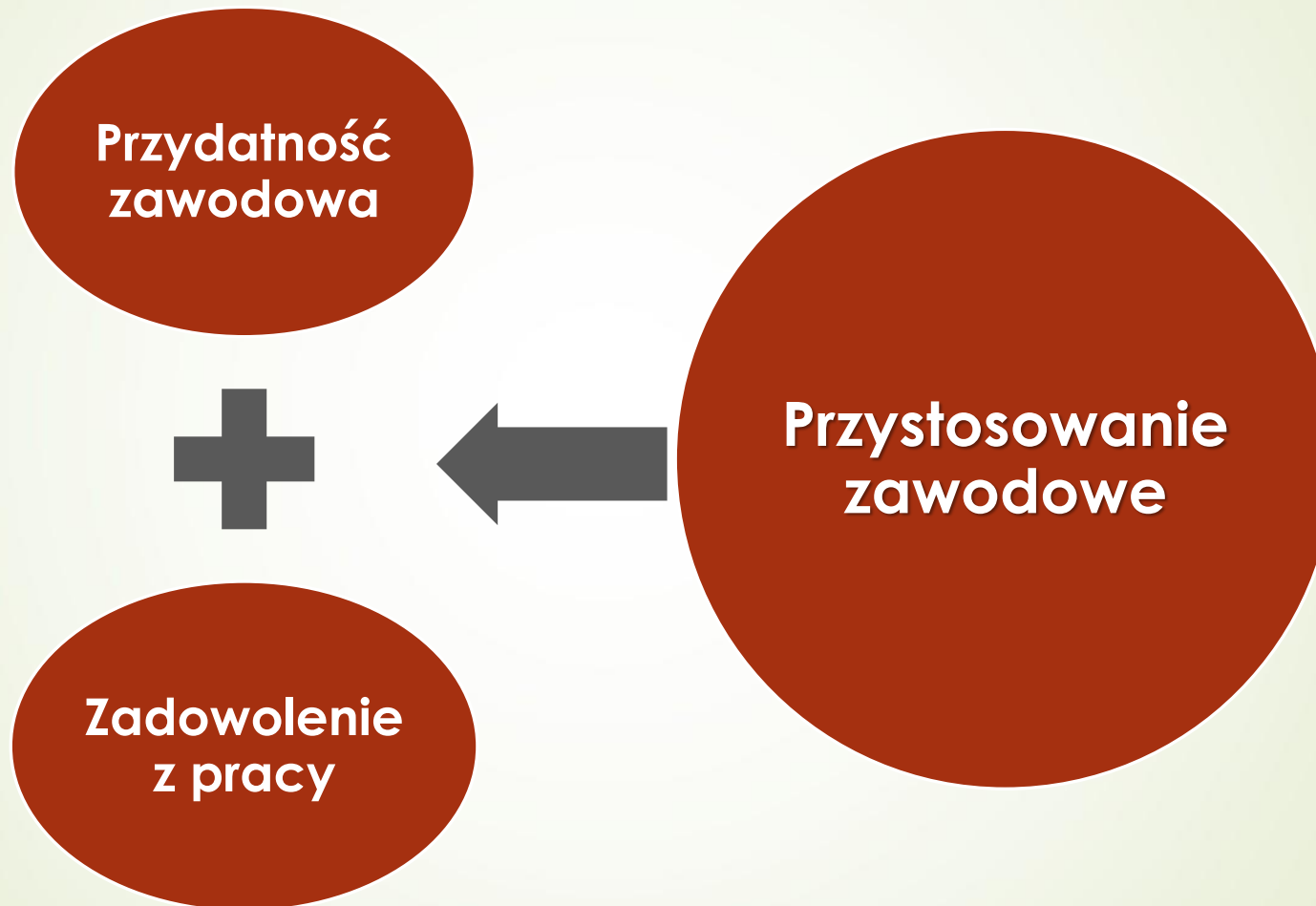
Przystosowanie zawodowe

Koncepcja R.V.Dawisa, L.H.Lofquista, D.J.Weissa.

Założenia teorii „przystosowania zawodowego”



Teoria „przystosowania zawodowego”



Przydatność zawodowa



Badanie przydatności zawodowej

Kazimiera Korabiowska-Nowacka
*Metodyka i wyniki badań
przydatności w pracy
absolwentów szkół zawodowych*
Katowice 1980

55



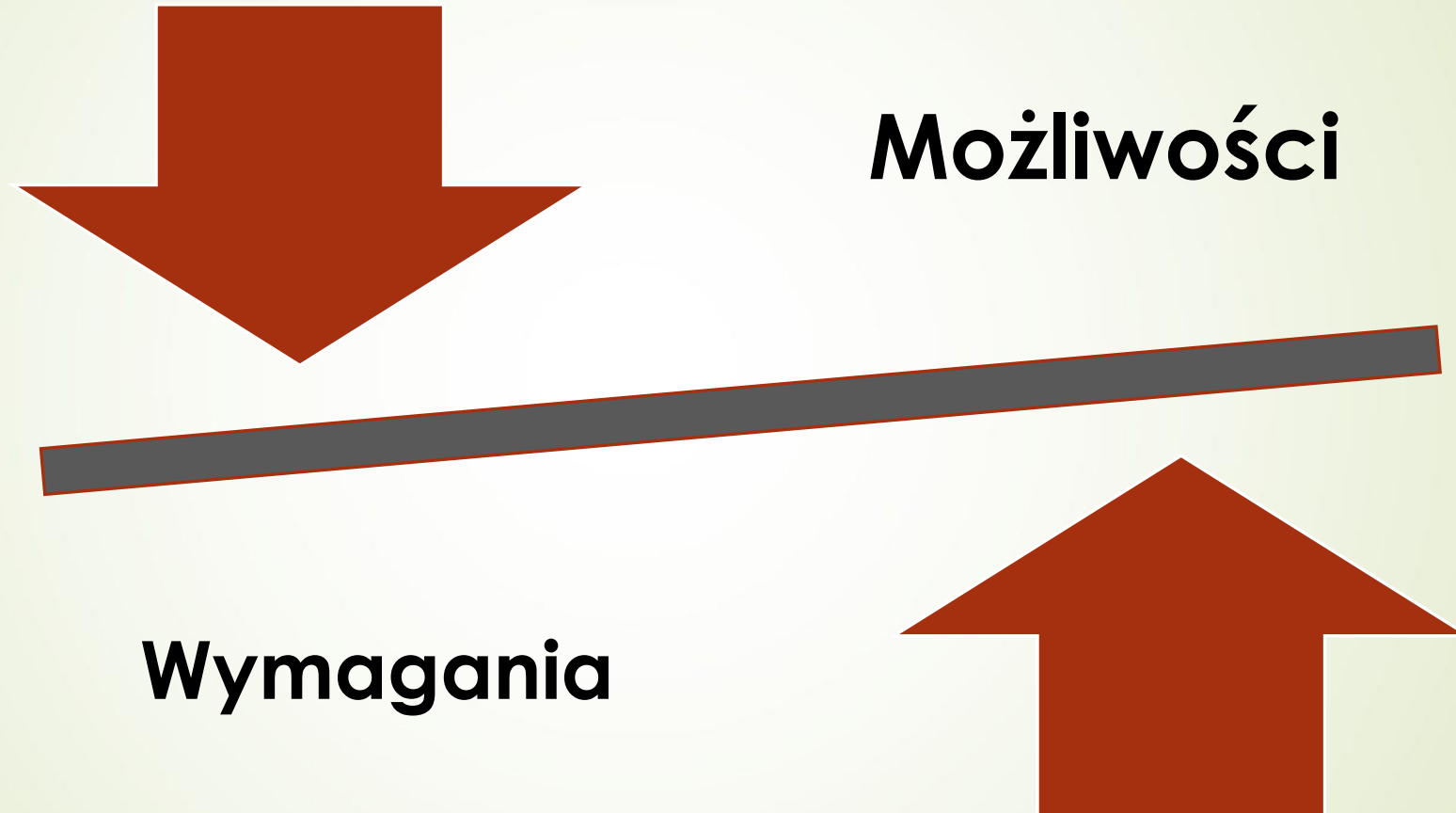
Definicja wg K. Karobiowskiej-Nowackiej

56

**Przydatność
zawodowa**

- przygotowanie zawodowe oceniane w świetle zadań wykonywanych na stanowisku pracy

