

## OCENA PRACOWNIKÓW



Materiał został przygotowany w ramach projektu "Ministerstwa Uczące Sie".  
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

### 1 Opis praktyki

Przeprowadzanie oceny pracowników jest rozpowszechnioną praktyką we wszystkich organizacjach. Nie jest to oczywiście rozwiązanie specyficznie kanadyjskie, jednak doświadczenia jednostek kanadyjskiej administracji centralnej dostarczają interesujących przykładów małych rozwiązań usprawniających ten proces.

Przede wszystkim ocena dokonywana jest częściej niż w polskiej administracji centralnej. Ocena dokonywana jest raz na rok, przy czym w połowie roku dokonywany jest przegląd kontrolny – umożliwia to, jeżeli zachodzi taka potrzeba, korektę celów i działań. Cele na najbliższy rok są ustalane w toku rozmowy przełożonego i podwładnego. Zapewnia to, że pracownik dobrze wie czego się od niego oczekuje, i z jakich efektów będzie rozliczony, na jakiej podstawie oceniany. Coroczna ocena, dokonywana przez przełożonego, także opiera się przede wszystkim na rozmowie z pracownikiem, ale także uwzględniane są opinie jego współpracowników.

Interesującym rozwiązaniem dotyczącym oceny zarówno pracowników, jak i przełożonych, a także ogólnego funkcjonowania organizacji są coroczne spotkania organizacyjne. Takie spotkania zazwyczaj odbywają się poza siedzibą organizacji (neutralny grunt, oderwanie od bieżących zadań) i trwają cały dzień. W spotkaniu uczestniczą wszyscy członkowie organizacji (w przypadku małych jednostek) lub członkowie danej komórki organizacyjnej. Przedmiotem spotkania jest działania organizacji, a w szczególności podsumowanie działań realizowanych w minionym okresie oraz zakomunikowanie i ustalenie planów działań na przyszłość. Ponadto elementem spotkania może być wzajemna ocena pracowników, a także ocena przełożonego. W tym przypadku kluczowe jest prowadzenie spotkania przez zewnętrznego animatora. Opinie o współpracy w zespole oraz o przełożonym dyskutowane są w sposób otwarty, a także (czasami) w sposób anonimowy – w czasie spotkania przewidziany jest czas na sporządzenie przez każdego z członków organizacji pisemnych notatek, gdzie mogą oni zawrzeć opinie, których nie chcą przedstawiać na forum. Wnioski ze spotkania są zapisywane, analizowane i podsumowywane przez animatora, który następnie (po spotkaniu) omawia je z kierownictwem jednostki. W niektórych jednostkach wyniki dorocznych spotkań są także elementami dorocznej oceny pracowników.

### 2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka dotyczy pola Procedury i Zwyczaje. Oddziałuje na mechanizm organizacyjnego uczenia się poprzez Impulsy zwrotnych i Refleksję.

### 3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Praktyka może być wdrożona na poziomie departamentu.

### 4 Zalety i ograniczenia praktyki

Omawiane rozwiązania są łatwe do wdrożenia i mogą przynieść bardzo szybkie i odczuwalne efekty.

### Źródła

Wywiady MUS – Ottawa 2011.

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Płoszaj A. (2012) "Doświadczenia administracji kanadyjskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

Kanada

Opracował: Adam Płoszaj

### Załączniki

brak

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Płoszaj A. (2012) "Doświadczenia administracji kanadyjskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar