

Analiza systemów oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w wybranych uczelniach

Artur Wilczyński

Zachodniopomorski  Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: artur.wilczynski@zut.edu.pl

Ewa Kołoszycz

Zachodniopomorski  Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: ewa.koloszycz@zut.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0006

Streszczenie

Celem opracowania jest ocena funkcjonowania systemów oceny okresowej pracowników wspomagających bezpośrednio i pośrednio procesy badawcze i dydaktyczne realizowane w polskich uczelniach. Systemy te można nazwać dosyć młodymi w porównaniu do systemów oceny nauczycieli akademickich, a uczelnie mają pełną swobodę w ich kształtowaniu. Analiza porównawcza pozwoliła stwierdzić, jakie są różnice w celach i zasadach działania tych systemów oraz wskazać na ich mocne i słabe strony. Przeanalizowano dziewięć systemów oceny. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono dosyć duże zróżnicowanie pomiędzy systemami oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Można je zauważyć chociażby w okresie poddawanych ocenie pracowników, kryteriach oceny, budowie arkusza oceny i przetwarzania wyników oceny. Słabą stroną niektórych systemów jest okres oceniania, który albo był zbliżony do okresu oceniania nauczycieli akademickich, albo niewiele się od niego różnił. Są to nieporównywalne stanowiska pracy, z różnym okresem powstawania efektów pracy. Kolejnymi słabymi stronami są brak zapewnienia kalibracji oceny oraz brak przetwarzania wyników oceny pozwalający doskonalić procesy HR. Zauważono też kilka rozwiązań zasługujących na uznanie, np. dostosowania kryteriów do ocenianej grupy stanowisk, zbieranie dodatkowych opinii od i na temat ocenianych czy stosowanie elementów metody zarządzania przez cele.

Słowa kluczowe

zarządzanie wydajnością, aspekty oceny, cechy oceny, mocne i słabe strony SOOP, najlepsze praktyki w ocenie pracowników

Wstęp

Zarządzanie wydajnością pracowników jest jednym z elementów cyklu życia pracownika w organizacji (podróży pracownika w organizacji). Bez względu na sposób ujęcia cyklu, położenie fazy zarządzania wydajnością lub wskazanie, że cały cykl odnosi się do wpływania na wydajność, we wszystkich obserwowanych cyklach zawarta jest informacja o konieczności oceny efektów pracy pracownika [Cox, 2021; Nagendra, 2014, pp. 202-203; App & Merk, 2012, pp. 271-274; Milton, 2022]. Informacja zwrotna uzyskana w procesie oceny ma przełożyć się przede wszystkim na jakość wykonywanych zadań (funkcja ewaluacyjna) i na możliwość uzupełnienia luki kompetencyjnej (funkcja rozwojowa) [Moczydłowska, 2011, s. 149]. Trudno wyobrazić sobie sytuację, że ocena wydajności pracowników nie ma miejsca, nawet w nowoczesnych formach zarządzania feedbackiem jest cennym źródłem informacji służącym doskonaleniu wielu zadań zarządzania zasobami ludzkimi [Moczydłowska, 2011, s. 151; Różańska-Bińczyk, 2016, s. 90-191; Godzwon, 2007, s. 89]. Przykładem tych form są chociażby kultura feedbacku czy feedforward. Oparte są na szybkim i częstym przekazywaniu istotnych informacji zwrotnych z punktu widzenia realizowanych zadań, interesu organizacji i potrzeb pracownika. Ocena pracowników jest definiowana jako interakcja zachodząca pomiędzy pracownikiem a organizacją, służąca przekazywaniu danych na temat wyników pracy, zachowań i potencjału pracownika [Kline & Sulsky, 2009, pp. 161; Islami et al., 2018, pp. 94-95; Al-Jedaia & Mehrez, 2020, pp. 2077-2078; Youngcourt et al., 2007, pp. 316; Daoanis, 2012, pp. 56]. Właściwe wykorzystanie informacji ma służyć zarówno organizacji, jak i ocenianemu pracownikowi. Jak wskazuje Daoanis [2012, pp. 55] idealne podejście do uzyskania wysokich wyników pracy ma miejsce wtedy, kiedy następuje powiązanie celów pracownika z celami strategicznymi organizacji. Pracownik realizując swoje własne cele w zakresie wydajności, wywołuje wewnętrzne zaangażowanie i samorozwój pomagając organizacji w osiągnięciu jej celów [Szydło, 2018].

