

DARMOWY EBOOK

Ocena okresowa pracowników: proces, kryteria i arkusze

Jak zaprojektować ocenę pracowniczą, przeprowadzić rozmowę oceniającą i udokumentować wyniki tak, żeby obroniły się przed sądem pracy.

Szymon Mojsak Stan prawny: wrzesień 2026



Spis treści

1. Po co ocena okresowa i kiedy jest obowiązkowa	3
1.1. Sektor publiczny: kiedy ocena jest wymagana ustawą	3
1.2. Kiedy ocena opłaca się firmie prywatnej	4
2. Jak zaprojektować proces oceny	5
2.1. Cele: co pracownik ma osiągnąć	5
2.2. Kryteria: trzy koszyki	6
2.3. Czas pracy jako obiektywny element oceny	6
2.4. Skala: pięć poziomów z opisami	6
2.5. Częstotliwość i kalibracja	7
2.6. Regulamin oceny: co w nim zapisać	8
3. Rozmowa ocenająca	9
3.1. Przygotowanie	9
3.2. Przebieg krok po kroku	10
3.3. Błędy ocenianych	10
4. Feedback i plan rozwoju	12
4.1. Jak przekazywać informację zwrotną	12
4.2. Indywidualny plan rozwoju	12
5. Plan naprawczy (PIP)	14
5.1. Kiedy wdrożyć plan naprawczy	14
5.2. Elementy planu	15
6. Ocena a wypowiedzenie umowy o pracę	16
6.1. Co mówi orzecznictwo	16
6.2. Ocena a równe traktowanie	17
7. RODO i dokumentacja ocen	18
7.1. Gdzie przechowywać oceny	18
7.2. Zasady, o których trzeba pamiętać	19
8. Gotowe arkusze oceny pracownika	20
8.1. Ocena bez arkuszy kalkulacyjnych	22
9. Najczęściej zadawane pytania	23

Po co ocena okresowa i kiedy jest obowiązkowa

✓ W SKRÓCIE

- Pracodawca z sektora prywatnego nie ma obowiązku oceniać pracowników. Jeśli jednak ocenia, musi stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria — tak stanowi art. 94 pkt 9 Kodeksu pracy.
- Obowiązkowa ocena okresowa dotyczy m.in. członków korpusu służby cywilnej (co 24 miesiące) oraz urzędników samorządowych (nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy).
- W urzędach dwie kolejne oceny negatywne prowadzą do rozwiązania stosunku pracy. W firmie prywatnej ocena sama niczego nie rozwiązuje, ale bywa najważniejszym dowodem w sporze o wypowiedzenie.
- Dobrze zaprojektowana ocena pracownicza łączy trzy źródła: realizację celów, kompetencje i obiektywne dane, np. o czasie pracy.

Ocena okresowa to udokumentowane podsumowanie tego, jak pracownik wykonywał swoje obowiązki w określonym czasie. W sektorze prywatnym jest narzędziem zarządczym, a nie obowiązkiem prawnym: Kodeks pracy nie nakazuje jej przeprowadzania, nie określa częstotliwości ani wzoru arkusza. Hasło [ocena okresowa w słowniczku RCPonline](#) zbiera podstawowe definicje.

Przepisy nie są jednak obojętne wobec tego, jak ocena wygląda. Gdy firma decyduje się oceniać, wchodzi w obszar regulowany przez zasady równego traktowania, ochronę danych osobowych i przepisy o wypowiedzaniu umów. Ten ebook prowadzi przez cały cykl: od projektu procesu, przez rozmowę oceniającą i plan rozwoju, po dokumentację, która obroni się w sądzie pracy.



📄 PODSTAWA PRAWNA

Art. 94 pkt 9 Kodeksu pracy

Pracodawca jest obowiązany w szczególności: (...) stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy.

1.1. Sektor publiczny: kiedy ocena jest wymagana ustawą

Dla części pracowników administracji ocena okresowa jest obowiązkowa, a jej przebieg opisują przepisy. Warto je znać także w firmie prywatnej: to dopracowany, sprawdzony w praktyce wzorzec, z którego można przenieść skalę, strukturę rozmowy i terminy odwołań.

Kogo dotyczy	Częstotliwość	Odwołanie	Skutek dwóch ocen negatywnych
Urzędnik i pracownik służby cywilnej na czas nieokreślony (art. 81 ustawy o służbie cywilnej)	co 24 miesiące; po ocenie negatywnej ponownie po 6 miesiącach	sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu w 7 dni, potem sąd pracy	rozwiązanie stosunku pracy z urzędnikiem z 3-miesięcznym wypowiedzeniem (art. 71 ust. 1 pkt 1)
Pracownik samorządowy na stanowisku urzędniczym (art. 27 ustawy o pracownikach samorządowych)	nie rzadziej niż raz na 2 lata, nie częściej niż raz na 6 miesięcy	odwołanie do kierownika jednostki w 7 dni, rozpatrywane w 14 dni	rozwiązanie umowy o pracę z zachowaniem okresu wypowiedzenia

Tekst jednolity [ustawy o służbie cywilnej](#) ogłoszono w Dz.U. z 2026 r. poz. 590, a [ustawy o pracownikach samorządowych](#) — w Dz.U. z 2024 r. poz. 1135. W samorządzie kryteria, skalę i okresy oceny ustala kierownik jednostki w zarządzeniu (art. 28), więc każdy urząd ma własny arkusz.

