

Jacek Jędrzejczak

**OCENY OKRESOWE
PRACOWNIKÓW
SAMORZĄDOWYCH
Jak profesjonalnie
opracować, wdrażać
i modyfikować**



ODDK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.
Gdańsk 2016

Spis treści

Wstęp	5
1. Analiza praktyk związanych z ocenami okresowymi pracowników JST.	7
2. Modyfikacje systemu ocen okresowych – wskazówki praktyczne	9
2.1. Przesłanki modyfikacji systemu ocen okresowych – funkcje kontrolne i rozwojowe.	9
2.2. Skale ocen	12
2.3. Definiowanie i wybór kompetencyjnych kryteriów oceny – założenia wstępne.	19
2.4. Wybór kompetencji do puli kryteriów oceny.	22
2.5. Wybór kryteriów oceny	27
2.6. Definiowanie kryteriów oceny	36
3. Modyfikacje procedur, regulaminu oraz formularzy towarzyszących ocenie okresowej	43
3.1. Formularze towarzyszące ocenie okresowej	43
3.2. Przypadki szczególne warte opisania w regulaminie ocen okresowych	46
4. Zarządzanie i administrowanie systemem ocen w JST – wskazówki praktyczne	49
4.1. Sposoby analizy wyników ocen i ich zastosowanie w działaniach rozwojowych	50
4.2. Powiązanie systemu ocen okresowych z innymi rozwiązaniami wspierającymi ZZL w urzędzie.	55
5. Wdrażanie zmian systemu ocen okresowych w urzędzie	59
5.1. Projektowe aspekty wdrażania zmian w systemie ocen okresowych	59
5.2. Zachowanie kolejności działań w projekcie.	61
5.3. Psychologiczne aspekty wdrożenia zmiany systemu ocen okresowych	63
5.4. Źródła reakcji pracowników na zmianę	64
5.5. Sposoby postępowania w przypadku różnych reakcji pracowników urzędu na wdrożenie zmiany w systemie ocen okresowych	68
5.6. Pokonywanie barier i oporu wobec zmian w systemie ocen okresowych – podsumowanie. .	73
6. Kluczowe działania wspierające wdrożenie zmiany w systemie ocen okresowych	75
6.1. Partycypacja pracowników różnych szczebli zarządzania w opracowaniu zmian.	75
6.2. Kampania informacyjna	77
6.3. Szkolenia związane z wprowadzaniem zmian.	79
6.4. Testowanie systemu przed wdrożeniem	81
7. Monitorowanie funkcjonowania systemu ocen okresowych po wdrożeniu.	85
7.1. Monitorowanie sposobu prowadzenia ocen	85
7.2. Monitorowanie użyteczności i adekwatności narzędzi oceny.	89

Załączniki	91
Przykładowy konspekt projektu dotyczącego systemu ocen okresowych	91
Wskazówki sposobu wyboru kryteriów oceny (jako dodatkowe lub dla grup stanowisk)	95
Bibliografia	105
Spis tabel i rysunków	107