

Okresowe oceny pracowników teoria i praktyka na przykładzie firmy N

Spis treści

WSTĘP 4

ROZDZIAŁ I SYSTEM OCEN PRACOWNIKÓW 7

1.1. POJĘCIE I CEL OCENIANIA 7

1.2. SYSTEM OCEN PRACOWNIKÓW 9

1.3. ZASADY I KRYTERIA OCENIANIA 10

1.4. ETAPY PROCESU OCENIANIA 13

1.5. STOSOWANE METODY I TECHNIKI OCENY 14

1.5.1. METODY RELATYWNE 14

1.5.2. METODY ABSOLUTNE 16

1.6. DETERMINANTY SYSTEMU OCEN 21

1.7. BŁĘDY W PROCESIE OCENIANIA 25

1.8. ROZMOWA OCENIAJĄCA I PODSTAWOWE STYLE OCENIANIA 28

1.9. PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ WE WDRAŻANIU SYSTEMU OCEN PRACOWNICZYCH 30

ROZDZIAŁ II CHARAKTERYSTYKA FIRMY N 33

2.1. OGÓLNA INFORMACJA O FIRMIE N 33

2.2. AKTY NORMATYWNE REGULUJĄCE ZASADY DZIAŁANIA N 34

2.3. ORGANIZACJA FIRMY N 35

2.4. STRUKTURA PRZYCHODÓW FIRMY N 36

2.5. FORMY I KIERUNKI POMOCY FINANSOWEJ 38

2.6. USYTUOWANIE FIRMY N NA RYNKU FINANSOWYM OCHRONY ŚRODOWISKA 41

2.7. KIERUNKI DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH FIRMY N 42

2.8. ANALIZA ZATRUDNIENIA 45

ROZDZIAŁ III SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH W FIRMIE N 50

3.1. ZAŁOŻENIA SYSTEMU OCEN 50

3.2. STOSOWANY SCHEMAT I ZASADY OCENIANIA 51

3.3. ZESTAW FORMULARZY OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW	53
3.4. WYPEŁNIENIE FORMULARZA OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA	54
3.5. WYNIKI I ANALIZA DANYCH Z 1999 ROKU	58
3.6. WYNIKI I ANALIZA DANYCH Z 2001 ROKU	61
PODSUMOWANIE	68
BIBLIOGRAFIA	72
SPIS TABEL	74
SPIS RYSUNKÓW	74
ZAŁĄCZNIKI	

1. Formularz oceny okresowej kierownika komórki merytorycznej
2. Formularz oceny okresowej pracownika stanowiska obsługi
3. Zbiorczy arkusz oceny departamentu/samodzielnej jednostki organizacyjnej
4. Zbiorczy arkusz oceny Firmy N
5. Arkusz oceny dyrektora/kierownika
6. Arkusz oceny pracownika obsługi

WSTĘP

W literaturze przedmiotu od pewnego czasu używane jest pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, przez które rozumiemy zbiór działań mających na celu zapewnienie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie. Zasoby ludzkie tym różnią się od innych zasobów organizacji, że można je szybko stracić – zwłaszcza przez niewłaściwe zarządzanie. Dlatego, też pozyskiwanie odpowiednich ludzi oraz tworzenie warunków skłaniających ich do aktywnego uczestnictwa w życiu firmy jest wielką sztuką.

Niniejsza praca ma na celu omówienie jednego z elementów zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie systemu okresowych ocen pracowników. Każda decyzja dotycząca pracownika, rekrutacja, wynagrodzenie, awans, kształcenie, opiera się bowiem na jego uprzedniej ocenie. Osądzanie innych osób lub porównywanie zachowań jest tak stare jak stosunki społeczne; natomiast formalne systemy ocen wyników pracy są znacznie późniejsze. Narodziły się w okresie II wojny światowej w armii USA, skąd trafiły do firm amerykańskich, a począwszy od lat pięćdziesiątych na inne kontynenty. W Polsce szczególnie szybki rozwój systemów ocen okresowych nastąpił po roku dziewięćdziesiątym, chociaż już w roku 1974 w art. 94, ust. 9 Kodeksu Pracy pojawił się następujący zapis: „zakład pracy jest

obowiązany w szczególności stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen pracowników i wyników ich pracy”.

Pierwsza część pracy została poświęcona rozważaniom teoretycznym na temat okresowych ocen pracowników. Powstała w oparciu o bogatą literaturę tego przedmiotu. Wielokrotnie korzystałam z prac takich znanych autorek jak Panie Monika Kostera, Lidia Zbiegień – Maciąg czy też Małgorzata Sidor – Rządkowska; bardzo pomocne były również opracowania Panów Ryszarda Jurkowskiego i Aleksego Pocztowskiego. Na wstępie zdefiniowałam pojęcia ocen okresowych oraz przedstawiłam cele, dla których są one przeprowadzane. W dalszej części omówiłam stosowane przez firmy metody i techniki ocen oraz tzw. determinanty systemu ocen okresowych. Znalazły się tam również praktyczne wskazówki dotyczące przeprowadzenia rozmów i najczęściej popełniane przez oceniających błędy. Rozdział pierwszy kończą wyniki obserwacji i badań dotyczące ocen okresowych przeprowadzone przez specjalistów amerykańskich.

W drugiej i trzeciej części pracy korzystałam z materiałów udostępnionych przez Firmę N. Znalazły się w niej informacje dotyczące podstaw prawnych funkcjonowania Firmy jak również jej struktury i organizacji. W dalszej kolejności omówiłam wielkość i źródła przychodów oraz formy i kierunki pomocy finansowej udzielanej beneficjentom (w zestawieniach podałam wielkości za ostatnie dwa lata działalności Firmy). Następnie zostały omówione, na podstawie Strategii Firmy N zadania w zakresie polityki personalnej na najbliższe pięć lat. Część drugą kończą dane dotyczące funkcjonowania Sekcji Zarządzania Personalem oraz analiza stanu zatrudnienia na przestrzeni ostatnich 12 lat. W rozdziale trzecim omówiłam szczegółowo stosowany w Firmie system ocen okresowych. Bardzo ważną część tego rozdziału stanowią wyniki i analiza danych dwóch ocen okresowych przeprowadzonych w 1999 i 2000 r.

Ze względu na specyfikę informacji zawartych w poniższej pracy oraz ich poufność zgodnie z ustawą o ochronie informacji niejawnych z dnia 22.01.1999 r. (Dz.U. Nr 11 z 28.02.1999 r.) zobowiązałam się do nie podawania nazwy firmy jak również zakodowania danych personalnych osób poddanych ocenom okresowych – był to warunek uzyskania niezbędnych do napisania pracy danych. W tak krótkim opracowaniu nie sposób zaprezentować wyczerpująco wszystkich aspektów dotyczących systemu ocen okresowych pracowników mam jednak nadzieję, że udało mi się omówić chociaż najważniejsze z nich.

Liczba stron	73
Nazwa Szkoły Wyższej	Wyższa Szkoła Menedżerska SIG Warszawa
Rodzaj pracy	licencjacka
Rok oddania	2001

To jest gotowa, obroniona praca. Gdyby chcieli Państwo zlecić napisanie zupełnie nowej pracy, to zapraszamy na stronę [pisanie prac](#) - sprawdzony serwis!