1.2. Kiedy ocena opłaca się firmie prywatnej

Skoro nie ma obowiązku, decyzja o wprowadzeniu ocen jest biznesowa. W praktyce przynosi korzyści w trzech sytuacjach.

→ WYNAGRODZENIA I PREMIE

Firma chce powiązać podwyżki lub premie z wynikami, a nie ze stażem czy siłą negocjacyjną pracownika. Ocena daje kryterium, które da się wytłumaczyć i obronić.

→ ROZWÓJ I AWANSE

Organizacja rośnie i potrzebuje wiedzieć, kogo przygotowywać do roli lidera, a komu zaplanować szkolenia.

✓ BEZPIECZEŃSTWO PRAWNE

Udokumentowana, rzetelna ocena jest najlepszym materiałem dowodowym, gdy pracodawca musi uzasadnić wypowiedzenie z powodu niezadowolających wyników.

Jak zaprojektować proces oceny



Większość nieudanych ocen okresowych psuje się na etapie projektu, a nie rozmowy. Formularz z dwudziestoma ogólnikowymi kryteriami, skala bez opisów poziomów i termin wyznaczony na grudzień, gdy wszyscy zamykają rok — to przepis na ocenę, której nikt nie traktuje poważnie.

Proces warto opisać w jednym dokumencie: regulaminie oceny okresowej albo polityce ocen. Dzięki temu każdy oceniający działa według tych samych zasad, a pracownicy wiedzą z góry, na podstawie czego będą oceniani.

2.1. Cele: co pracownik ma osiągnąć

Cel musi być na tyle konkretny, żeby po okresie oceny obie strony zgodziły się, czy został osiągnięty. Popularna metoda SMART wymaga, by cel był konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie.

Cel słaby	Cel mierzalny
Poprawić obsługę klientów	Skrócić średni czas odpowiedzi na zgłoszenie z 2 dni roboczych do 1 dnia do końca II kwartału
Lepiej planować pracę zespołu	Publikować harmonogram pracy zespołu co najmniej 7 dni przed okresem, którego dotyczy, w każdym miesiącu
Rozwijać się zawodowo	Ukończyć szkolenie z obsługi nowego systemu płacowego i samodzielnie zamknąć dwa okresy rozliczeniowe

WSKAZÓWKI

Na jeden okres wystarczą 3–5 celów. Przy większej liczbie żaden nie jest priorytetem, a rozmowa oceniająca zamienia się w odhaczanie listy.

2.2. Kryteria: trzy koszyki

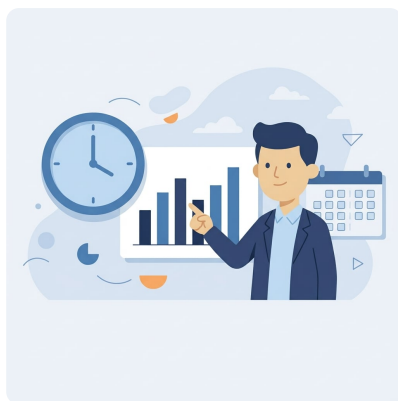
Kryteria oceny najlepiej dzielić na trzy grupy, bo każda odpowiada na inne pytanie.

- **Wyniki** — co pracownik osiągnął: realizacja celów, wskaźniki KPI, jakość i terminowość zadań.
- **Kompetencje** — w jaki sposób pracuje: współpraca, komunikacja, organizacja pracy, samodzielność, a u kierowników zarządzanie ludźmi i podejmowanie decyzji.
- **Dane obiektywne** — fakty, które nie zależą od opinii oceniającego: dane z ewidencji czasu pracy, liczba reklamacji, wyniki audytów.

Każde kryterium kompetencyjne potrzebuje opisu zachowań na poszczególnych poziomach. „Komunikacja: 3” nic nie znaczy, dopóki nie wiadomo, czym różni się 3 od 4.

2.3. Czas pracy jako obiektywny element oceny

Dane o czasie pracy mają jedną przewagę nad pozostałymi kryteriami: są rejestrowane na bieżąco, a nie odtwarzane z pamięci przed rozmową. Punktualność, liczba nadgodzin i struktura nieobecności pomagają zweryfikować wrażenia oceniającego — i czasem je skorygować.



✓ CO WARTO BRAĆ POD UWAGĘ

Powtarzające się spóźnienia bez usprawiedliwienia, nieobecności nieusprawiedliwione, przestrzeganie ustalonego harmonogramu i terminowość rejestrowania czasu pracy.

Q CO TRZEBA CZYTAĆ Z KONTEKSTEM

Nadgodziny. Wysoka liczba godzin nadliczbowych może świadczyć o zaangażowaniu, ale równie dobrze o złej organizacji pracy albo o przeciążeniu zespołu. To sygnał do rozmowy, nie automatyczny plus.

⚠ CZEGO NIE WOLNO KARAĆ OCENĄ

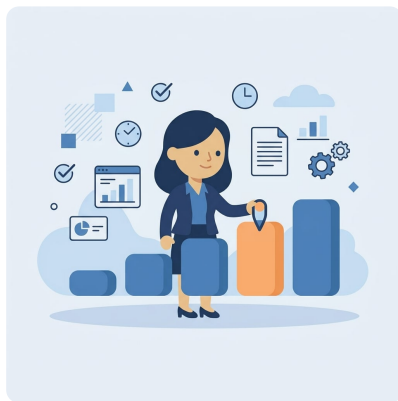
Nieobecności usprawiedliwionych — zwolnień lekarskich, urlopów, urlopów związanych z rodzicielstwem, zwolnień od pracy na opiekę nad dzieckiem. Obniżanie oceny za korzystanie z uprawnień pracowników narusza art. 18³e Kodeksu pracy, a przy nieobecnościach związanych z rodzicielstwem łatwo o zarzut dyskryminacji.

Raporty [RCPonline](#) zestawiają nadgodziny, nieobecności z podziałem na tytuły oraz spóźnienia za dowolny okres, dla działu albo pojedynczej osoby. Taki wydruk za okres oceny można dołączyć do arkusza jako załącznik.

2.4. Skala: pięć poziomów z opisami

Skala powinna mieć opisy słowne, a nie tylko liczby. Dobrym punktem odniesienia jest skala z [rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 4 kwietnia 2016 r.](#) o ocenach okresowych w służbie cywilnej, która przypisuje punkty do poziomów

spełnienia oczekiwań.



Poziom	Punkty w służbie cywilnej	Co oznacza w praktyce
Znacznie poniżej oczekiwań	1	Kryterium nie jest spełniane; potrzebny plan naprawczy
Poniżej oczekiwań	3	Spełniane częściowo, z wyraźnymi brakami
Na poziomie oczekiwań	5	Pełne, stabilne wykonywanie obowiązków stanowiska
Powyżej oczekiwań	7	Wyniki lepsze od wymaganych, pracownik wspiera innych
Znacznie powyżej oczekiwań	9	Wzorcowy poziom, wpływ wykraczający poza własne stanowisko

W służbie cywilnej ocena jest negatywna, gdy średnia wypada poniżej oczekiwań albo gdy choć jedno kryterium oceniono na poziomie „znacznie poniżej oczekiwań”. Firma prywatna nie musi kopiować tej reguły, ale warto z góry zapisać, co oznacza wynik końcowy i jakie ma konsekwencje.

2.5. Częstotliwość i kalibracja

RYTM

Najczęściej stosuje się pełną ocenę raz w roku i krótki przegląd w połowie okresu. Przy pracownikach w okresie próbnym albo na nowym stanowisku sprawdza się ocena po 3 miesiącach.

KALIBRACJA

Przed rozmowami z pracownikami oceniający spotykają się i porównują propozycje ocen w obrębie działu lub stanowisk. Cel jest prosty: „powyżej oczekiwań” u jednego kierownika ma znaczyć to samo co u drugiego.

WSKAZÓWKA

Kalibracja nie polega na wymuszaniu rozkładu ocen według z góry ustalonych proporcji. Chodzi o wyłapanie rozbieżności — na przykład działu, w którym wszyscy dostali najwyższą notę, obok działu, w którym nikt nie przekroczył średniej.

PRZYKŁAD Z PRAKTYKI

Firma usługowa, 45 osób

Firma wprowadziła roczną ocenę z pięciostopniową skalą. Po pierwszym cyklu okazało się, że w dziale obsługi klienta 11 z 12 osób otrzymało ocenę „powyżej oczekiwań”, a w dziale administracji nikt nie przekroczył poziomu „na poziomie oczekiwań”. Na spotkaniu kalibracyjnym kierownicy porównali oceny z danymi: liczbą zamkniętych zgłoszeń, terminowością i raportem nieobecności. Dwie oceny w obsłudze klienta obniżono, trzy w administracji podniesiono. Premie roczne rozdzielono dopiero po kalibracji.

2.6. Regulamin oceny: co w nim zapisać

Zasady oceny najlepiej spisać w regulaminie albo polityce ocen. Dokument nie wymaga szczególnej formy, ale powinien być znany pracownikom przed rozpoczęciem okresu, którego dotyczy ocena. Zmiana zasad w trakcie cyklu podważa wiarygodność całego procesu.

ELEMENTY REGULAMINU OCENY OKRESOWEJ

- ☐ Kogo obejmuje ocena i od jakiego stażu na stanowisku
- ☐ Okres oceny, terminy rozmów i przeglądu śródk okresowego
- ☐ Kryteria dla poszczególnych grup stanowisk i ich wagi
- ☐ Skala ocen z opisem każdego poziomu
- ☐ Kto ocenia, kto zatwierdza i jak przebiega kalibracja
- ☐ Tryb i termin zgłaszania zastrzeżeń przez pracownika
- ☐ Wpływ oceny na premie, podwyżki, szkolenia i awanse
- ☐ Zasady przechowywania arkuszy i dostępu do nich

Rozmowa oceniająca



Arkusz jest zapisem oceny, ale to rozmowa decyduje o tym, czy pracownik ją zrozumie i zaakceptuje. [Rozmowa oceniająca](#) występuje wprost w przepisach o służbie cywilnej: tam oceniający musi ją przeprowadzić przed sporządzeniem oceny na piśmie i omówić m.in. kierunki dalszego rozwoju pracownika.

3.1. Przygotowanie

PRZED ROZMOWĄ OCENIAJĄCĄ

- ☐ Termin ustalony z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem, w godzinach pracy
- ☐ Pracownik dostał arkusz samooceny i wie, do kiedy go oddać
- ☐ Zebrane dane za cały okres oceny, a nie tylko za ostatni miesiąc
- ☐ Raport czasu pracy za okres oceny: nieobecności, nadgodziny, spóźnienia
- ☐ Cele z poprzedniej oceny i notatki z przeglądów w trakcie roku
- ☐ Dwa lub trzy konkretne przykłady do każdej oceny skrajnej
- ☐ Wstępna propozycja celów i działań rozwojowych na kolejny okres
- ☐ Salka lub spokojne miejsce, w którym nikt nie przerwie rozmowy

3.2. Przebieg krok po kroku

→ KROK 1

Otwórz rozmowę celem i czasem. Pracownik powinien wiedzieć, że rozmowa zakończy się ustaleniem planu na kolejny okres, a nie tylko wystawieniem noty.

→ KROK 2

Poproś o samoocenę. Najpierw mówi pracownik — to pokazuje, gdzie wasze spojrzenia się rozjeżdżają.

→ KROK 3

Omów kryteria po kolei, zaczynając od faktów. Każdą ocenę uzasadnij przykładem albo danymi.

→ KROK 4

Ustal cele i działania rozwojowe na kolejny okres. Zapisz je w arkuszu przy pracowniku.

✓ KROK 5

Podsumuj ustalenia i poinformuj, co dalej: kiedy pracownik otrzyma arkusz, w jakim terminie może zgłosić zastrzeżenia i kiedy odbędzie się przegląd śródkresowy.

3.3. Błędy oceniających

Nawet dobrze zaprojektowany proces nie obroni się przed zniekształceniami, którym ulega każdy oceniający. Nazwanie ich na szkoleniu dla kierowników wyraźnie ułatwia ich wychwycenie.



Błąd	Na czym polega	Jak mu zapobiegać
Efekt aureoli	Jedna mocna cecha podnosi ocenę we wszystkich kryteriach	Oceniaj każde kryterium osobno, z osobnym przykładem
Efekt świeżości	Liczy się ostatni miesiąc, a nie cały okres	Prowadź notatki w trakcie roku, korzystaj z raportów za pełny okres
Tendencja centralna	Wszyscy dostają ocenę środkową, bo tak bezpieczniej	Wymagaj uzasadnienia także dla oceny „na poziomie oczekiwań”
Łagodność lub surowość	Oceniający systemowo zawyża albo zaniża noty	Kalibracja między kierownikami
Efekt podobieństwa	Wyżej oceniani są ludzie podobni do oceniającego	Opisy zachowań na każdym poziomie skali
Efekt kontrastu	Pracownik oceniany w porównaniu z poprzednią osobą, a nie z kryterium	Oceniaj względem opisu stanowiska, nie względem kolegów

RYZYKO

Systematyczne zaniżanie ocen jednej osoby to nie tylko błąd zarządczy. Nowa definicja mobbingu w art. 94³ Kodeksu pracy, obowiązująca od 5 listopada 2026 r., wymienia wprost „zaniżanie oceny przydatności zawodowej pracownika” wśród przejawów mobbingu, jeśli przyjmuje postać uporczywego nękania.

PRZYKŁAD Z PRAKTYKI

Zespół magazynowy, 18 osób

Kierownik zmiany ocenił jednego z magazynierów na „poniżej oczekiwań” w kryterium rzetelności, powołując się na „częste spóźnienia”. Przed zatwierdzeniem oceny dział kadr porównał tę uwagę z raportem czasu pracy za cały rok: magazynier spóźnił się dwa razy, a dwóch innych pracowników tej samej zmiany — kilkanaście razy każdy, przy ocenie „na poziomie oczekiwań”. Ocenę skorygowano, a kierownik przeszedł krótkie szkolenie z błędów oceniających. Bez danych rozbieżność wyszłaby na jaw dopiero w sporze.

