

Wstęp (9)

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

- 1.1. Podstawowe zagadnienia dotyczące ocen pracowniczych (11)
 - o 1.1.1. Ocenianie potencjału zawodowego ludzi (11)
 - o 1.1.2. Podstawowe pojęcia i dylematy ocen pracowniczych (13)
 - o 1.1.3. Kto powinien oceniać pracowników (19)
 - o 1.1.4. Za co należy oceniać pracowników (21)
- 1.2. Cele i najważniejsze funkcje ocen pracowniczych (29)
 - o 1.2.1. Cele a przedmiot i funkcje oceny pracowniczej (29)
 - o 1.2.2. Cele stawiane różnym formom oceny pracowniczej (32)
 - o 1.2.3. Funkcja ewaluacyjna a funkcja rozwojowa ocen pracowniczych (34)
 - o 1.2.4. Synteza najważniejszych funkcji ocen pracowniczych (35)
- 1.3. Funkcja motywacyjna ocen pracowniczych (37)
 - o 1.3.1. Jak skutecznie motywować (37)
 - o 1.3.2. Oceny pracownicze a wynagrodzenia (38)
 - o 1.3.3. Jak unikać demotywowania oceną (39)
- 1.4. Oceny pracownicze jako element kultury organizacyjnej (42)
 - o 1.4.1. Czym jest kultura organizacyjna (42)
 - o 1.4.2. Funkcja kulturotwórcza ocen pracowniczych (43)
 - o 1.4.3. Związek ocen pracowniczych z klimatem organizacyjnym i atmosferą pracy (45)
- 1.5. Oceny pracownicze jako diagnoza potencjału ludzkiego (46)
 - o 1.5.1. Ocena przydatności do pracy oraz adekwatny dobór zadań i środków (46)
 - o 1.5.2. Proces doboru wewnętrznego i wyławianie talentów (47)
 - o 1.5.3. Diagnoza zasobów ludzkich i tworzenie rezerw kadrowych (48)
 - o 1.5.4. Zwolnienia (48)
- 1.6. Funkcja rozwojowa ocen pracowniczych (50)
 - o 1.6.1. Korekta zachowań (50)
 - o 1.6.2. Planowanie szkoleń (51)
 - o 1.6.3. Wytaczanie ścieżek kariery (53)
- 1.7. Inne funkcje ocen pracowniczych (54)

Dodatek A (55)

- STUDIUM PRZYPADKU 1a - "Ocena demotygująca" (55)
- STUDIUM PRZYPADKU 1b - "Ocena motygująca" (56)

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

- 2.1. Ocenianie ludzi jako proces psychologiczny (59)
 - o 2.1.1. Ocenianie automatyczne (59)
 - o 2.1.2. Ocenianie poznawcze (63)
 - o 2.1.3. Specyfika oceniania ludzi (72)
 - o 2.1.4. Czy możliwa jest ocena obiektywna (79)
- 2.2. Potrzeby osób ocenianych (81)
 - o 2.2.1. Hierarchia potrzeb człowieka (81)
 - o 2.2.2. Potrzeba bycia ocenianym (84)
 - o 2.2.3. Potrzeba sukcesu (pochwały) (86)

- o 2.2.4. Potrzeba sprawiedliwości (87)
- o 2.2.5. Inne potrzeby związane z ocenianiem (88)
- 2.3. Pochwała jako nagroda, reprimenda jako kara (89)
 - o 2.3.1. Człowiek jako istota sterowana bodźcami (89)
 - o 2.3.2. Różnice w działaniu nagród i kar (93)
 - o 2.3.3. Pochwała i nagana jako czynniki uczenia się (97)
- 2.4. Relacje między ocenianym a oceniającym (99)
 - o 2.4.1. Stosunki patriarchalne (99)
 - o 2.4.2. Relacja mentorska (101)
 - o 2.4.3. Stosunki partnerskie (102)
 - o 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)
 - o 3.1.1. Proces porozumiewania się (109)
 - o 3.1.2. Czy każdy komunikat zawiera ocenę (111)
 - o 3.1.3. Wpływ emocji na porozumienie i nieporozumienie (112)
 - o 3.1.4. Umiejętność dostrojenia się do rozmówcy (sprzężenie zwrotne) (116)
- 3.2. Jak ustrzec się błędów w komunikacji (117)
 - o 3.2.1. Projekcje i domysły (117)
 - o 3.2.2. Różnice w przekazywaniu i odbiorze informacji pozytywnych i negatywnych (119)
 - o 3.2.3. Inne aspekty językowe komunikacji ocen (122)
 - o 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)
 - o 4.1.1. Wybór formy oceny pracowniczej (139)
 - o 4.1.2. Ocena jako pomiar (140)
 - o 4.1.3. Ustalanie kryteriów oceny (143)
 - o 4.1.4. Wybór metody oceniania pracowników (146)
 - o 4.1.5. Metody oceniania w ocenie bieżącej (147)
 - o 4.1.6. Metody oceniania w ocenie okresowej (149)
 - o 4.1.7. Kwestia częstotliwości ocen (154)
- 4.2. Błędy w ocenach pracowniczych i radzenie sobie z nimi (156)
 - o 4.2.1. Błędy psychologiczne procesu oceniania (156)
 - o 4.2.2. Błędy "techniczne" w ocenach pracowniczych (165)
 - o 4.2.3. Jak unikać błędów w ocenach pracowniczych (167)

- 4.3. Przeprowadzanie ocen bieżących (176)
 - o 4.3.1. Specyfika bieżących ocen pracowniczych (176)
 - o 4.3.2. Przygotowania do oceny bieżącej (180)
 - o 4.3.3. Ogólne zasady przekazywania ocen pracowniczych (181)
 - o 4.3.4. Udzielanie pochwał (183)
 - o 4.3.5. Udzielanie reprimend (185)
 - o 4.3.6. Zasady konstruktywnej krytyki (187)
 - o 4.3.7. Aktywne słuchanie (188)
- 4.4. Przeprowadzanie ocen okresowych (189)
 - o 4.4.1. Przygotowania do ocen okresowych (189)
 - o 4.4.2. Szkolenie dla osób oceniających (193)
 - o 4.4.3. Szkolenie dla osób ocenianych (195)
 - o 4.4.4. Ogólne zasady przeprowadzania ocen okresowych (196)
 - o 4.4.5. Trudności związane z samooceną (200)
 - o 4.4.6. Ocena 360 stopni (201)
 - o 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)
 - o 5.5.1. Trochę więcej o kulturze organizacyjnej (244)
 - o 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)