Efektywność oceny wyników pracy wynika z powiązania ze sobą trzech jej aspektów tj.: celowości oceny, sprawiedliwości oceny i dokładności oceny [Iqbal et al., 2014, pp. 514-515; Percunda et al., 2020, pp. 2887]. Na celowość oceny składają się dwa rodzaje czynników. Pierwsze z nich określane są mianem administracyjnych i należą do nich awans, zatrzymanie pracownika, administrowanie

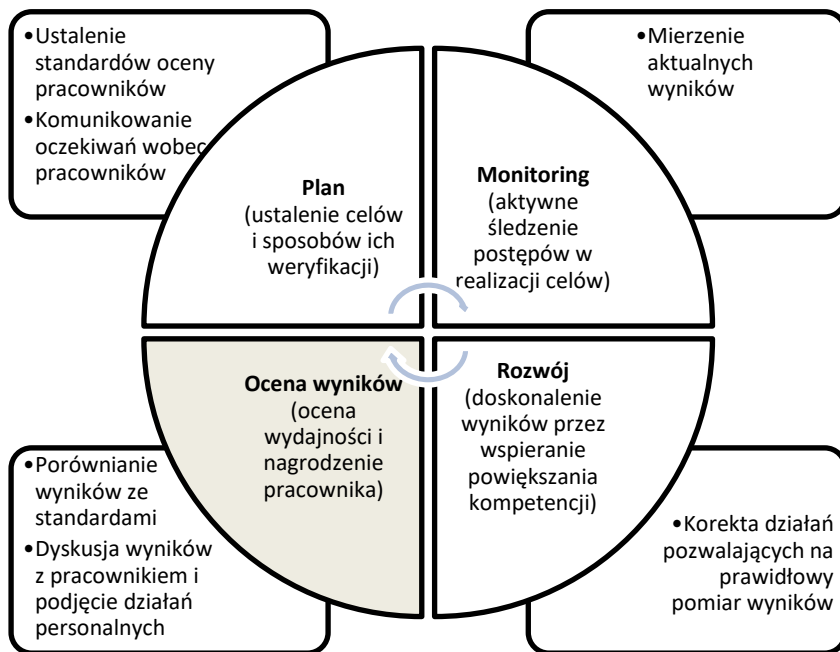
wynagrodzeniami, rozwiązanie umowy o pracę, identyfikacja przyczyn słabych i wysokich wyników. Drugi rodzaj czynników wpływających na celowość oceny można nazwać osobowymi i wśród nich wymienia się między innymi identyfikację potrzeb szkoleniowych, rozpoznanie talentów oraz rozpoznanie słabych i mocnych stron pracowników [Iqbal et al., 2014, pp. 528; Kromer, 2015, s. 88]. Sprawiedliwość oceny jest pojęciem złożonym, niemniej jednak wskazuje się, że zapewniają ją sprawiedliwość proceduralna i dystrybucyjna. Sprawiedliwość proceduralna oparta jest na stosowaniu procedur, które postrzegane są przez pracowników jako zapewniające sprawiedliwą ocenę wyników ich pracy. Natomiast sprawiedliwość dystrybucyjna ma gwarantować to, że zastosowanie tych procedur zapewni sprawiedliwy dostęp do nagród i pozostałych benefitów powiązanych z systemem oceny [Salleh et al., 2013, pp. 121; Giles et al., 1997, pp. 493-494]. Ostatnim aspektem efektywności oceny wyników pracy jest dokładność oceny powiązana z ograniczeniem liczby błędów i nieprawidłowości w ocenie efektów pracy [Javidmehr & Ebrahimpour, 2015, pp. 289; Boachie-Mensah & AwiniSeidu, 2012, pp. 75; Woehr & Huffcutt 1994, pp. 191].

W każdej organizacji proces oceny wyników pracy może przebiegać inaczej, jednak nie da się go powstrzymać. Często ma on formalny przebieg i jest uregulowany przepisami, regulaminami i procedurami, ale występują także organizacje działające sprawnie i skutecznie bez wdrożenia formalnego systemu oceny pracowników. Uczelnie jako podmioty prowadzące działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, także posiadają wdrożone procesy oceny pracowników. Jednak ocena ta determinowana jest podziałem pracowników na dwie grupy: nauczycieli akademickich (pracownicy badawczy, badawczo-dydaktyczni i dydaktyczni) oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi [Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r. poz. 1668, art. 112]. W wielu uczelniach coraz większego znaczenia dla zapewnienia jej prawidłowego funkcjonowania nabiera ocena tej drugiej grupy.