Feedback i plan rozwoju



Ocena bez planu na przyszłość jest tylko rozliczeniem. W służbie cywilnej każda ocena okresowa musi zawierać wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego (art. 81 ust. 5 ustawy o służbie cywilnej) — to dobra praktyka także poza administracją.

4.1. Jak przekazywać informację zwrotną

Skuteczna informacja zwrotna opisuje zachowanie, a nie osobę. Przydaje się prosty schemat w trzech krokach: sytuacja, zachowanie, wpływ.

- **Sytuacja** — kiedy i gdzie to się wydarzyło: „Na spotkaniu z klientem w marcu...”
- **Zachowanie** — co konkretnie pracownik zrobił: „...przedstawiłeś harmonogram bez uzgodnienia go z zespołem...”
- **Wpływ** — jaki był skutek: „...i musieliśmy przesunąć dwa terminy, co klient odnotował w zgłoszeniu.”

WSKAZÓWKA

Informacja zwrotna na rozmowie rocznej nie powinna być dla pracownika zaskoczeniem. Jeśli problem pojawia się pierwszy raz w arkuszu, zawiódł proces, a nie pracownik.

4.2. Indywidualny plan rozwoju

Plan rozwoju przekłada wnioski z oceny na konkretne działania. Każde działanie potrzebuje właściciela, terminu i sposobu sprawdzenia, że zostało wykonane.

Obszar	Działanie	Wsparcie firmy	Termin	Miernik
Planowanie pracy zespołu	Samodzielne układanie grafiku na miesiąc	Szkolenie wewnętrzne, konsultacje z kierownikiem	do 31 marca	Trzy grafiki bez korekt po publikacji
Obsługa systemu płacowego	Samodzielne zamknięcie okresu rozliczeniowego	Kurs zewnętrzny, dostęp do środowiska testowego	do 30 czerwca	Dwa okresy zamknięte bez błędów
Komunikacja z klientem	Prowadzenie spotkań statusowych	Udział w trzech spotkaniach jako obserwator	do 30 kwietnia	Informacja zwrotna od kierownika projektu

Art. 94 pkt 6 Kodeksu pracy zobowiązuje pracodawcę do ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Plan rozwoju jest naturalnym miejscem, żeby ten obowiązek udokumentować.

Przegląd w połowie okresu

→ PO CO

Krótką rozmowę w połowie okresu pozwala sprawdzić, czy cele są nadal aktualne i czy plan rozwoju jest realizowany. Zmiana priorytetów firmy w trakcie roku to powód, by zmienić cele, a nie by rozliczać pracownika z nieaktualnych.

→ JAK

Wystarczy 30 minut i jedna strona notatki: postęp w każdym celu, przeszkody, zmiany w planie rozwoju. Notatkę dołącz do dokumentacji oceny.

✓ EFEKT

Ocena roczna przestaje być jedynym momentem informacji zwrotnej, a pracownik nie dowiaduje się o problemach po fakcie.

PRZYKŁAD Z PRAKTYKI

Biuro rachunkowe, 12 osób

Młodsza księgowa miała w planie rozwoju samodzielne zamknięcie okresu rozliczeniowego do 30 czerwca. Na przeglądzie w lipcu okazało się, że szkolenie zewnętrzne przesunięto na wrzesień z powodu terminów klientów. Zamiast rozliczać pracownicę z niezrealizowanego celu, kierowniczka przesunęła termin na 30 listopada i dodała cotygodniowe konsultacje. W ocenie rocznej cel był już zrealizowany, a notatka z przeglądu wyjaśniała zmianę terminu.

Plan naprawczy (PIP)



Plan naprawczy — w literaturze HR nazywany performance improvement plan, w skrócie PIP (nie mylić z Państwową Inspekcją Pracy) — to sformalizowany program dla pracownika, którego wyniki spadły poniżej wymaganego poziomu. Szczegółowo opisuje go wpis [Performance improvement plan \(PIP\) — co to jest.](#)

Kodeks pracy nie reguluje planu naprawczego. Nie jest to więc warunek wypowiedzenia, ale dobrze prowadzony plan pokazuje, że pracodawca jasno określił oczekiwania i dał realną szansę poprawy — a to zmienia pozycję firmy w ewentualnym sporze.

5.1. Kiedy wdrożyć plan naprawczy

Q ZANIM ZACZNIESZ

Sprawdź, czy przyczyna leży po stronie pracownika. Brak narzędzi, niejasny zakres obowiązków, przeciążenie zespołu albo zmiana przełożonego to problemy organizacyjne, których plan naprawczy nie rozwiąże.

→ SYGNAŁ DO WDROŻENIA

Ocena „poniżej oczekiwań” albo „znacznie poniżej oczekiwań” w kluczowych kryteriach, potwierdzona danymi i omówiona wcześniej z pracownikiem.

⚠ CZEGO NIE ROBIĆ

Nie traktuj planu naprawczego jako formalności przed z góry podjętą decyzją o zwolnieniu. Cele niemożliwe do osiągnięcia w wyznaczonym czasie łatwo podważyć w sądzie jako pozorne.

