

SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa</i>	9
I. OCENA – INTERPRETACJA I PODSTAWOWE CECHY CHARAKTERYSTYKI	11
1.1. Ocena w świetle wybranych interpretacji	13
1.1.1. Ocena jako osąd wartościujący	18
1.1.2. Ocena jako zjawisko afektywne	22
1.2. Modele kształtowania się ocen	26
1.3. Typy ocen i ogólne prawa ich formułowania	30
II. OCENIANIE Z PERSPEKTYWY FUNKCJONOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH ORGANIZACJI	33
2.1. Miejsce ocen w procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji	35
2.2. Cele i funkcje ocen pracowniczych	38
2.3. Zasady ocen pracowniczych	44
2.4. Procedura ocen pracowniczych	46
2.5. Czynniki kształtujące oceny pracowników	50
2.5.1. Uczestnicy procesu oceniania	52
2.5.2. Częstotliwość oraz oceny okresowe jako forma ocen pracowników ..	53
2.6. Błędy i problemy ocen pracowniczych	57
III. UWARUNKOWANIA PROCESU OCENIANIA ZASOBÓW LUDZKICH ORGANIZACJI	61
3.1. Społeczne i psychologiczne czynniki regulujące zachowania osób oce- niających	63
3.2. Rola czynników demograficznych w procesie oceniania	66
3.2.1. Ocena a wiek osób ocenianych	66
3.2.2. Ocena a płeć osób ocenianych	72

3.3. Wartościowanie pracy jako podstawa ocen pracowniczych	75
3.4. Rola doboru kryteriów w procesie oceniania	78

IV. METODY OCENIANIA JAKOŚCI ZASOBÓW LUDZKICH ORGANIZACJI. 89

4.1. Metody oceny absolutnej	93
4.1.1. Ocena opisowa	93
4.1.2. Skale ocen	95
4.1.3. Metody testowe	99
4.1.4. Metoda Assessment Center	103
4.2. Metody oceny wyników pracy	106
4.2.1. Metoda zarządzania przez cele.	106
4.2.2. Metoda 360°	108
4.3. Metody oceny relatywnej	113
4.4. Metody oceny kadry kierowniczej	118
4.4.1. Ćwiczenia symulacyjne	118
4.4.2. Audyt menedżerski.	121
4.5. Rozmowa oceniająca jako podstawowa metoda oceny pracowników	123
4.5.1. Istota rozmowy oceniającej	123
4.5.2. Praktyka rozmów oceniających	124
4.6. Elektroniczne metody ocen pracowników	128

V. OCENIANIE OKRESOWE PRACOWNIKÓW W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI. 133

5.1. Kształtowanie się okresowych ocen pracowników	135
5.2. Wdrażanie systemu okresowych ocen pracowników	136
5.2.1. Zasady oceniania pracowników	136
5.2.2. Kryteria i wagi w ocenie pracowników ujęte w arkuszu ocen okresowych.	138
5.2.3. Metodyka przeprowadzania rozmowy oceniającej	142
5.3. Ocena okresowa w świetle opinii pracowników	143
5.3.1. Oceny pracownicze w świetle opinii kadry kierowniczej jako podmiotu oceniającego	144
5.3.1.1. Ocena stosowanej metody	144
5.3.1.2. Ocena częstotliwości przeprowadzania ocen pracowników	148
5.3.1.3. Ocena jakości szkolenia kadry kierowniczej w zakresie metodyki oceniania pracowników	150
5.4. Okresowe oceny pracownicze w świetle opinii osób ocenianych	152
5.4.1. Ocena procedury oceniania	152
5.4.2. Opinie na temat roli ocen okresowych.	155
5.5. Podsumowanie wyników badań	161

VI. DOSKONALENIE I PERSPEKTYWY OKRESOWYCH OCEN PRACOWNIKÓW	165
6.1. Kierunki zmian w systemie okresowych ocen pracowników wynikające z diagnozy jego funkcjonowania w praktyce	167
6.2. Doskonalenie systemu ocen pracowniczych pod względem zmniejszenia poziomu ryzyka ewaluacyjnego	170
6.3. Nowe wyzwania dla systemu ocen pracowniczych	173
ZAKOŃCZENIE	177
BIBLIOGRAFIA	179
SPIS RYSUNKÓW	191
SPIS TABEL	193