Celem artykułu jest zbadanie funkcjonowania systemów oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w wybranych polskich uczelniach wyższych. Przeprowadzona została ich charakterystyka i weryfikacja pod kątem spełnienia celów oceny pracowników, stosowanych kryteriów oceny, dalszego wykorzystania wyników w procesach HR i innych wymagań stawianych systemom oceny. W dalszej części artykułu przedstawione są mocne i słabe strony rozwiązań stosowanych w ramach analizowanych systemów oceny oraz rekomendacje.

1. Proces oceny pracowników, zasady ocenia pracowników i kryteria oceny pracowników

Ocena pracowników jest składnikiem szerszego zagadnienia, jakim jest zarządzanie wydajnością. Na rysunku 1 zawarto połączenie tych dwóch (zarządzanie wydajnością i oceny pracowników). Procesy te mają zapewnić wyższe efekty pracy przez ustalenie celów dla pracownika, diagnozę ich osiągnięcia, określenie możliwości podniesienia kompetencji pozwalających na osiągnięcie celów i budowanie dalszego zaangażowania z wykorzystaniem systemu motywowania pracowników.



Rys. 1. Połączenie procesów zarządzania wydajnością i oceny pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Kompleksowy proces oceny wydajności zawiera działania związane z identyfikacją i zdefiniowaniem celów, komunikacją, monitorowaniem, raportowaniem i informacją zwrotną [Cai et al., 2009, pp. 512; Vulpen, 2022; Pulakos, 2004]. Proces oceny pracowników jest ściśle powiązany z dwoma etapami procesu zarządzania wydajnością. Pierwszym z nich jest planowanie, gdzie pracownik powinien

otrzymać informację na temat ocenianych elementów jego pracy i standardów, jakie musi spełnić, aby otrzymać ocenę pozytywną. Drugim etapem jest ocena wyników, kiedy następuje weryfikacja wydajności pracy/ustalonych celów oraz zapewnienie pracownikowi informacji zwrotnej na temat poziomu ich realizacji.

Wielu autorów poszukuje odpowiedzi na pytanie: Jakie cechy powinien posiadać dobrze funkcjonujący system oceny pracowników? Do podstawowych parametrów (cech) należą m.in. cele systemu, zapewnienie mocnych stron i unikanie wad systemów oceny (tab. 1).

Tab. 1. Cechy systemów oceny pracowników

Cele oceny pracowników (z wyjątkiem określenia efektów pracy)	Mocne strony systemu oceny pracowników	Słabe strony systemu oceny pracowników
Możliwość podjęcia racjonalnej decyzji w sprawie awansu pracownika	Prawidłowe określenie wydajności pracowników	Brak przydatności oceny po nieprawidłowym zdefiniowaniu kryteriów oceny
Określenie potrzeb szkoleniowych i ścieżki rozwoju	Prawidłowe określenie roli (stanowiska pracy) pracownika	Wysoki stopień subiektywizmu
Potwierdzenie zatrudnienia po okresie próbnym	Weryfikacja umiejętności pracownika po szkoleniu – zmiana zachowań w stosunku do poprzedniej oceny	Brak możliwości pomiaru wybranych zachowań
Przyznanie pracownikowi benefitów, premii, podwyżki wynagrodzenia	Doskonalenie programów rozwojowych	Brak umiejętności menedżerów pozwalających na prawidłowy przebieg oceny (brak szkoleń, brak kalibracji)
Feedback dotyczący zachowań wymagających poprawy	Feedback od pracowników na temat problemów występujących na stanowisku pracy	Skupienie systemu oceny na karaniu pracowników, nie na ich rozwoju
Określenie mocnych i słabych stron pracowników	Możliwość prowadzenia analityki w zakresie wydajności pracowników	Brak przetwarzania wyników oceny (brak analityki HR)
Podejmowanie decyzji o promocji lub zwolnieniu pracownika		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bhat, 2019; Prachi, 2022; Singh, 2015, pp. 1-2; Samriya, 2019].