Badanie przydatności zawodowej: $P = M/W$



Zmiany w obszarze pracy człowieka

58

**Wiek XX
i początek XXI
wieku**

- Przyspieszenie rozwoju nauki i techniki,
- Zmiany w obszarze pracy zawodowej,

**Przydatność
zawodowa**

- Redefinicja adekwatna do zmian zachodzących we współczesnej pracy,

Przydatność zawodowa

59

Fazy	Wynik
Faza 1 Edukacja formalna	Przygotowanie do pracy poprzez kształcenie przedzawodowe i zawodowe w systemie edukacji,
Faza 2 Edukacja pozaformalna	Przygotowanie poprzez kursy, staże, szkolenia zawodowe,
Faza 3 Edukacja nieformalna	Przygotowanie w ramach samokształcenia w pracy, życiu codziennym, z książek, Internetu, od znajomych,
Faza 4 Okres pracy zawodowej	Przygotowanie do pracy na wybranym stanowisku w czasie stażu pracy przez opanowywanie teorii zawodu, pogłębianie umiejętności w toku pracy zawodowej oraz nabycie odpowiedniej postawy zawodowej,

**Jednostkowy, proaktywny,
dynamiczny, złożony
wewnętrznie proces
nabywania przydatności
zawodowej**

**Doświadczenia i umiejętności zdobytych
także poza szkołą i uczelnią**

Kompetencje osobiste, talenty, zdolności

**Dążność do samodoskonalenia
i smokształcenia**

**Wpływ środowiska, innych
znaczących osób**

**Przeświadczenia dotyczące
wartości pracy**

**Ocena cech psychofizycznych
koniecznych do wykonywania
konkretnego zawodu**

Definicja operacyjna (na potrzeby ćwiczenia)

61

Przydatność zawodowa to adekwatne **kompetencje zawodowe** jednostki w stosunku do wymogów stanowiska pracy, wsparte **czynnikiem osobowościowym** przy wykonywaniu zadań zawodowych

Wzór przydatności zawodowej

62

$$Pz = f [K/O]$$

$$Pz = \\ K [Wz/Uz/Pz] \\ + \\ O [Mo/Ri/Mz]$$

Pz – przydatność zawodowa

K - kompetencje zawodowe:

- **Wz** – wiedza zawodowa,
- **Uz** - umiejętności zawodowe,
- **Pz** – postawa zawodowa

O – osobowość:

- **Mo** – motywacja,
- **Ri** – relacje interpersonalne,
- **Mz** – mobilność zawodowa

Struktura przydatności zawodowej

63



Definicja pojęć



Definicja pojęć

Zakres osobowościowy

Motywacja – świadome i nieświadome czynniki o różnym pochodzeniu wyznaczające kierunek dążeń człowieka, regulujące w znacznej mierze zachowanie w rozmaitych sytuacjach i współdziałające w określaniu celów

Relacje interpersonalne – kontakty międzyludzkie.

Zdolności służące porozumiewaniu się ludzi, wyrażające się umiejętnością nadawania i odbierania komunikatów oraz skutecznością komunikacji werbalnej i niewerbalnej w różnych relacjach między ludźmi

Mobilność zawodowa –

1) uzyskiwanie dodatkowych kwalifikacji i kompetencji zawodowych do wykonywanej pracy,
2) podwyższanie lub zmiana posiadanych kwalifikacji zawodowych,
3) zmiana zawodu lub miejsca pracy

Ćwiczenie indywidualne

- Przygotowanie listy zakresów/kryteriów do oceny przydatności zawodowej pracownika na moim stanowisku pracy,
- Studium własnego przypadku,
- $P_z = f [K/O]$

Ćwiczenie: Arkusz oceny przydatności zawodowej zawodu/stanowiska pracy ...

67



Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki

Centrum Pedagogiki
i Psychologii



Ocena pracowników 05.03.2022

Ćwiczenie: Arkusz oceny przydatności zawodowej na moim stanowisku pracy

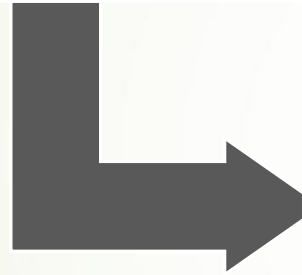
Zakres i kryteria oceny przydatności zawodowej na stanowisku ...				
Zakres	Przedmiot oceny	Zakres/kryteria oceny	Skala ocen	
			Pracownik	Oceniający
Kompetencyjny	Wiedza			
	Umiejętności			
	Postawy			
Osobowościowy	Motywacja i zaangażowanie			
	Relacje interpersonalne			
	Mobilność zawodowa			

Skala oceny:

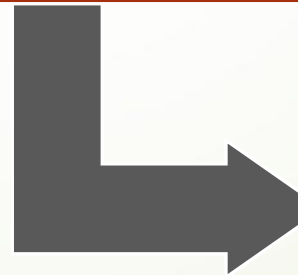
Płaszczyzny oceny pracowników

68

**Rekrutacja
i selekcja**



**Przydatność
zawodowa**



**Okresowa
ocena pracy**

Ocena pracownika

Wdrożenie Systemu Oceny Okresowej

Pracownika SOOP

Metody, techniki , formy

SOOP - etapy

Etap 1

- **Projektowanie systemu ocen**

Etap 2

- **Realizacja procesu oceniania**

Etap 3

- **Monitorowanie systemu ocen**

Etap 1

Projektowanie systemu ocen

- Precyzyjne określenie celów oceniania, czyli tego co chcemy poddać ocenie i po co,
- Ustalenie zestawu kryteriów określających zadowalające wyniki pracy,
- Dobór odpowiednich metod (technik) oceniania,
- Wskazanie grup, które mają zostać poddane ocenie,
- Wskazanie osób oceniających,
- Ustalenie harmonogramu realizacji oceniania,

Ćwiczenie: Kwestionariusz kryteriów oceny pracownika

72



Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki

Centrum Pedagogiki
i Psychologii



Ocena pracowników 05.03.2022

Ćwiczenie: Przykładowy kwestionariusz kryteriów oceny pracownika zatrudnionego

Nazwisko i imię			
Stanowisko			
Okres zatrudnienia			
Okres oceny			
Lp.	Kryteria oceny	Samoocena	Ocena przełożonego
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

Etap 2

Realizacja procesu oceny

- Przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników,
- Przeprowadzenie szkolenia dla osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny,
- Przeprowadzenie oceny pracowników zgodnie z ustaleniami,
- Przeprowadzenie rozmów oceniających z pracownikami, czyli przekazanie i omówienie wyników ich oceny,
- Procedura odwoławcza, czyli możliwość odwołania się od oceny, bądź sposobu jej przeprowadzenia,
- Podjęcie decyzji personalnych,

ANKIETA OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA PK za okres:.....			
Tytuł, stopień naukowy, imię i nazwisko			
Nazwa jednostki organizacyjnej			
Grupa zatrudnienia /stanowisko			
Okres zatrudnienia w danej grupie *)			
Wymiar etatu / efektywny okres zatrudnienia			
Data urodzenia		Liczba lat zatrudnienia na PK	
Data i wynik ostatniej oceny		Liczba lat pracy na zajmowanym stanowisku	

*) zmniejszenie okresu zatrudnienia ze względu na: urlop macierzyński, urlop ojcowski, rodzicielski, wychowawczy, urlop dla poratowania zdrowia, urlop bezpłatny

Zestawienie osiągnięć w ocenianym okresie

Rodzaj działalności **)	Liczba punktów/ocena	
	Wg zasad oceny	Uzyskana na podstawie ankiet okresowej oceny
Naukowa		
Dydaktyczna		
Organizacyjna		

**) w załączniku należy przedstawić opis osiągnięć zgodnie z ankietami dla poszczególnych rodzajów działalności

Ocena końcowa: pozytywna / negatywna

Uzasadnienie oceny (wypełnia bezpośredni przełożony)

Data Podpis przełożonego.....

Uzasadnienie zakwestionowania oceny przełożonego lub jej akceptacja (w przypadku akceptacji wystarcza podpis ocenianego).....

Data Podpis ocenianego.....

