**Regulacja zdolności do pracy
w małych i mikroprzedsiębiorstwach UE za pomocą narzędzi multimedialnych**



**Narzędzie 10**

**Ocena pracownicza**

**Cel**

**Ocena pracownicza jest wykorzystywana, jako sposób zarządzania personelem. Wymiana informacji między przełożonymi i pracownikami może odbywać się w krótkich i regularnych odstępach czasu, ale w praktyce często występują dłuższe okresy czasu pomiędzy kolejnymi ocenami. Stosowane są oceny półroczne lub roczne. Pracownicy otrzymują informację zwrotną na temat stanu pracy, a także perspektyw na najbliższe miesiące i lata. Równocześnie można odpowiedzieć na pojawiające się pytania i wątpliwości.**

**Dla menedżerów taka ocena pracownicza ma tę zaletę, że informacja zwrotna (w obu kierunkach) może być udzielona w spokojnej atmosferze. Idealnie byłoby, gdyby oceny pracownicze były wykorzystywane do planowania i ukierunkowywania rozwoju personelu w sposób celowy.**

**Grupa docelowa**

**Kadra kierownicza, właściciele i dyrektorzy zarządzający.**

**Korzyści**

**Niniejszy poradnik umożliwia optymalne zaprojektowanie warunków ramowych dla oceny pracowników, przeprowadzenie rozmowy zgodnie z wytycznymi i udokumentowanie jej. Jeśli ocena pracowników odbywa się raz w roku, umożliwia to zorientowaną na przyszłość pracę (personelu) w przedsiębiorstwie.**

**Cele, jakie chcesz osiągnąć w trakcie rozmowy opisz wcześniej! Jest to ważne również dla pracowników.**

**Cele ocen pracowniczych mogą być następujące:**

* **zebranie informacji o klientach, projektach, zamówieniach itp.,**
* **określenie istniejących kompetencji poszczególnych pracowników i całego zespołu, ustalenie potrzeb szkoleniowych i wskazanie perspektyw zawodowych,**
* **radzenie sobie z poważnymi kryzysami i konfliktami, np. wewnątrz zespołu.**

**Czas trwania**

**Ocena pracownicza trwa (w zależności od powodu przeprowadzenia rozmowy) około 1 godzinę i nie powinna przekraczać tego czasu.**

**Sposób korzystania z narzędzia**

**Narzędzie oceny pracowniczej składa się z 3 części:**

1. **Warunki ogólne**

**Przeczytaj najpierw część Warunki ogólne. Postaraj się spełnić wszystkie wymienione punkty. W ten sposób stworzysz dobrą podstawę do tego, aby oceny pracownicze, które przeprowadzisz, zakończyły się sukcesem.**

1. **Szczegółowy przebieg rozmowy**

 **W tej części wymienione są wszystkie niezbędne pytania związane z oceną pracowniczą. Przed rozmową przeczytaj proces oceny pracownika i zastanów się, jakie pytania zadasz. Pamiętaj, że pytania są tylko przykładowe i powinny być zmienione lub uzupełnione zgodnie z Twoimi specyficznymi wymaganiami i potrzebami.**