Ocena pracowników ma zastosowanie w każdym zadaniu zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno sobie wyobrazić, aby bez prawidłowo przeprowadzonej oceny pracowników mogły dobrze funkcjonować procesy rekrutacyjne, rozwoju, motywowania czy możliwe byłoby prawidłowe podejmowanie decyzji w zakresie awan-

sów, przesunięć wewnątrz organizacji i zwolnień [Moczydłowska, 2011, s. 149-150; Hysa i Grabowska, 2014, 331; Walczak, 2011, s. 26]. Dlatego należy uznać, że oceny pracowników nie da się wyeliminować z działań HR, pomimo ciągłego poszukiwania nowych (lepszyc) sposobów ewaluacji wydajności.

2. Materiał i metodyka badań

W polskich uczelniach ocena pracowników kojarzona jest przede wszystkim z oceną nauczycieli akademickich i najczęściej obejmuje trzy obszary. Pierwszym z nich jest działalność naukowa, drugim działalność dydaktyczna, a ostatni stanowi działalność organizacyjna. System oceny okresowej nauczycieli można uznać za rozwinięty i ciągle doskonalony. Jednak ostania dekada przyniosła zmiany w zakresie postrzegania potrzeby oceny wszystkich pracowników uczelni. Coraz większe zainteresowanie zaczęła budzić grupa pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Kolejne ośrodki akademickie decydują się na uwzględnienie tej grupy w systemie oceny okresowej pracowników. Choć systemy oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi można uznać za stosunkowo młode, ciekawość poznawczą budzi ich sposób funkcjonowania, dlatego też stały się one przedmiotem wykonanej analizy.

Badania przeprowadzono w oparciu o analizę porównawczą systemów oceny okresowej pracowników (SOOP) administracji, obsługi, technicznych i innych realizujących procesy back-office. Wykonano ją w oparciu o charakterystykę SOOP i dokonanie odniesienia systemów do celów oraz mocnych i słabych stron oceny pracowników. Łącznie zbadano procesy oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi obowiązujące w dziewięciu polskich uczelniach, a podstawowe dane na temat obiektów badawczych zawarto w tabeli 2. Wybór uczelni determinowany był dostępem do informacji o systemach oceny okresowej oraz jakością i kompletnością danych opisujących te systemy. Takie podejście pozwoliło na przeprowadzenie rzetelnych porównań poszczególnych cech i funkcjonalności systemów.

Tab. 2. Charakterystyka badanych uczelni

Nazwa uczelni (stan na rok)	Liczba pracowników	Liczba pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	Odsetek pracowników niebędących nauczycielami akademickimi	Najliczniejsze grupy pracowników niebędących nauczycielami akademickimi
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie(2020)	3962	1870	47%	883 pracowników administracji, 490 inżynierijno-technicznych, 310 pracowników obsługi
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	Brak danych			
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (2019)	453	322	71%	39 biblioteczni, 189 administracja, 74 obsługa
Uniwersytet Szczeciński(2021)	1869	836	45%	416 administracyjni, 76 biblioteczni, 253 obsługi
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (2021)	883	435	49%	Brak danych
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu(2020)	4401	2038	46%	Brak danych
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu (2021)	1690	1020	60%	Brak danych
Warszawski Uniwersytet Medyczny (2021)	7815	3841	49%	783 badawczo-techniczni, 2692 administracyjni i obsługi, 366 biblioteczni
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie(2021)	244	69	28%	Brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań rektorów z działalności uczelni.

W analizowanych uczelniach udział pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w ogólnej liczbie pracowników kształtował się w zakresie od 28% do nawet 71%. Najczęściej przyjmował wartości będące w przedziale 40-50%.

Pokazuje to, jak istotną grupą pracowników są pracownicy nieprowadzący zajęć dydaktycznych, dlatego nie powinni być pomijani w procesie badania wydajności. Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że najliczniejszą grupę tworzyli pracownicy administracji i obsługi. W uczelniach, w których możliwe było określenie udziału pracowników zajmujących te stanowiska wśród wszystkich pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, udział ten wynosił 60-80%. Wynika z tego, że mają oni istotny wpływ na funkcjonowanie i realizację procesów w całej organizacji.