Zatwierdzam ocenę

Data Podpis dziekana/prorektora



Ćwiczenie: karta oceny pracownika

Ocena pracowników 05.03.2022

Ćwiczenie: Przykładowa karta oceny pracownika w firmie X

Imię i nazwisko	
Data urodzenia	
Wykształcenie	
Staż pracy	
Zajmowane stanowisko	
Data rozpoczęcia pracy	
Forma nawiązania stosunku pracy	
Data ostatniej oceny	

Skala ocen

Nie Dotyczy*/	A	B	C	D	E	F
Kryterium oraz zachowania w nim rozpisane nie dotyczą ocenianego pracownika	Ocena bardzo wysoka oznacza, że wszystkie czynności są realizowane zgodnie z opisem kryterium	Ocena wysoka oznacza że zdecydowana większość czynności jest realizowana zgodnie z opisem kryterium	Ocena satysfakcjonująca oznacza, że większość czynności jest realizowana zgodnie z opisem kryterium	Ocena przeciętna oznacza, że część czynności nie jest realizowana zgodnie z opisem kryterium	Ocena słaba oznacza, że zdecydowana większość czynności nie jest realizowana zgodnie z opisem kryterium	Ocena nieodpowiednia oznacza, że pracownik nie przejawia <u>zachowań</u> zgodnych z opisem kryterium

*/ Pole „Nie dotyczy” jest zarezerwowane dla sytuacji, gdy ocena danego pracownika zgodnie z określonym kryterium nie jest możliwa np. z uwagi na:

- zbyt krótki okres zatrudnienia pracownika,
- zmianę pionu lub stanowiska pracy w okresie podlegającym ocenie,

Nie należy go uwzględniać w ocenie.

Etap 3

Monitorowanie systemu ocen [2 poziomy]

- **Organizacyjny** – gdzie celem jest bieżący przebieg procesu oceniania pracowników, w którym obserwacji i analizie poddawane są poszczególne składniki systemu ocen takie jak: cele, kryteria, techniki, harmonogram, wykorzystanie wyników,
- **Strategiczny** – gdzie celem jest badanie przydatności systemu ocen pracowników w realizacji długofalowych celów zarządzania personelem oraz ocena trafności w kontekście podejmowanych na ich podstawie decyzji personalnych,

Metody i techniki oceniania

Stare i nowe

Metody i techniki oceniania

➤ **Metoda oceniania**

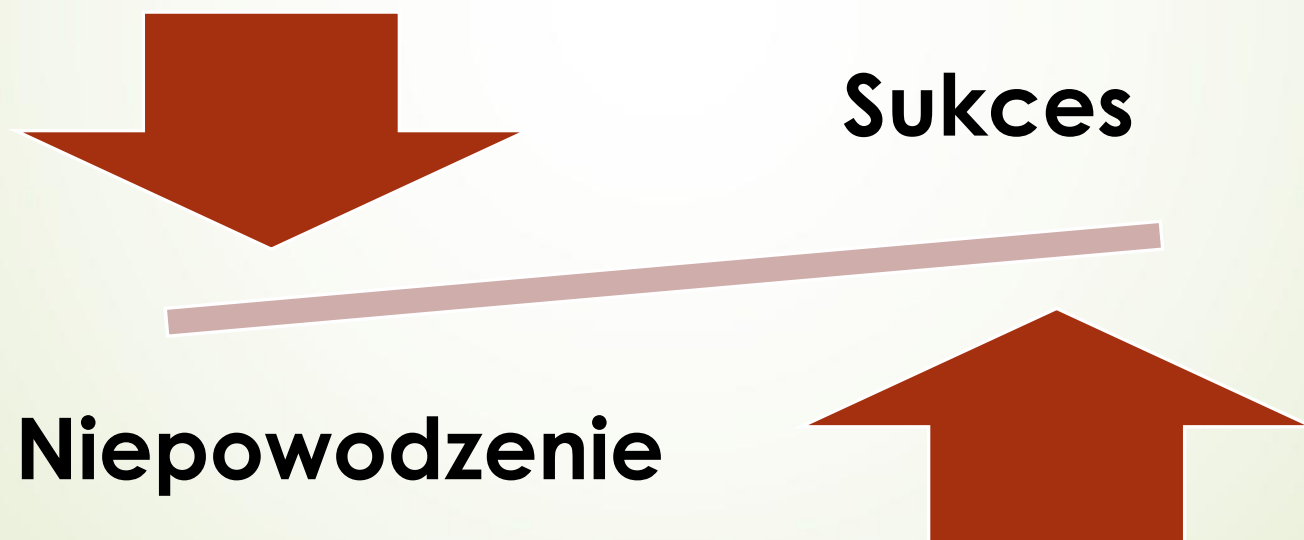
opierające się na określonych zasadach teoretyczno-metodologicznych podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy,

➤ **Technika oceniania**

sposób zbierania, rejestrowania oraz analizowania informacji będących podstawą oceny,

Techniki oceniania

- **Techniki opisowe**
 - technika swobodnego opisu - esej,
 - technika wydarzeń krytycznych:





Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki

Centrum Pedagogiki
i Psychologii



Ocena pracowników 05.03.2022

Ćwiczenie: Ocena opisowa

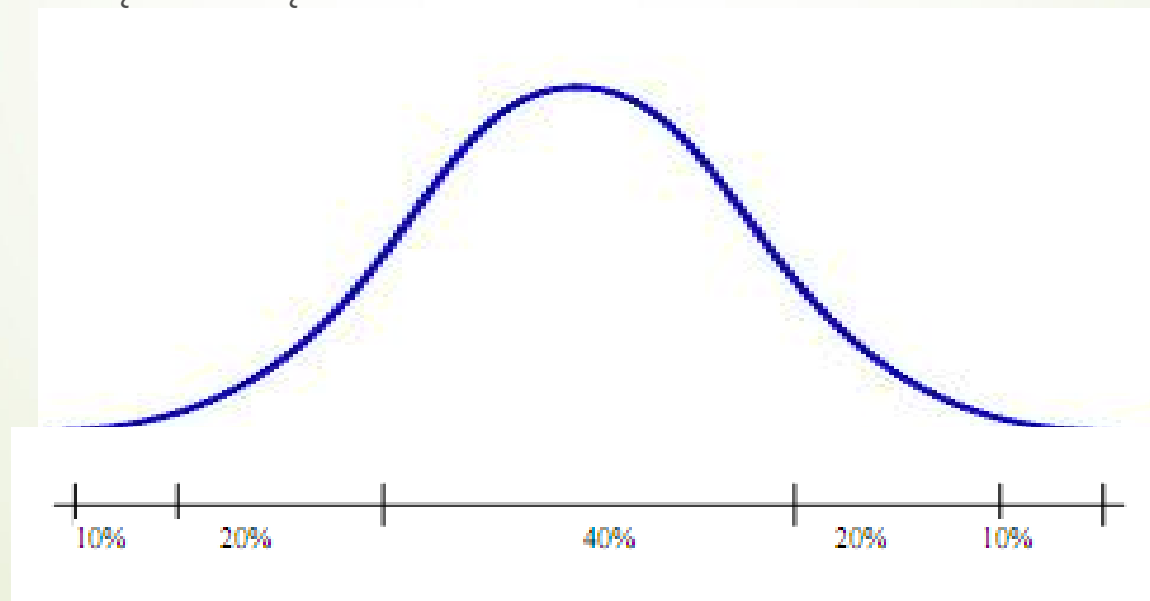
Pracownik	
Stanowisko	
Okres zatrudnienia	

Ocena opisowa pracownika

Techniki oceniania

➤ Techniki porównawcze

- ranking,
- porównywanie parami,
- technika wymuszonego rozkładu:
 - Ustawienie pracowników wg rozkładu normalnego – 10% ocenianych najwyżej, 10% ocenianych najniżej, po 20% powyżej i poniżej średniej, 40% ze średnią oceną



Techniki oceniania

- **Metody i techniki kompleksowe**
 - arkusz oceny pracownika,
 - ocenianie przez określanie celów,
 - portfolio personalne,
 - technika samooceny,
 - assessment center,

