

Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika.

Autor: [Romuald Korach](#)

Ocenianie profesjonalne -- rzetelne, trafne i sprawiedliwe

- Funkcje, cele i najważniejsze formy ocen pracowniczych
- Dokładna analiza pułapek w procesie oceniania
- Oceny motywujące i demotywujące pracowników
- Prawidłowy proces porozumiewania się i prowadzenia rozmów oceniających
- Związki oceniania z osobowością i potrzebami pracowników
- Typologie menedżerów, pracowników i organizacji
- Pomocne studia przypadków

"Ludzie są najważniejszym zasobem firmy" -- to truizm z lubością powtarzany przez niektórych prezesów i menedżerów zarządzających. "Gdyby nie ludzie, nasz wspaniały zespół pracowniczy, nie moglibyśmy stale iść do przodu" -- ile razy słyszałeś podobne stwierdzenie podczas różnorodnych rocznic, gali czy zebrań? Czy zadałeś sobie wówczas pytanie, ile prawdy kryje się w tych słowach? A czy wiesz, jak to zmierzyć? Firma naprawdę dbająca o pracownika kładzie spory nacisk na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania zespołem (zwanym nieszczęśliwie "zasobem ludzkim") i rozwój miękkich kompetencji kadry kierowniczej. Tworzenie sprawnych zespołów zadaniowych, zindywidualizowany dobór zadań, motywowanie, inspirowanie i uczenie to jedne z najistotniejszych umiejętności menedżerskich. Ułatwiają one osiągnięcie sukcesów przez organizację, a do tego pozwalają pracownikom na zaspokojenie ich potrzeb. Rozwój tych umiejętności -- sprawniejsza komunikacja, bardziej trafne ocenianie ludzi -- to jedno z ważniejszych pól walki konkurencyjnej, choć nie wszyscy menedżerowie dostrzegają ten fakt i doceniają jego znaczenie. Przeprowadzanie oceny pracowniczej to podstawowe działanie HRM. Ten proces nie polega na wartościowaniu pracownika jako osoby, nie ma także kontekstu moralnego. Ocenie podlegają profesjonalne zachowania, działania, skuteczność oraz sposoby rozwiązywania problemów.

Właściwie przeprowadzona ocena okresowa pracowników:

- motywuje ludzi do pracy i rozwoju;
- daje przełożonym wiarygodną wiedzę na temat kompetencji i potencjału zawodowego pracowników;
- kształtuje korzystną kulturę organizacyjną;
- pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich;
- ułatwia podejmowanie decyzji w zakresie strategii karania, nagradzania czy premiowania.

Spis treści:

Wstęp (9)

Rozdział 1. Funkcje ocen pracowniczych w zarządzaniu ludźmi (11)

- 1.1. Podstawowe zagadnienia dotyczące ocen pracowniczych (11)
 - 1.1.1. Ocenianie potencjału zawodowego ludzi (11)

- 1.1.2. Podstawowe pojęcia i dylematy ocen pracowniczych (13)
 - 1.1.3. Kto powinien oceniać pracowników (19)
 - 1.1.4. Za co należy oceniać pracowników (21)
- 1.2. Cele i najważniejsze funkcje ocen pracowniczych (29)
 - 1.2.1. Cele a przedmiot i funkcje oceny pracowniczej (29)
 - 1.2.2. Cele stawiane różnym formom oceny pracowniczej (32)
 - 1.2.3. Funkcja ewaluacyjna a funkcja rozwojowa ocen pracowniczych (34)
 - 1.2.4. Synteza najważniejszych funkcji ocen pracowniczych (35)
- 1.3. Funkcja motywacyjna ocen pracowniczych (37)
 - 1.3.1. Jak skutecznie motywować (37)
 - 1.3.2. Oceny pracownicze a wynagrodzenia (38)
 - 1.3.3. Jak unikać demotywowania oceną (39)
- 1.4. Oceny pracownicze jako element kultury organizacyjnej (42)
 - 1.4.1. Czym jest kultura organizacyjna (42)
 - 1.4.2. Funkcja kulturotwórcza ocen pracowniczych (43)
 - 1.4.3. Związek ocen pracowniczych z klimatem organizacyjnym i atmosferą pracy (45)
- 1.5. Oceny pracownicze jako diagnoza potencjału ludzkiego (46)
 - 1.5.1. Ocena przydatności do pracy oraz adekwatny dobór zadań i środków (46)
 - 1.5.2. Proces doboru wewnętrznego i wyławianie talentów (47)
 - 1.5.3. Diagnoza zasobów ludzkich i tworzenie rezerw kadrowych (48)
 - 1.5.4. Zwolnienia (48)
- 1.6. Funkcja rozwojowa ocen pracowniczych (50)
 - 1.6.1. Korekta zachowań (50)
 - 1.6.2. Planowanie szkoleń (51)
 - 1.6.3. Wytaczanie ścieżek kariery (53)
- 1.7. Inne funkcje ocen pracowniczych (54)

Dodatek A (55)

- STUDIUM PRZYPADKU 1a - "Ocena demotywiąca" (55)
- STUDIUM PRZYPADKU 1b - "Ocena motywująca" (56)

Rozdział 2. Psychologiczne aspekty oceniania i bycia ocenianym (59)