5.2. Elementy planu

Element	Co zawiera
Opis problemu	Fakty: które kryteria, jakie dane, od kiedy
Cele	Mierzalne cele na czas trwania planu — w praktyce zwykle od 30 do 90 dni; przepisy nie określają długości planu
Wsparcie	Szkolenia, mentoring, zmiana organizacji pracy
Spotkania kontrolne	Harmonogram, np. co dwa tygodnie, z notatką po każdym spotkaniu
Skutki	Co się stanie po osiągnięciu celów i co w razie ich nieosiągnięcia
Podpisy	Podpisy obu stron i data przekazania planu pracownikowi

PRZYKŁAD Z PRAKTYKI

Dział sprzedaży, plan na 60 dni

Handlowiec przez dwa kolejne kwartały realizował około 60% planu sprzedaży, podczas gdy średnia w zespole przekraczała 90%. Raport czasu pracy wykazał dodatkowo 14 nieusprawiedliwionych spóźnień w ostatnim kwartale. Kierownik przygotował plan na 60 dni: 80% planu sprzedaży w każdym z dwóch miesięcy, codzienne rejestrowanie aktywności w systemie CRM i punktualne rozpoczynanie pracy. Firma zapewniła trzy sesje ze starszym handlowcem. Spotkania kontrolne odbywały się co dwa tygodnie, każde kończyło się notatką podpisaną przez obie strony. Po 60 dniach cele zostały osiągnięte, plan zamknięto, a notatki trafiły do dokumentacji oceny.

Zamknięcie planu

✓ CELE OSIĄGNIĘTE

Plan zamyka się pisemnym podsumowaniem, a pracownik wraca do standardowego cyklu ocen. Warto to jasno zakomunikować — plan naprawczy nie powinien ciągnąć się za pracownikiem jako piętno.

Q CELE OSIĄGNIĘTE CZĘŚCIOWO

Można przedłużyć plan na określony czas, jeśli postęp jest wyraźny, a brakujący element realnie do nadrobienia. Przedłużenie też trzeba spisać.

⚠ CELE NIEOSIĄGNIĘTE

Dokumentacja planu — cele, notatki ze spotkań, dane — staje się materiałem do decyzji o dalszym zatrudnieniu. Jeśli pracodawca decyduje się na wypowiedzenie, przyczyna musi odnosić się do konkretnych, udokumentowanych faktów.

Ocena a wypowiedzenie umowy o pracę



Negatywna ocena w firmie prywatnej nie rozwiązuje umowy automatycznie, tak jak dzieje się to w urzędach. Może jednak być podstawą wypowiedzenia — pod warunkiem że przyczyna jest rzeczywista, konkretna i wskazana w piśmie.

PODSTAWA PRAWNA

Art. 30 § 4 Kodeksu pracy

W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas określony lub umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy.

6.1. Co mówi orzecznictwo

Sąd Najwyższy od lat przyjmuje, że niezadowalające wyniki pracy mogą uzasadniać wypowiedzenie — także wtedy, gdy pracownik nie ponosi za nie winy. Jednocześnie ogólnik w piśmie nie wystarcza.

- **Uchwała SN z 27 czerwca 1985 r., III PZP 10/85:** nienależyte wykonywanie obowiązków pracowniczych stanowi uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia nie tylko wtedy, gdy jest zawinione, lecz także gdy jest niezawinione.
- **Wyrok SN z 2 października 1996 r., I PRN 69/96:** pracodawca zasadnie wypowiada umowę pracownikowi, który nie osiąga wyników porównywalnych z innymi pracownikami.
- **Wyrok SN z 12 grudnia 2001 r., I PKN 726/00:** niespełnienie oczekiwań pracodawcy bez konkretyzacji nie może być uznane za wskazanie rzeczywistego powodu wypowiedzenia.

Tezy za serwisem prawo.pl. Wniosek praktyczny jest jeden: przyczyna w wypowiedzeniu musi dać się powiązać z konkretnymi, udokumentowanymi faktami. Arkusze ocen, notatki ze spotkań i raporty z danymi to ten materiał.

✓ JAK SFORMUŁOWAĆ PRZYCZYNĘ

Zamiast „niewłaściwe wykonywanie obowiązków” — „nieosiągnięcie w okresie od stycznia do czerwca 2026 r. uzgodnionego planu sprzedaży (średnio 58% planu wobec 92% średniej zespołu), mimo realizacji planu naprawczego od 1 kwietnia do 31 maja 2026 r.”.

⚡ PAMIĘTAJ O PROCEDURZE

Przy umowie na czas określony lub nieokreślony pracodawca zawiadamia o zamiarze wypowiedzenia reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową (art. 38 Kodeksu pracy), a pracownik ma 21 dni od doręczenia pisma na odwołanie do sądu pracy (art. 264 § 1).