Arkusz oceny pracownika - skale

83

a) Skala punktowa i alfabetyczna

1	2	3	4	5	6
A	B	C	D	E	F

b) Skala przymiotnikowa uporządkowana dla kryterium „zaangażowanie w pracę”

b. małe	małe	przeciętne	ponadprzeciętne	wysokie	b. wysokie
---------	------	------------	-----------------	---------	------------

c) Skala graficzna dla kryterium „umiejętność współpracy”

minimum	←	→	stopień natężenia cechy	←	→	maksimum
---------	---	---	-------------------------	---	---	----------

d) Skala behawioralna dla kryterium „zachowanie w sytuacjach trudnych”

nie radzi sobie	unika podejmowania działań	dąży do ich łagodzenia	podejmuje próby ich rozwiązania	wytrwale dąży do ich rozwiązania	zwykle skutecznie je rozwiązuje
--------------------	----------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	--	---------------------------------------

e) Skala mieszana dla kryterium „podejmowanie decyzji”

zawsze trafnie podejmuje decyzje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zwykle błędnie podejmuje decyzje
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------

Ćwiczenie: Karta przygotowania do oceny pracownika

84



Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki

Centrum Pedagogiki
i Psychologii



Ocena pracowników 05.03.2022

Ćwiczenie: Przykładowe narzędzie do oceny

Przykładowe narzędzie systemu ocen pracowniczych w firmie X

A. Dane ocenianego i oceniającego

	Oceniany	Oceniający
Imię i nazwisko		
Stanowisko		

B. Przygotowanie do oceny (wypełnia oceniany)



Data		Okres oceny		Miejsce	
1. Samoocena dokonań w okresie oceny					
Czy uważa Pani/Pan za swoje największe osiągnięcie zawodowe? Dlaczego? <i>(odpowiedź na pytanie nie jest obowiązkowa)</i>					
Czy udało się Pani/Panu osiągnąć zaplanowane działania w okresie oceny? Jakie trudności pojawiły się w realizacji zadań?					

Techniki oceniania

➤ ocenianie przez określanie celów



Film instruktażowy

Aplikacja – Ocena metodą celów i
kluczowych rezultatów

Techniki oceniania

- **portfolio personalne** - grupowanie ocenianych pracowników w kategorie istotne ze strategicznego punktu widzenia. Analiza jest nanoszona na diagram:

		Potencjał rozwoju	
		W	N
Efekty pracy	W	Najlepsi pracownicy („orły”)	Solidni pracownicy („woły robocze”)
	N	Pracownicy problematyczni („???”)	Pracownicy mało przydatni („uszkłe drzewa”)

Metody nowoczesne

- 90 stopni
- 180 stopni
- 270 stopni
- 360 stopni
- Development Center

Metoda tradycyjna - 90 stopni

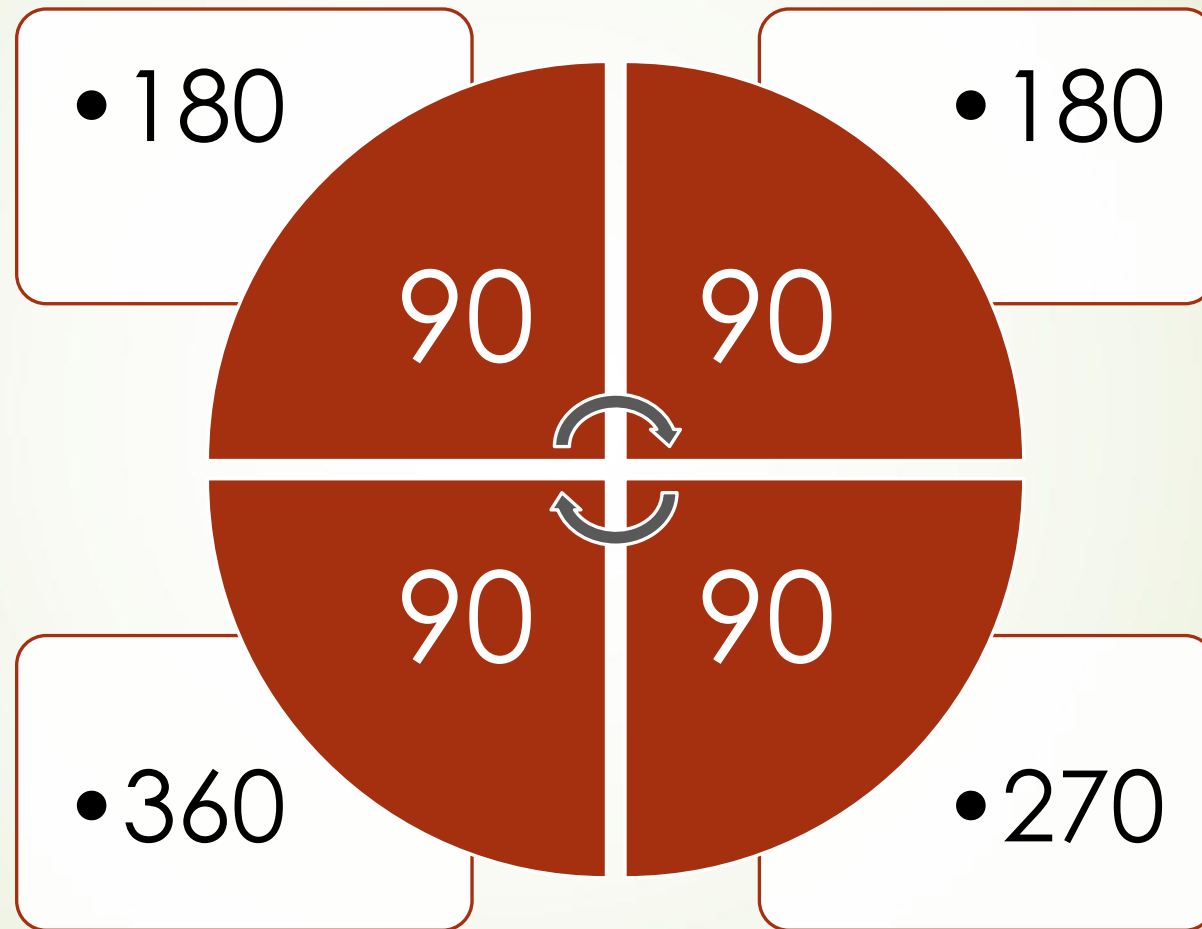


Metody nowoczesne

90



Metody nowoczesne



92

Metoda

180 stopni

Charakterystyka

**Metoda polegająca na tym, że
ocenie bezpośredniego
przełożonego towarzyszy
samoocena pracownika**

Film instruktażowy

Aplikacja – Ocena metodą 180 stopni



95

Metoda

270 stopni

Charakterystyka

Metoda polegająca na tym, że poza oceną bezpośredniego przełożonego i samooceną uwzględnia się ocenę współpracowników osoby ocenianej