- 2.1. Ocenianie ludzi jako proces psychologiczny (59)
 - 2.1.1. Ocenianie automatyczne (59)
 - 2.1.2. Ocenianie poznawcze (63)
 - 2.1.3. Specyfika oceniania ludzi (72)
 - 2.1.4. Czy możliwa jest ocena obiektywna (79)
- 2.2. Potrzeby osób ocenianych (81)
 - 2.2.1. Hierarchia potrzeb człowieka (81)
 - 2.2.2. Potrzeba bycia ocenianym (84)
 - 2.2.3. Potrzeba sukcesu (pochwały) (86)
 - 2.2.4. Potrzeba sprawiedliwości (87)
 - 2.2.5. Inne potrzeby związane z ocenianiem (88)
- 2.3. Pochwała jako nagroda, reprimenda jako kara (89)
 - 2.3.1. Człowiek jako istota sterowana bodźcami (89)
 - 2.3.2. Różnice w działaniu nagród i kar (93)

- 2.3.3. Pochwała i nagana jako czynniki uczenia się (97)
- 2.4. Relacje między ocenianym a oceniającym (99)
 - 2.4.1. Stosunki patriarchalne (99)
 - 2.4.2. Relacja mentorska (101)
 - 2.4.3. Stosunki partnerskie (102)
 - 2.4.4. Inne czynniki kształtujące relacje (103)

Dodatek B (107)

- STUDIUM PRZYPADKU 2a - "Sprawiedliwość" (107)
- STUDIUM PRZYPADKU 2b - "Odpowiedzialność" (108)

Rozdział 3. Elementy psychologii porozumiewania się (109)

- 3.1. Komunikacja jako proces przekazywania znaczeń i ocen (109)
 - 3.1.1. Proces porozumiewania się (109)
 - 3.1.2. Czy każdy komunikat zawiera ocenę (111)
 - 3.1.3. Wpływ emocji na porozumienie i nieporozumienie (112)
 - 3.1.4. Umiejętność dostrojenia się do rozmówcy (sprzężenie zwrotne) (116)
- 3.2. Jak ustrzec się błędów w komunikacji (117)
 - 3.2.1. Projekcje i domysły (117)
 - 3.2.2. Różnice w przekazywaniu i odbiorze informacji pozytywnych i negatywnych (119)
 - 3.2.3. Inne aspekty językowe komunikacji ocen (122)
 - 3.2.4. Porozumiewanie się a typy osobowości (124)

Dodatek C (135)

- STUDIUM PRZYPADKU 3 - "Pozorna komunikacja i fiasko ocen" (135)

Rozdział 4. Umiejętność oceniania oraz przekazywania i zastosowania ocen pracowniczych (139)

- 4.1. Formy, kryteria i metody oceniania (139)
 - 4.1.1. Wybór formy oceny pracowniczej (139)
 - 4.1.2. Ocena jako pomiar (140)
 - 4.1.3. Ustalanie kryteriów oceny (143)
 - 4.1.4. Wybór metody oceniania pracowników (146)
 - 4.1.5. Metody oceniania w ocenie bieżącej (147)
 - 4.1.6. Metody oceniania w ocenie okresowej (149)
 - 4.1.7. Kwestia częstotliwości ocen (154)
- 4.2. Błędy w ocenach pracowniczych i radzenie sobie z nimi (156)
 - 4.2.1. Błędy psychologiczne procesu oceniania (156)
 - 4.2.2. Błędy "techniczne" w ocenach pracowniczych (165)
 - 4.2.3. Jak unikać błędów w ocenach pracowniczych (167)
- 4.3. Przeprowadzanie ocen bieżących (176)
 - 4.3.1. Specyfika bieżących ocen pracowniczych (176)
 - 4.3.2. Przygotowania do oceny bieżącej (180)
 - 4.3.3. Ogólne zasady przekazywania ocen pracowniczych (181)
 - 4.3.4. Udzielanie pochwał (183)

- 4.3.5. Udzielanie reprimend (185)
- 4.3.6. Zasady konstruktywnej krytyki (187)
- 4.3.7. Aktywne słuchanie (188)
- 4.4. Przeprowadzanie ocen okresowych (189)
 - 4.4.1. Przygotowania do ocen okresowych (189)
 - 4.4.2. Szkolenie dla osób oceniających (193)
 - 4.4.3. Szkolenie dla osób ocenianych (195)
 - 4.4.4. Ogólne zasady przeprowadzania ocen okresowych (196)
 - 4.4.5. Trudności związane z samooceną (200)
 - 4.4.6. Ocena 360 stopni (201)
 - 4.4.7. Okresowa rozmowa oceniająca (208)
- 4.5. Właściwe wykorzystanie ocen pracowniczych (219)

Dodatek D (223)

- STUDIUM PRZYPADKU 4 - "Roczne rozmowy rozwojowe" (223)

Rozdział 5. Typologie menedżerów, pracowników i organizacji a ocenianie - krótki przegląd (225)

- 5.1. Style kierowania a oceny pracownicze (225)
- 5.2. Wpływ oceny na różne typy pracowników (229)
- 5.3. Związki oceny z różnymi typami osobowości (234)
- 5.4. Ocena pracownicza a homo sovieticus (238)
- 5.5. Kultura organizacyjna a ocenianie (244)
 - 5.5.1. Trochę więcej o kulturze organizacyjnej (244)
 - 5.5.2. Oceny pracownicze a typy kultury organizacyjnej (249)

Dodatek E - przykładowe odpowiedzi (253)

- STUDIUM PRZYPADKU 1a i 1b (253)
- STUDIUM PRZYPADKU 2a i 2b (254)
- STUDIUM PRZYPADKU 3 (254)
- STUDIUM PRZYPADKU 4 (255)

Bibliografia (257)

Skorowidz (263)