3. Wyniki badań

Budowa systemów ocen pracowników niebędących nauczycielami akademickimi jest w gestii danej uczelni. Nie ma szczegółowych wytycznych, z jakich elementów powinien się taki system składać, jak w przypadku oceny nauczycieli akademickich. W oparciu o tę przesłankę można stwierdzić, że ten system odzwierciedla podejście uczelni do zarządzania pracownikami i stan kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Informacje znajdujące się w tabeli 3 pokazują, że występują istotne różnice pomiędzy SOOP niebędących nauczycielami akademickimi obowiązującymi w badanych uczelniach. Pierwsza z nich dotyczy zróżnicowanego okresu oceny. Najczęściej są to 2 lub 4 lata. Trudno zrozumieć 4 letni okres oceny pracowników administracji, obsługi i inżynierijno-technicznych. Oznacza to, że uczelnie uznały, że okres ten powinien być identyczny, jak nauczycieli akademickich, co jest niezrozumiałe, gdyż w przypadku stanowisk back-office efekty uzyskiwane są w sposób ciągły, niemal z dnia na dzień. Można więc wskazać, że najlepszym okresem byłby 1 rok, co ma miejsce jedynie w jednej uczelni – Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. We wszystkich systemach ocenę pracownika przeprowadza bezpośredni przełożony, a w większości badanych uczelni elementem wspomagającym ocenę jest samoocena pracownika. Występuje niewiele przypadków, aby w ocenie były uwzględniane inne źródła informacji na temat zachowań pracowników np. od klientów zewnętrznych uczelni, jakimi są studenci. Zapis o ich wykorzystaniu został wyraźnie wskazany jedynie w systemie oceny obowiązującym w Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu, gdzie pracowników obsługujących studentów lub doktorantów oceniają odpowiednie samorządy studenckie.

Tab. 3. Charakterystykasystemówocenypracowników niebędących nauczycielami akademickimi w badanych uczelniach

Nazwa uczelni	Okres oceny	Osoby wypełniające arkusze oceny	Rozmowa oceniająca (tak/nie)	Osobne formularze	Skala oceny	Odwwołanie się od oceny (tak/nie)
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	2 lata	Bezpośredni przełożony	Nie	Nie	6-stopniowa	Tak
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	4 lata	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Tak	Tak	5-stopniowa	Tak
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	2 lata	Bezpośredni przełożony	Tak	Nie	5-stopniowa	Tak
Uniwersytet Szczeciński	3 lata	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Tak	Nie	4-stopniowa	Tak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	1 rok	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Tak	Tak	5-stopniowa	Tak
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	4 lata	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Tak	Nie	5-stopniowa	Tak
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	4 lata	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Tak	Tak	5-stopniowa	Tak
Warszawski Uniwersytet Medyczny	3 lata	Bezpośredni przełożony	Tak	Tak	4-stopniowa	Tak
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie	2 lata	Samooceana, Bezpośredni przełożony	Nie	Nie	4-stopniowa	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w większości SOOP występuje rozmowa oceniająca, będąca elementem kończącym ocenę. Analizując arkusze ocen pracowników stwierdzono, że jedynie w arkuszu oceny obowiązującym w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach występuje odrębne planowanie celów (zadań) na kolejny okres oceny. W pozostałych przypadkach arkusze kończą się złożeniem podpisów akceptujących ocenę przez pracownika i bezpośredniego przełożonego, z pouczeniem o możliwości odwołania się od oceny. Połowa analizowanych systemów zawiera osobne formularze przygotowane dla

konkretnych grup pracowników. Należy zaznaczyć, że korzystanie z jednego formularza powoduje konieczność poszukiwania identycznych kryteriów oceny efektów pracy i zachowań, co jest złożone i może powodować błędy w ocenie. Liczbę przyjętych i najczęściej pojawiających się kryteriów w ocenie prezentuje tabela 4.

Tab. 4. Liczba kryteriów i najczęściej pojawiające się kryteria w analizowanych systemach oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Nazwa uczelni	Liczba ocenianych kryteriów	Kryteria powtarzane w min. 40% badanych uczelni
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	5-7	Inicjatywa, rzetelność, rozwój zawodowy, praca w zespole, dyscyplina pracy, terminowość, komunikacja, dbanie o jakość pracy, samodzielność, wiedza fachowa, znajomość przepisów i procedur, jakość wykonywanej pracy, dbanie o miejsce pracy, umiejętności analityczne, współpraca wewnętrzna, kreatywność, odpowiedzialność, umiejętności analityczne, podejmowanie decyzji, organizacja pracy własnej.
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	Maks. 36 kryteriów, najczęściej do 20 kryteriów (9 kryteriów podstawowych)	
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	Maks. 50 (31 kryteriów wspólnych)	
Uniwersytet Szczeciński	22	
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	6-13	
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	5-9	
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	3-5	
Warszawski Uniwersytet Medyczny	4-8	
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie	7	

Źródło: opracowanie własne.