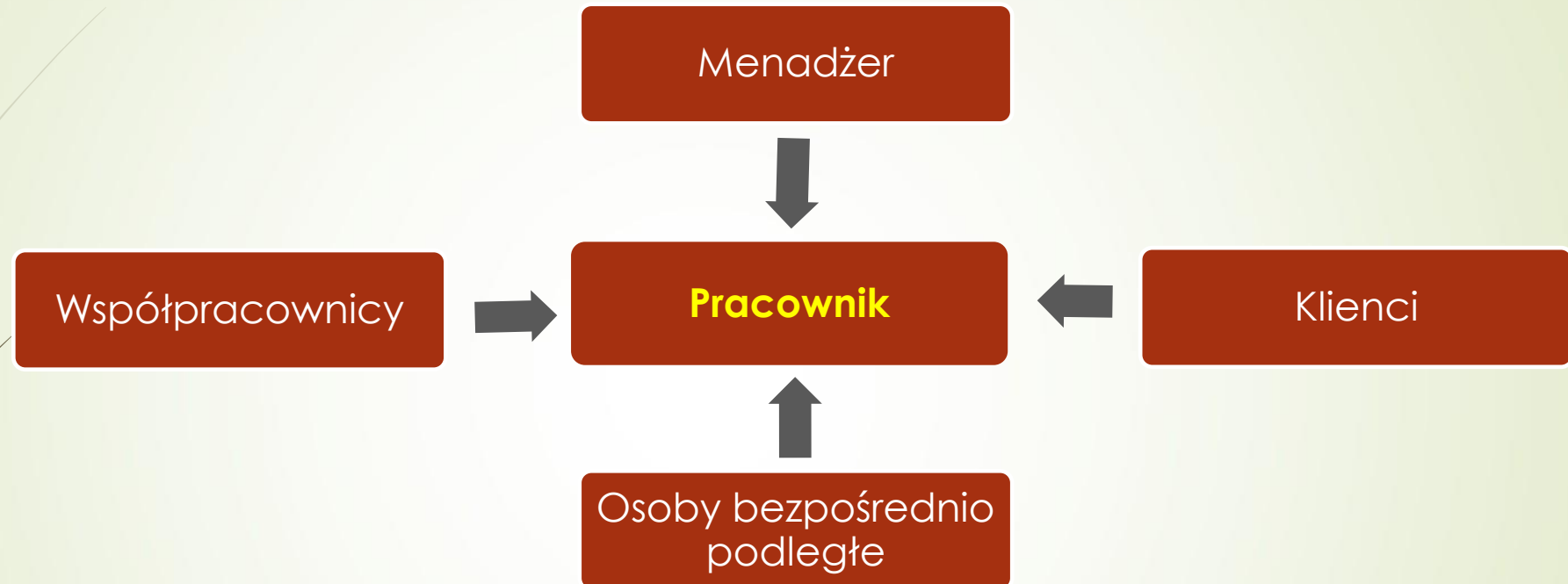
Metoda

360 stopni

Charakterystyka

Metoda polegająca na dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnej o jego dokonaniach w pracy z różnych źródeł. Ocena odbywa się z punktu widzenia wielu osób np. przełożonego, samego pracownika i jego kolegów, ale też uwzględnia się opinie innych, np. przełożonego wyższego szczebla, kierownika zespołu zadaniowego, pracownika działu personalnego, klientów, podwładnych itp.

Metoda 360 stopni



Metoda 360 stopni

Arkusz oceny — model 360°

1. Nazwisko, imię osoby ocenianej:

2. Relacja do ocenianego:

☐ współpracownik ☐ przełożony ☐ podwładny ☐ klient ☐ samoocena.

3. Skala ocen:

Znakomicie	Bardzo dobrze	Dobrze	Dostatecznie	Słabo
5	4	3	2	1

4. Kryteria oceny:

Określenie kryterium:						Charakterystyka kryterium:					
.....										
Ocena:	5	4	3	2	1						

Charakterystyka opisowa pracownika w ramach danego kryterium:

.....

Zalety 180/270/360

- Dostarczają obszernych **informacji**, o zachowaniach warunkujących efektywność,
- Mogą być wykorzystane do zidentyfikowania **wzorców zachowań** pracownika,
- Dają obraz zgodności zachowań pracownika z kluczowymi **wartościami organizacji**,
- Pomagają zidentyfikować **źródła problemów** nieprawidłowo funkcjonujących zespołów,

Zalety 180/270/360


- Dają szansę poprawy efektywności ponieważ „wynajdują” **obszary wymagające zmian**,
- Są doskonałym **źródłem danych** dla ustalania wzorca płac, informacji dla procedur kontroli jakości, systemów mierzenia wydajności itp.,
- Dzięki tym metodom (szczególnie 360 stopni) znana jest **opinia klientów** przy projektowaniu stanowisk, procesów w działach, sprzedaży i obsługi klientów,

Wady 180/270/360

- ➡ Wymagają dużej ilości **czasu i wysiłku** wielu osób, w związku z czym są kosztowne,
- ➡ Zbyt **duża liczba osób** oceniających (szczególnie w metodzie 360 stopni),
- ➡ Istnieje ryzyko, że wybór przez pracownika grupy ocenianej był **tendencyjny i nie jest ona reprezentatywna**,

Wady 180/270/360

- Nie widać istotnych różnic w opinii jeśli chodzi o **kompetencje**,
- Są uciążliwe i wymagają **zatrudnienia dodatkowego** administratora,
- Niekoniecznie muszą **pasować** do kultury organizacji,



105

Metoda

Development Center

Opis

- Development Center **jest metodą oceniania kompetencji pracowników,**
- Zwykle stosuje się ją wobec osób **zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych,**
- Dzięki sesji DC można wyznaczyć dalszy kierunek rozwoju i stworzyć plan działania.

Charakterystyka

107

- Metoda polegająca na poddawaniu ocenianych pracowników **serii indywidualnych oraz grupowych zadań, ćwiczeń i testów** w warunkach zbliżonych do zadań na określonym stanowisku pracy,
- Metoda ułatwia udzielenie odpowiedzi na pytanie:
 - czy pracownik poradzi sobie z wymaganiami stanowiska, na które ma zostać np. awansowany, czy przesunięty
- Należy pamiętać, iż najstaranniej nawet przygotowane zadania wykonywane w warunkach sali treningowej nie mogą w pełni oddać rzeczywistego charakteru pracy i obowiązków z nią związanych,

Zalety

- Umożliwia **uzyskanie wielu informacji** dotyczących osoby ocenianej, a zwłaszcza jej umiejętności:
- planowania
- efektywnego działania,
- ustalania priorytetów,
- podejmowania decyzji pod presją czasu,
- delegowania zadań,
- przekonywującego uzasadniania przyjętych rozwiązań itp.

Wady

- Duża **czasochłonność** zarówno przygotowania, jak i prowadzenia oceny,
- Wysokie **koszty**,
- Konieczność szczególnie **starannego doboru** i przeszkolenia oceniających,