1. **Formularz oceny pracowniczej**

**Do zapisu przebiegu rozmowy użyj formularza rozmowy.**

1. **Warunki ogólne**
2. Poinformuj uczestników oceny pracowniczej przynajmniej **14 dni przed** planowanym terminem rozmowy.
3. Wybierz takie **miejsce**, aby podczas rozmowy nikt Wam nie przeszkadzał.
4. Osoba przygotowująca rozmowę sporządza **listę tematów**, jakie będą poruszane podczas rozmowy i przekazuje ją pozostałym uczestnikom rozmowy, tak aby mogły przygotować się do nich wcześniej.
5. Upewnij się, że rozmowa będzie przeprowadzona w przyjaznej atmosferze, z otwartością i zaufaniem, **bez presji czasu i bez przerywania**. Stwórz otwartą i szczerą atmosferę do rozmowy.
6. Jako **osoba na stanowisku kierowniczym** moderujesz dyskusję. Oznacza to, że witasz się, informujesz jeszcze raz o przewidywanym czasie i kształcie rozmowy oraz prosisz pracownika, aby wyjaśnił swój pogląd na poruszany temat.
7. Jeśli to Ty jesteś bezpośrednio zaangażowany w konflikt, preferowane jest uczestnictwo w rozmowie bezstronnej **osoby moderującej**.
8. **Udział poszczególnych stron w rozmowie** powinien być zbalansowany (50:50). Rozmowa powinna charakteryzować się w większym stopniu uznaniem niż krytyką.
9. Ustalenia poczynione w rozmowie muszą **być udokumentowane** **na piśmie** w trakcie rozmowy i podpisane przez zaangażowane strony. Zapis rozmowy jest traktowany jako ściśle poufny i pozostaje na terenie biura firmy.
10. Oprócz tego, zapisuje się kiedy odbyła się ocena pracownicza i jakie działania (np. zapotrzebowanie na szkolenia) mogą wyniknąć z **informacji otrzymanych** zarówno od kierownictwa, jak i pracownika.
11. Po przeprowadzeniu rozmów ze wszystkimi pracownikami **przenalizuj dokumenty** jakie zostały sporządzone w ich trakcie. Czy widzisz pośród nich niewykorzystane umiejętności, potrzeby szkoleniowe, braki w procesach realizowanych w firmie, występujące w firmie konflikty itp.?
12. Jeśli zidentyfikujesz **potrzebę podjęcia konkretnego działania**, zaplanuj jakie środki podejmiesz. Upewnij się, że z oceny pracowników wynikają **konkretne działania**, nawet jeśli są to niewielkie zmiany. Jeśli pracownicy widzą, że ich głos jest słyszany i brany pod uwagę, a z ich uwag wynikają konkretne zmiany, ich zaangażowanie może wzrosnąć do ponadprzeciętnego poziomu.
13. Oceny pracownicze powinny być przeprowadzane **regularnie** (np. raz w roku).
14. **Szczegółowy przebieg rozmowy**
15. **Na początku uzupełnij następujące informacje:**
	* **Data rozmowy**
	* **Imię i nazwisko pracownika**
	* **Aktywności podejmowane po zatrudnieniu w firmie**
	* **Aktywności pracownika w dniu rozmowy**
	* **Data zatrudnienia w firmie**
	* **Dodatkowe kwalifikacje**
	* **Powód rozmowy (ocena roczna, zmiana pracy, na życzenie pracownika, inny)**
16. **Omówienie ogólne sytuacji w firmie (raport przełożonych):**
	* **Sytuacja ekonomiczna**
	* **Zmiany organizacyjne w ostatnim roku**
	* **Aktualne cele firmy**
	* **Atmosfera pracy z punktu widzenia kierownictwa**
17. **Kariera pracownika w firmie (raport przełożonych):**
	* **Stanowisko**
	* **Historia kariery**
	* **Kwalifikacje**
	* **Szczególne cechy**
18. **Działania firmy skierowane do pracowników (raport przełożonych):**
	* **Ogólne**
	* **Do konkretnego pracownika**
19. **Omówienie aktualnych zadań pracownika:**
	* **Punkt widzenia pracownika**
	* **Punkt widzenia firmy**
20. **Samoocena pracownika – następujące części składają się na tę ocenę:**
	* **Co najbardziej podoba mi się w mojej pracy?**
	* **Co podoba mi się najmniej?**
	* **Co chciałbym/chciałabym robić w przyszłości?**
	* **Co jest najważniejsze w mojej pracy?**
	* **Jaki jest stan mojej zdolności do pracy?**
		+ **Sprzyjające i niesprzyjające warunki pracy**
		+ **Korzystne i niekorzystne aspekty kultury organizacyjnej / dominujących wartości i postaw w firmie**
		+ **Wymagane kwalifikacje, a jeśli dotyczy niewykorzystane kompetencje**
		+ **Zdrowie fizyczne i psychiczne**
21. **Ocena bieżącej pracy pracownika (ocena i sformułowanie wniosków doskonalących przez przełożonych)**

**Dotyczy to krytycznej (zarówno pozytywnej, jak i negatywnej) oceny pracownika w ostatnim roku. W tym miejscu warto wrócić do celów, które zostały uzgodnione w trakcie ostatniej oceny pracowniczej.**

* + **Ocena bieżącej pracy**
	+ **Ocena przełożonych dotycząca realizacji celów**
	+ **Samoocena pracownika dotycząca realizacji celów**
1. **Uzgodnienia dotyczące celów powinny zawierać:**
	* **Data rozmowy**
	* **Imiona i nazwiska rozmówców**
	* **Konkretne ustalenia i cele**
	* **Horyzont czasowy i mierniki:**
		+ **Do kiedy cel zostanie osiągnięty?**
		+ **Jaki miernik zostanie użyty do sprawdzenia czy cel został osiągnięty?**
		+ **Który cel ma jaki priorytet?**
		+ **Konkretne działania podejmowane na rzecz awansu/rozwoju pracownika (np. dalsza edukacja, dodatkowe kursy, rozszerzenie zakresu obowiązków)**
	* **Oświadczenie końcowe i komentarze rozmówców**
	* **Podpisy rozmówców**