W badanych systemach ocen najczęściej wykorzystuje się maksymalnie 10 kryteriów oceny. W dwóch uczelniach ocena jest bardziej złożona. W Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach występuje zestaw kryteriów, z których w zależności od stanowiska pracy tworzone są matryce oceny zachowań poddawanych ocenie w poszczególnych grupach stanowisk. Zamieszczone w tabeli 4 kryteria można podzielić na 3 grupy. Do pierwszej można zaliczyć kryteria związane z realizacją obowiązków, np. dyscyplina pracy, dbanie o jakość pracy, wiedza fachowa czy przestrzeganie przepisów, procedur i organizacja pracy własnej czy terminowość. Drugą grupę stanowią kryteria współdziałania w zespole, np. praca w zespole,

komunikacja, współpraca wewnętrzna. Trzecia grupa to zachowania mające zapewnić rozwój kompetencji, np. inicjatywa, kreatywność, rozwój zawodowy.

Tab. 5. Mocne strony systemów oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (w tym szczegółowa analiza arkuszy oceny)

Nazwa uczelni	Prawidłowe określenie wydajności pracowników	Weryfikacja umiejętności pracownika po szkoleniu – zmiana zachowań w stosunku do poprzedniej oceny	Doskonalenie programów rozwojowych	Feedback od pracowników na temat problemów występujących na stanowisku pracy	Możliwość prowadzenia analityki
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	-	+	-	-	+
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	+	-	+	+	+
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	+	-	-	-	+
Uniwersytet Szczeciński	+	+	+	+	+
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	+	+	+	+	+
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	Arkusze nie są dostępne. Pierwsza ocena może nastąpić do końca 2024 roku.				
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	+	-	-	-	+
Warszawski Uniwersytet Medyczny	+	-	-	-	+
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie	+	-	-	-	+

Źródło: opracowanie własne.

Mocnymi stronami analizowanych systemów oceny są: właściwe określenie kryteriów pozwalających na diagnozę efektów pracy pracowników i możliwość przetwarzania wyników oceny przez działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi (tab. 5). Jedynie w przypadku systemu oceny okresowej pracowników obowiązującym w AGH w Krakowie, w arkuszu oceny występuje określenie „przydatność w pracy na danym stanowisku” uznane za badanie efektów pracy. Jest ono wieloznaczne i niejasne, co pogłębia fakt, braku wyjaśnienia, jak należy rozumieć to kryterium. Niemal wszystkie systemy zawierają informacje o tym, że służą rozwojowi pracowników. Jednak ze szczegółowej analizy arkuszy oceny wynika, że w większości trudno znaleźć odniesienie do okresów przeszłych (zwiększenie kompetencji) oraz wykorzystanie danych o szkoleniach do np. kreowania polityki szkoleniowej. Jeżeli jeszcze uwzględniony zostanie 4 letni okres pomiędzy ocenami, to bezpośredni przełożony nie będzie miał możliwości oceny przydatności programów doskonalenia kompetencji pracowników w SOOP. Z danych zawartych w tabeli 5 wynika także, że jedynie w co trzeciej badanej uczelni występuje możliwość formalnego wskazania problemów, które napotkał pracownik podczas realizacji obowiązków (feedback). Większość arkuszy kończy się podpisem ocenianego, stwierdzającym, że zapoznał się z oceną przełożonego. Być może taka informacja zwrotna od pracownika jest udzielana podczas rozmowy oceniającej, ale trudno to stwierdzić.

Tab. 6. Słabe strony badanych systemów oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Nazwa uczelni	Kalibracja, szkolenia dla oceniających	Wysokie ekspozowanie braku efektów pracy	Przetwarzanie wyników oceny
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	-	+	-
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	-	-	-
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	-	-	+
Uniwersytet Szczeciński	-	-	+
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	-	-	-
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	-	-	+
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	-	-	-
Warszawski Uniwersytet Medyczny	-	-	-
Akademia Nauk Stosowanych w Koninie	-	+	-

Źródło: opracowanie własne.