110

Błędy oceniania

Praktyka i teoria

Techniczne

**Niedopasowanie
celów, zasad i metod
oceny**

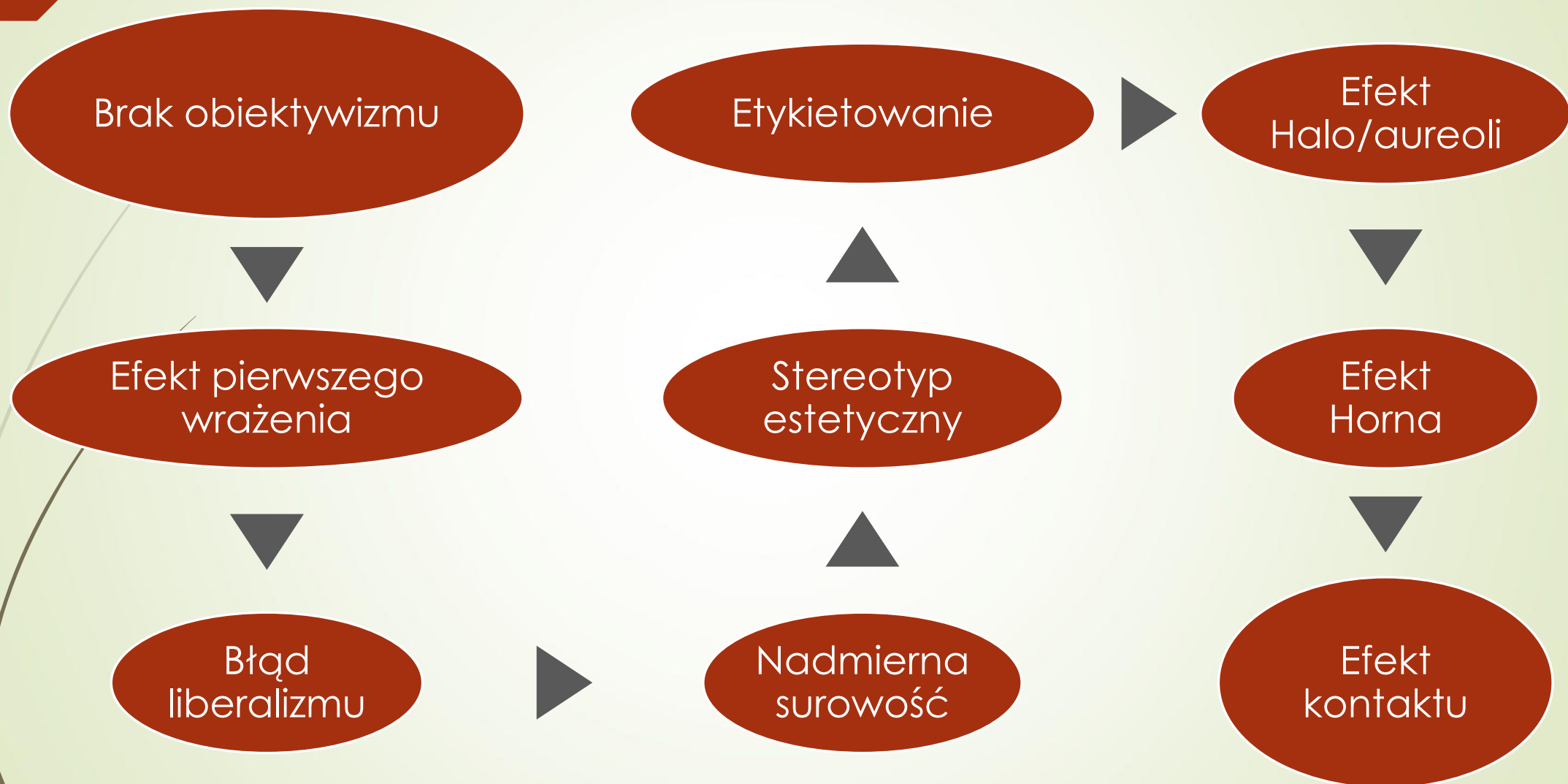
**Nieprzestrzeganie
procedur**

**Niewłaściwie
opracowane kryteria**

**Brak konsekwencji
w realizacji procesu
oceny**

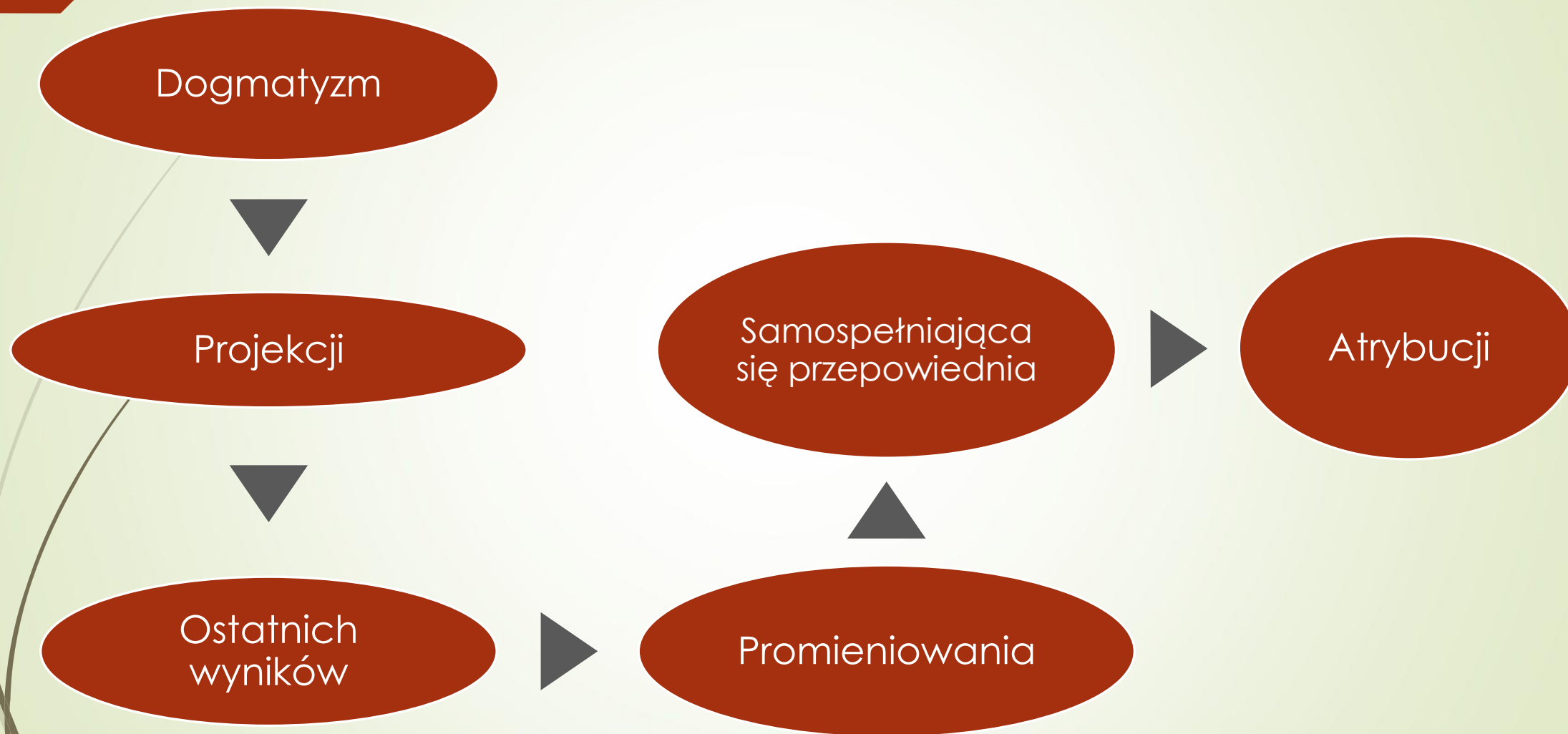
W sztuce oceniania

112



W sztuce oceniania

113



Rozmowa oceniająca/rozwojowa

Cele i etapy

Cele rozmowy oceniającej

- **Aktywizujące** – związane z bardziej efektywnym wykonywaniem przez pracownika jego bieżących obowiązków,
- **Lokacyjne** – związane z przydzieleniem nagród, którymi dysponuje organizacja, takich jak: wynagrodzenie, premie, awanse, wzrost prestiżu i zakresu odpowiedzialności itp.,
- **Rozwojowe** – związane z kształtowaniem ścieżki kariery zawodowej pracownika,

Etapy rozmowy oceniającej

1. **Przywitanie się z pracownikiem** i otwarcie rozmowy,
2. **Przedstawienie celu** rozmowy,
3. **Przedstawienie wymagań** stanowiska pracy i kluczowych kryteriów na tym stanowisku,
4. **Omówienie poziomu każdego z kryteriów** u pracownika (analiza poziomu kryteriów przez pracownika poprzez samoocenę i przez przełożonego),
5. **Ocena stopnia realizacji zadań** w okresie objętym oceną,

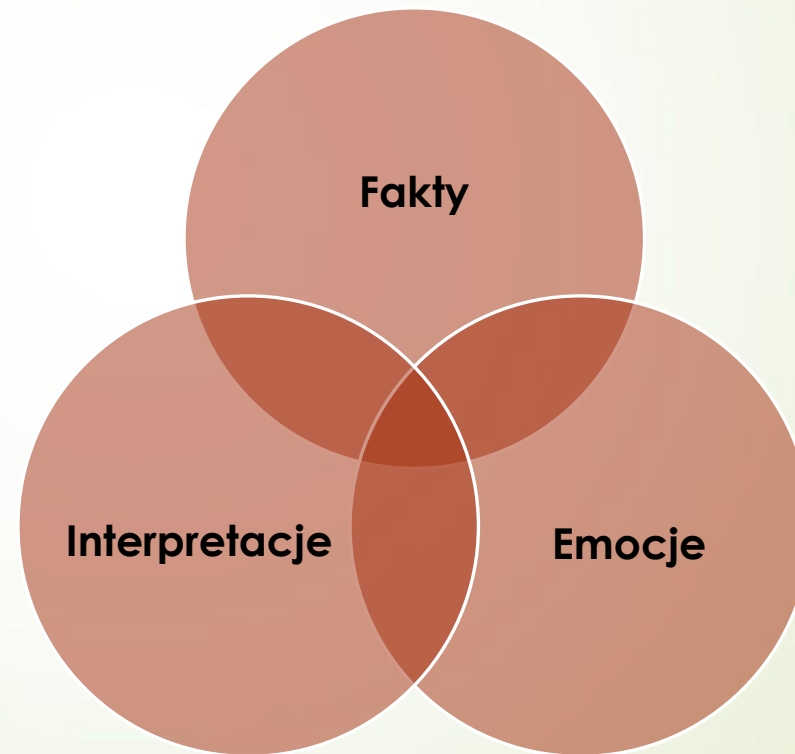
Etapy rozmowy oceniającej

- 6. Omówienie problemów** /trudności napotkanych przez pracownika w okresie objętym oceną, oraz proponowanych rozwiązań /usprawnień,
- 7. Omówienie mocnych i słabych stron** pracownika,
- 8. Określenie celów** na kolejny okres podlegający ocenie,
- 9. Zidentyfikowanie obszarów** wymagających rozwoju i zaplanowanie kursów /szkoleń,
- 10. Zakończenie rozmowy,**