6.2. Ocena a równe traktowanie

Ocena okresowa często decyduje o premiach, podwyżkach i awansach. To dokładnie te obszary, w których Kodeks pracy zakazuje różnicowania sytuacji pracowników z przyczyn takich jak płeć, wiek, niepełnosprawność, wyznanie, orientacja seksualna czy rodzaj umowy (art. 18³a § 1).

⚠ CIĘŻAR DOWODU

Pracownik, który zarzuca dyskryminację, musi ją tylko uprawdopodobnić. Wtedy to pracodawca musi wykazać, że kierował się obiektywnymi powodami. Od 5 listopada 2026 r. zasada ta jest zapisana wprost w nowym art. 18³f.

⚠ ZADOŚĆUCZYNIENIE

Od 5 listopada 2026 r. osobie dyskryminowanej przysługuje zadośćuczynienie nie niższe niż minimalne wynagrodzenie (w 2026 r. 4 806 zł), a przy naruszeniu wielokrotnym — nie niższe niż jego trzykrotność. Zmiany wprowadziła ustawa z 19 czerwca 2026 r. ([Dz.U. 2026 poz. 1046](#)).

✓ JAK SIĘ ZABEZPIECZYĆ

Te same kryteria dla wszystkich na porównywalnych stanowiskach, uzasadnienie każdej oceny faktami, kalibracja między kierownikami i przechowywanie dokumentacji z całego procesu.

RODO i dokumentacja ocen



Arkusz oceny zawiera dane osobowe, często wrażliwe dla pracownika: opinie przełożonego, słabe strony, informacje o planie naprawczym. Obowiązują tu zasady RODO, także gdy ocena powstaje na papierze.

7.1. Gdzie przechowywać oceny

Rozporządzenie w sprawie dokumentacji pracowniczej z 10 grudnia 2018 r. dzieli akta osobowe na części A–E. Ocen okresowych nie wymienia wprost, ale w praktyce umieszcza się je w **części B** — wśród dokumentów dotyczących przebiegu zatrudnienia. Dokumentację pracowniczą osób zatrudnionych od 1 stycznia 2019 r. przechowuje się przez 10 lat od końca roku, w którym stosunek pracy ustał.

7.2. Zasady, o których trzeba pamiętać

INFORMACJA

Pracownicy powinni wiedzieć z góry, jakie dane są zbierane na potrzeby oceny, w jakim celu, kto ma do nich dostęp i jak długo są przechowywane (art. 13 RODO). Najprościej zawrzeć to w regulaminie oceny.

MINIMALIZACJA

Do oceny trafiają tylko dane potrzebne do jej celu (art. 5 ust. 1 lit. c RODO). Przyczyny zwolnień lekarskich, informacje o zdrowiu czy życiu prywatnym nie mają miejsca w arkuszu.

DOSTĘP

Pracownik ma prawo do dostępu do swoich danych i do kopii (art. 15 RODO), a więc także do arkusza własnej oceny. Dostęp w firmie powinien mieć wyłącznie oceniający, dział kadr i osoby zatwierdzające — nie cały zespół.

DECYZJE AUTOMATYCZNE

Jeżeli wynik oceny miałby wynikać wyłącznie z algorytmu, np. z automatycznie przeliczanych wskaźników, i wywoływać skutki prawne, stosuje się art. 22 RODO. Bezpieczniej traktować dane liczbowe jako materiał dla oceniającego, a nie jako gotowy wyrok.

MONITORING

Nagrania z monitoringu wizyjnego pracodawca przetwarza wyłącznie do celów, dla których zostały zebrane (art. 22² § 3 Kodeksu pracy). Jeśli monitoring wprowadzono dla bezpieczeństwa, nie należy przeglądać nagrań, by oceniać pracowników.

RODO W PROCESIE OCENY

- ☐ Cel i zakres danych opisane w regulaminie oceny i przekazane pracownikom
- ☐ Arkusz nie zawiera informacji o zdrowiu ani o przyczynach nieobecności
- ☐ Dostęp do arkuszy ograniczony do oceniającego, kadr i osób zatwierdzających
- ☐ Pliki z ocenami nie krążą w otwartych folderach ani w prywatnej poczcie
- ☐ Ustalony okres przechowywania notatek roboczych spoza akt osobowych
- ☐ Procedura udostępnienia pracownikowi kopii jego oceny

Gotowe arkusze oceny pracownika



Poniższe tabele to przykładowy komplet: arkusz oceny pracownika w pięciu częściach. Można je przenieść do edytora tekstu albo arkusza kalkulacyjnego i dopasować kryteria do stanowisk. Edytowalny wzór do pobrania znajdziesz na stronie [arkusz oceny pracownika — wzór](#).

Część A. Dane i okres oceny

Pole	Do uzupełnienia
Imię i nazwisko ocenianego	
Stanowisko, dział	
Oceniający (imię, nazwisko, stanowisko)	
Okres oceny	od ... do ...
Rodzaj oceny	roczna / śródkresowa / po okresie próbnym / po zmianie stanowiska
Data rozmowy oceniającej	

Część B. Realizacja celów

Cel ustalony na okres oceny	Miernik	Wynik	Ocena (1–5)	Uzasadnienie
1.				
2.				
3.				