**Wspólnie omówione cele/uzgodnienia są zapisywane na piśmie.
Porozumienie o celach musi być przechowywane w aktach osobowych pracownika.**

1. **Formularz oceny pracowniczej**

| **1. Informacje podstawowe**  |
| --- |
| **Data rozmowy** |  |
| **Imię i nazwisko pracownika** |  |
| **Data zatrudnienia w firmie** |  |
| **Stanowisko/ Aktywności podejmowane po zatrudnieniu w firmie** |  |
| **Obecne stanowisko/ aktywności** |  |
| **Wiek** |  |
| **Dodatkowe kwalifikacje** |  |
| **Powód rozmowy** | * **ocena roczna**
* **zmiana pracy**
* **na życzenie pracownika**
* **inny, podaj jaki:**
 |

| **2. Ogólna sytuacja w firmie** |
| --- |
| * **Sytuacja ekonomiczna firmy**
* **Zmiany organizacyjne w ostatnim roku**
* **Aktualne cele firmy**
* **Atmosfera pracy z punktu widzenia kierownictwa**
 |

| **3. Kariera pracownika w firmie** |
| --- |
| * **Stanowisko**
* **Historia kariery**
* **Kwalifikacje**
* **Szczególne cechy**
 |

| **4. Działania firmy skierowane do pracowników** |
| --- |
| * **Ogólne**
* **Do konkretnego pracownika**
 |

| **5. Aktualne zadania pracownika** |
| --- |
| **Punkt widzenia pracownika** | **Punkt widzenia firmy** |
| **Różnice?** |

| **6. Samoocena pracownika** |
| --- |
| * **Co najbardziej podoba mi się w mojej pracy?**
 |
| * **Co podoba mi się najmniej?**
 |
| * **Co chciałbym/chciałabym robić w przyszłości?**
 |
| * **Co jest najważniejsze w mojej pracy?**
 |
| * **Jaki jest stan mojej zdolności do pracy?**

**- Sprzyjające i niesprzyjające warunki pracy****- Korzystne i niekorzystne aspekty kultury organizacyjnej / dominujących wartości i postaw w firmie****- Wymagane kwalifikacje, a jeśli dotyczy niewykorzystane kompetencje****- Zdrowie fizyczne i psychiczne** |

| **7. Ocena** |
| --- |
| * **Ocena bieżącej pracy pracownika**
* **Ocena przełożonych dotycząca realizacji celów**
* **Samoocena pracownika dotycząca realizacji celów**
 |

| **8. Uzgodnienia dotyczące celów** |
| --- |
| **Data rozmowy** |  |
| **Imię i nazwisko pracownika** |  |
| **Imiona i nazwiska przełożonych** |  |
| **Oświadczenie końcowe i komentarze rozmówców:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **Podpis pracownika** |  | **Podpisy przełożonych** |

**Każdy z rozmówców otrzymuje kopię ustaleń dotyczących celów. Obie strony zobowiązują się do zachowania poufności.**

**Dokumenty muszą być przechowywane.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Uzgodnienia dotyczące celów – osobisty plan działania** |
| **Co?****(Jakie działanie jest podejmowane?)** |  |  |  |
| **Dlaczego?****(Dalsze uszczegółowienie działania i określenie celów)** |  |  |  |
| **Kto jest odpowiedzialny?** |  |  |  |
| **Kto wspiera?** |  |  |  |
| **W jakim okresie będzie realizowane działanie?** |  |  |  |
| **Jakie są koszty realizacji?** |  |  |  |
| **Uwagi** |  |  |  |

**Źródło: Narzędzie to zostało opracowane w ramach projektu "AKKU". Projekt ten był finansowany przez Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych (BMAS) w ramach Inicjatywy Neue Qualität der Arbeit (INQA) i był profesjonalnie wspierany przez Federalny Instytut Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (BAuA) w Berlinie. Partnerami wiodącymi projektu byli: ZWH Düsseldorf, IST Wuppertal, d ialogo Wuppertal, IAW (Instytut RWTH Aachen).**