Rozmowa oceniająca/rozwojowa

118

- Rozmowa o faktach,
- Unikanie nadmiernej interpretacji
- Zarządzanie emocjami



Rozmowa oceniająca/rozwojowa

119

Fakty

- Przywołuj fakty i KONKRETNE zachowania drugiej osoby
- Opieraj się na swoich obserwacjach a nie na opiniach czy interpretacjach

Skutki

- Pokazuj skutki i rezultaty podejmowanych zachowań
- Pokazuj co powstanie w wyniku danego zachowania
- Wskazuj na efekty podejmowanych decyzji

Oczekiwa nia

- Ludzie często mówią czego nie chcą, ale zapominają wspomnieć czego chcą w to miejsce
- Powiedz o swoich oczekiwaniach odnośnie zmian



120

Film instruktażowy

Rozmowa oceniająca

System ocen okresowych

Podsumowanie

Współczesny model rozwoju zawodowego

System ocen rozwoju i awansów

- System ocen musi być **powiązany z celami strategicznymi** organizacji, musi wspierać jej misję i kierunki rozwoju,
- System ocen powinien **umożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji** dotyczących polityki kadrowej organizacji (szkoleń, kształtowania ścieżek kariery, awansów, przeniesień, wynagrodzeń itp.),
- **Ocenie należy poddawać wszystkich pracowników** organizacji,
- System okresowych ocen pracowników tylko wtedy spełni swoją rolę, gdy **dotyczyć będzie osób zatrudnionych na każdym stanowisku pracy**,

System ocen rozwoju i awansów

- System ocen powinien mieć **stały, cykliczny charakter**, a nie formę jednorazowych „akcji”,
- Dokonywanie oceny powinno być ściśle **powiązane z analizą wyników poprzedniego okresu**, oraz omówieniem stopnia realizacji opracowanych wówczas wniosków,
- **Kryteria i procedury oceny** muszą zostać **dopasowane** zarówno do specyfiki organizacji, jak również specyfiki określonego stanowiska pracy,
- **System ocen powinien umożliwiać standaryzację i porównywanie** wyników zarówno w czasie, jak również w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników. Oceny powinny być postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe,

System ocen rozwoju i awansów

- Przyjęte w organizacji **procedury muszą być jasne i zrozumiałe** dla osób ocenianych, a także łatwe w zastosowaniu dla oceniających,
- **Osoby oceniające powinny być rzetelnie przygotowane** do przeprowadzenia oceny pracowników, odpowiednio przeszkolone i świadome spoczywającej na nich odpowiedzialności,
- Oceniający powinien **mieć prawo i obowiązek** uwzględnienia czynników i okoliczności dodatkowych, wykraczających poza sformalizowane procedury,

System ocen rozwoju i awansów

- Wszystkie **elementy systemu** okresowych ocen pracowników **muszą być znane** bezpośrednio zainteresowanym. Dotyczy to przede wszystkim:
 - kryteriów oceny, wyników oceny, procedury odwoławczej (powinna istnieć możliwość odwołania się od wyników, bądź sposobu przeprowadzenia oceny, oraz skorzystania z pomocy „rzecznika” ocenianych np. dojrzałych i odpowiedzialnych związków zawodowych), sposobu przygotowania i przechowywania dokumentacji, sposobów wykorzystania wyników oceny itp.,



Nauka i rozwój przez
doświadczenie



Nauka i rozwój
od innych



Nauka i rozwój
przez formalne programy,
szkolenia, kursy



= Nauka i rozwój przez
DOŚWIADCZANIE

Planowanie rozwoju zawodowego - Metoda 70:20:10

➤ Michael Lombardo



➤ Robert Eichinger

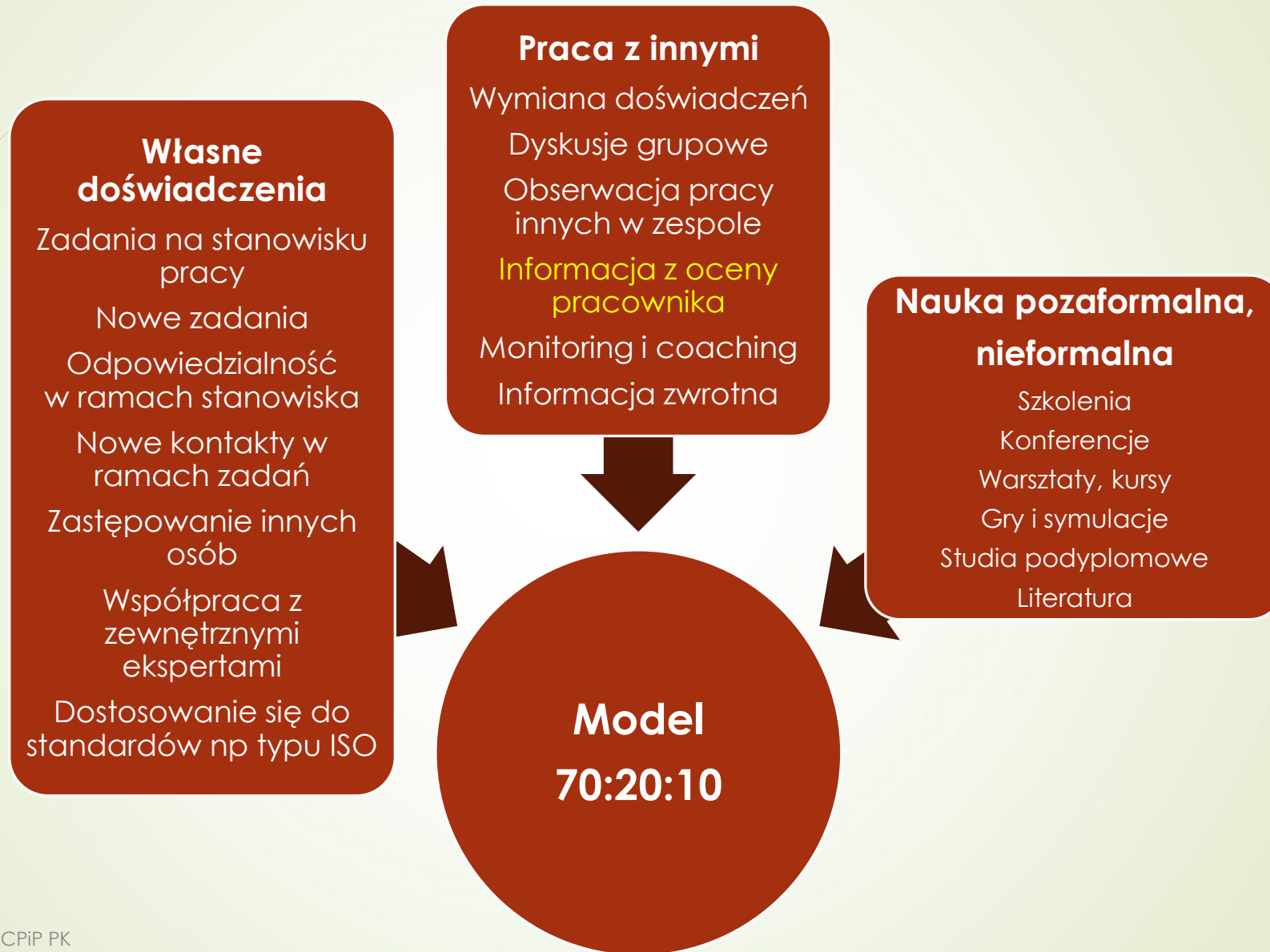


CPiP PK



Planowanie rozwoju zawodowego - Metoda 70:20:10

128



Warunki rozwoju zawodowego

➤ Narzędzia

Laptop (komputer), tablet, smartfon, mail, Internet, komunikatory internetowe – to powinno znajdować się na wyposażeniu pracownika,

➤ Dzięki tym narzędziom jest on w stanie zdobywać informacje, poszerzać wiedzę, dzielić się nią ze współpracownikami, zgodnie z założeniami techniki 70/20/10,

➤ Oprócz tego, pracownik będzie mógł otrzymywać pomoc przy realizacji zawodowych projektów, a także zasięgać rady ekspertów.