Część C. Kompetencje

Kompetencja	Opis oczekiwanego zachowania	Samoocena (1–5)	Ocena przełożonego (1–5)	Przykład
Jakość i terminowość pracy	Zadania kończone w terminie, bez poprawek			
Współpraca	Dzieli się informacjami, wspiera zespół			
Komunikacja	Jasno przekazuje informacje, słucha			
Organizacja pracy	Planuje zadania, ustala priorytety			
Samodzielność	Rozwiązuje typowe problemy bez eskalacji			

Część D. Dane o czasie pracy za okres oceny

Wskaźnik	Wartość	Komentarz oceniającego
Spóźnienia nieusprawiedliwione (liczba)		
Nieobecności nieusprawiedliwione (dni)		
Godziny nadliczbowe (suma)		czy wynikały z potrzeb pracodawcy, czy z organizacji pracy
Przestrzeganie harmonogramu		

Nieobecności usprawiedliwione — zwolnienia lekarskie, urlopy, urlopy związane z rodzicielstwem — nie są wpisywane jako element obniżający ocenę.

Część E. Podsumowanie i plan rozwoju

Pole	Do uzupełnienia
Ocena końcowa	znacznie poniżej / poniżej / na poziomie / powyżej / znacznie powyżej oczekiwań
Mocne strony	
Obszary do rozwoju	
Cele na kolejny okres (3–5)	
Działania rozwojowe i wsparcie firmy	
Uwagi ocenianego	
Podpis ocenianego i data zapoznania się z oceną	
Podpis oceniającego	

WSKAZÓWKA

Podpis pracownika potwierdza zapoznanie się z oceną, a nie zgodę z nią. Warto zapisać to wprost w arkuszu i w regulaminie oceny, razem z terminem na zgłoszenie zastrzeżeń — w urzędach jest to 7 dni.

8.1. Ocena bez arkuszy kalkulacyjnych

Arkusz w pliku sprawdza się przy kilku osobach. Przy kilkudziesięciu problemem staje się zbieranie formularzy, pilnowanie terminów i zestawianie wyników. RCPonline rozwija moduł [Ocena pracownika](#) — kwestionariusze, ocenę od przełożonego po 360 stopni i raporty zbiorcze — obecnie udostępniany w programie wczesnego dostępu. Czym jest [performance review](#), czyli przegląd wyników pracy, wyjaśnia słowniczek pojęć HR.

Najczęściej zadawane pytania

Czy pracodawca prywatny musi przeprowadzać ocenę okresową pracowników?

Nie. Kodeks pracy nie nakłada takiego obowiązku, ale jeśli pracodawca ocenia pracowników, musi stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria (art. 94 pkt 9 Kodeksu pracy).

Jak często przeprowadza się ocenę okresową?

W firmie prywatnej częstotliwość ustala pracodawca — najczęściej raz w roku, z przeglądem w połowie okresu. W służbie cywilnej ocenę sporządza się co 24 miesiące, a urzędników samorządowych ocenia się nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.

Czy pracownik może odmówić podpisania arkusza oceny?

Może, ale odmowa nie unieważnia oceny. Podpis potwierdza zapoznanie się z oceną, a nie zgodę z jej treścią. Odmowę warto odnotować w arkuszu.

Czy negatywna ocena okresowa może być przyczyną wypowiedzenia?

Tak, jeśli przyczyna jest rzeczywista i konkretna. Sąd Najwyższy przyjmuje, że nienależyte wykonywanie obowiązków uzasadnia wypowiedzenie także wtedy, gdy nie jest zawinione. W piśmie trzeba jednak wskazać konkretne fakty — samo „niespełnianie oczekiwań” nie wystarczy.

Czy można uwzględniać zwolnienia lekarskie w ocenie pracownika?

Nie jako element obniżający ocenę. Usprawiedliwione nieobecności wynikają z uprawnień pracowniczych, a niekorzystne traktowanie za korzystanie z nich narusza art. 18³e Kodeksu pracy. W ocenie można natomiast uwzględnić nieobecności nieusprawiedliwione i powtarzające się spóźnienia.

Gdzie przechowywać arkusze ocen okresowych?

W aktach osobowych, w części B, wśród dokumentów dotyczących przebiegu zatrudnienia. Dostęp powinny mieć wyłącznie osoby, które go potrzebują, a pracownik ma prawo do wglądu we własną ocenę i jej kopii na podstawie art. 15 RODO.



ZRÓB Z TEJ WIEDZY SYSTEM

Ocena oparta na faktach, nie na wrażeniach.

Wersja próbna bez karty płatniczej

RCPonline rejestruje czas pracy na bieżąco i przygotowuje raporty nadgodzin, nieobecności i spóźnień za dowolny okres. Na rozmowę oceniającą przychodzisz z danymi, a nie z pamięcią z ostatnich tygodni.

[Sprawdź RCPonline](#)

rcponline.pl