➤ Praktyka

Doświadczony menadżer powinien stawiać przed podwładnym nowe wyzwania,

➤ To z pewnością poszerzy zakres jego kompetencji, pozwoli się wykazać, utrwalić zdobyte na szkoleniach informacje i zdobyć potrzebne doświadczenie,

➤ Nowe wyzwania to rozwój. Jednocześnie w ten sposób uniknie się rutyny, a w skrajnych przypadkach wypalenia zawodowego,

Menadżer, chcąc podnosić poziom wiedzy i sprawności zawodowej pracowników powinien:

- doceniać (i dawać temu wyraz) starania pracownika odnośnie podnoszenia swoich kompetencji,
- ewentualne błędy traktować jako okazję do nauki,
- systematycznie udzielać wyczerpującej informacji zwrotnej, także z oceny pracownika,
- nakłaniać pracowników z długi stażem do dzielenia się z innymi doświadczeniem i wiedzą,
- nowo zatrudnionemu pracowników przydzielić opiekuna/mentora – doświadczonego pracownika, który pokaże niuanse pracy w firmie,
- wysyłać pracownika na odpowiednie, pasujące do profilu jego obowiązków, szkolenia, kursy i konferencje,
- wymagać dzielenia się przez pracownika wiedzą zdobytą na szkoleniach z kolegami i koleżankami z zespołu.

Oceny okresowe

Pracowników samorządowych



DZIENNIK USTAW RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Warszawa, dnia 28 czerwca 2018 r.

Poz. 1260

**OBWIESZCZENIE
MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

z dnia 7 czerwca 2018 r.

w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o pracownikach samorządowych



DZIENNIK USTAW RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Warszawa, dnia 11 lipca 2019 r.

Poz. 1282

OBWIESZCZENIE

MARSZAŁKA SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

z dnia 14 czerwca 2019 r.

w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o pracownikach samorządowych

Kryteria oceny pracowników samorządowych

Sumienność

Sprawność

Bezstronność

Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów

Planowanie i organizacja pracy

Postawa etyczna

Dodatkowe kryteria

- Wiedza specjalistyczna,
- Umiejętność obsługi urządzeń technicznych,
- Znajomość języka obcego,
- Rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji,
- Komunikacja werbalna i pisemna,
- Pozytywne podejście do petenta,
- Umiejętność pracy w zespole,
- Umiejętność negocjacji,
- Zarządzanie i dzielenie się informacją,
- Zarządzanie jakością realizowanych zadań,
- Zarządzanie zmianą podejmowanie decyzji,
- Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych,
- Myślenie strategiczne,
- Umiejętności analityczne,
- Samodzielność w realizacji zadań,
- Kreatywność,
- Inicjatywa,

Oceny pracownicze w urzędach

- **Ocenę pozytywną** – w przypadku bardzo dobrego, bądź zadowalającego poziomu wykonywania przez niego obowiązków
- **Ocenę negatywną** – w przypadku poziomu niezadowalającego.
- Po przyznaniu oceny sporządzonej na piśmie, bezpośredni przełożony doręcza ją ocenianemu pracownikowi pouczając go jednocześnie o przysługującym mu prawie złożenia odwołania do kierownika jednostki w przypadku, gdy nie zgadza się on z oceną.
- **Arkusz okresowej oceny włącza się do akt osobowych ocenianego pracownika,**

Ocena negatywna

137

- Uzyskanie przez pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku urzędniczym **dwa razy z rzędu oceny negatywnej** powoduje, że pracodawca niezwłocznie rozwiązuje z nim stosunek pracy lub odwołuje go z zajmowanego stanowiska.
- W przypadku pracowników samorządowych mianowanych, zatrudnionych na stanowiskach innych niż urzędnicze, pracodawca jedynie może rozwiązać z nim stosunek pracy za wypowiedzeniem.

Ocena negatywna

138

Na **negatywną ocenę** pracy pracownika, która skutkuje wypowiedzeniem umowy o pracę, mogą wpływać czynniki takie jak:

- **poziom wiedzy** (na przykład szczególnie wymaganej na danym stanowisku),
- **wykonywanie poleceń** (opieszale, niedokładne),
- **stopień efektywności realizacji zadań** – wyraźnie niższy w porównaniu z innymi zatrudnionymi.

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

I. Nazwa i adres jednostki zatrudniającej

II. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię:
Nazwisko:
Komórka organizacyjna:
Stanowisko:
Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym:
Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:
Imię, nazwisko i stanowisko bezpośredniego przełożonego:

III. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Data sporządzenia
Ocena/poziom

IV. Informacja dotycząca rozmowy oceniającej

Rozmowa oceniająca przeprowadzona została z pracownikiem w dniu
Rozmowę przeprowadził
.....
(podpis pracownika)

V. Określenie stopnia spełnienia przez pracownika zadanych kryteriów

W poniższej tabeli należy wstawić znak „X” w odpowiednim miejscu, stosownie do stopnia spełniania przez ocenianego poszczególnych kryteriów.

Lp.	Kryteria oceny	Niezadawalający (2 pkt)	Zadawalający (3 pkt)	Dobry (4 pkt)	Bardzo dobry (5 pkt)
1.	Sumienność				
2.	Sprawność				
3.	Bezstronność				
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów				
5.	Planowanie i organizowanie pracy				
6.	Postawa etyczna				
7.					
8.					
9.					
10.					

Suma punktów za wszystkie kryteria:

Tabela rozpiętości punktów:

Lp.	Liczba punktów dla pracowników	Ocena
1.	50-46 pkt	Bardzo dobra
2.	45-40 pkt	Dobra
3.	39-30 pkt	Zadawalająca
4.	Poniżej 30 pkt	Negatywna

Korzyści systemu ocen

Pracownicy samorządowi

Dla organizacji/urzędu

- Umożliwia **planowanie** rozwoju urzędu w długiej perspektywie czasowej,
- Pozwala na właściwe **wykorzystanie potencjału** pracowników,
- Pozwala na ustalenie stopnia **przydatności pracownika** na danym stanowisku pracy,
- Umożliwia **planowanie kosztów zatrudnienia** w zależności od efektywności pracy i kompetencji pracowników,

Dla organizacji/urzędu

- Daje urzędowi podstawę dla przyszłych **decyzji personalnych** (awansów, przesunięć, zwolnień, zmian w wynagrodzeniu, określeniu potrzeb szkoleniowych itp.),
- Poprawia **jakość i efektywności pracy** urzędu,
- Stanowi podstawę **konstruowania kryteriów** doboru i selekcji,
- Poprawia **komunikację wewnątrz** urzędu,

Dla kierownictwa

- Pomaga znaleźć przełożonemu możliwości najkorzystniejszych **zmian** w ramach kierowanej przez niego jednostki,
- Poprawia **skuteczność przełożonego**,
- Podnosi **efektywność pracy** i morale wśród podległych pracowników,
- Daje pewność, że pracownicy rozumieją **wymogi stanowiska pracy** i dostrzegają możliwości poprawy wykonywania zadań,
- Daje możliwość wpływu na sposób i **kierunek rozwoju** pracowników,

Dla pracowników

- Umożliwia uzyskanie **informacji** o osiągniętych wynikach pracy,
- Umożliwia uzyskanie informacji o możliwościach rozwoju zawodowego w urzędzie,
- Daje możliwość **przewidzenia konsekwencji** swoich działań.
- Stanowi podstawę do **zmiany** niekorzystnych przyzwyczajeń i zachowań uznawanych za niepożądane na danym stanowisku pracy,
- Stanowi podstawę do **poprawy jakości** i efektywności pracy,
- Stanowi podstawę **finansowych** bądź pozafinansowych wyróżnień związanych z wysoką efektywnością pracy.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

- Przykładowa dokumentacja oceny
pracownika,

Płaszczyzny oceny pracowników

146





Politechnika Krakowska
im. Tadeusza Kościuszki

Dziękuję za uwagę



147

mpiekarski@pk.edu.pl