Słabe strony analizowanych systemów oceny pracowników zostały przedstawione w tabeli 6. Największym problemem rzutującym na prawidłowość oceny jest brak szkolenia dla osób oceniających pracowników. Bezpośredni przełożeni nie mają zagwarantowanych szkoleń na temat sposobu przeprowadzania oceny, wątpliwości czy błędów mogących pojawić się w procesie oceny. Pojęcie kalibracji będącej podstawowym elementem oceny pracowników nie ma miejsca. Ponad połowa badanych uczelni nie przetwarza w żaden sposób wyników oceny. W większości analizowanych SOOP mamy do czynienia jedynie z włączeniem wyników oceny do akt personalnych pracowników, co stanowi zakończenie procesu. Jeżeli już pojawia się jakiegokolwiek działanie na danych pochodzących z systemu oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, to zazwyczaj skutkuje ono tworzeniem raportu podsumowującego ocenę przedkładanego rektorowi.

4. Najlepsze rozwiązania systemów oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w badanych uczelniach

Wśród analizowanych systemów oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi można znaleźć kilka szczególnych rozwiązań, mogących wpływać pozytywnie na przebieg tego procesu. Poniżej dokonano ich wymienienia wraz ze wskazaniem uczelni, w której są one stosowane:

- W Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie wykorzystuje się osobne matryce oceny kompetencji dla poszczególnych grup pracowników obsługi, administracyjnych, inżynieryjno-technicznych, bibliotecznych itd. Ponadto w arkuszu oceny definiowany jest plan rozwoju dla ocenianego pracownika;
- W Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach używa się część rozwiązań mających miejsce w metodzie zarządzanie przez cele, gdzie na okres między ocenami planowane są indywidualne zadania do wykonania;
- W Uniwersytecie Szczecińskim, w arkuszu oceny pracowników zawarta jest ankieta, która może zostać dobrowolnie wypełniona przez ocenianego pracownika. Dotyczy ona wskazania przydatnych kompetencji wykorzystywanych na danym stanowisku pracy, określenia przez ocenianego pracownika potrzeb szkoleniowych, wejścia w nową rolę w przyszłości (zmiana stanowiska pracy) wraz z określeniem kwalifikacji niezbędnych do wykonywania obowiązków na proponowanym, nowym stanowisku pracy;

- W Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu przygotowano szczegółowy opis kompetencji ze wskaźnikami oceny tych kompetencji. W arkuszu oceny pracownik może zaproponować trzy propozycje obszarów do rozwoju.

Podsumowanie i rekomendacje

Wyniki badań potwierdziły swobodę kształtowania przez badane uczelnie systemów oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Ich zróżnicowanie pod względem okresu oceny, rodzajami informacji zawartymi w arkuszach wypełnianych przez bezpośrednich przełożonych, tworzeniem osobnych zestawów kryteriów dla pracowników administracyjnych, obsługi, inżynierjno-technicznych czy bibliotecznych wskazują na jakość usług świadczonych przez działy zajmujące się sprawami personalnymi. W części uczelni, w których ustalony został 4 letni okres pomiędzy kolejnymi ocenami, identyczny, jak dla nauczycieli akademickich powinno dokonać się zmiany tego okresu. Niezrozumiałą jest także brak dostosowania tego okresu do specyfiki grup stanowisk pracy. Właściwsze byłoby zastosowanie rocznego okresu oceny, gdzie bezpośredni przełożony mógłby bez większego problemu ocenić wyniki pracy pracownika. Odtworzenie pozytywnych i negatywnych zachowań pracownika trzy, cztery lata wstecz jest raczej niemożliwe i naraża ocenę na błędy. Zasadne jest też tworzenie osobnych zestawów kryteriów oceny czy nawet arkuszy dla poszczególnych grup pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Specyfika zadań wykonywanych na stanowiskach obsługi i stanowiskach bibliotecznych jest na tyle wysoka, że takie działanie może być nazwane co najmniej rozsądnym.

Wyższą jakość bieżącej oceny pracowników może zapewnić dysponowanie przez bezpośredniego przełożonego informacją na temat wyników poprzedniej oceny. Jednak przeprowadzone badania wykazały, że żaden z analizowanych arkuszy nie zawierał miejsca na takie informacje, co może utrudniać ocenę zmiany zachowań pracowników pomiędzy ocenami w poszczególnych obszarach czy kryteriach oceny. Jeżeli pracownik pomiędzy okresami oceny uczestniczył w szkoleniach, kursach, samodzielnie zwiększał swoje kompetencje w zakresie poszczególnych kryteriów, to ich pozytywne efekty lub jego brak nie będzie zauważony.

Podstawowymi słabymi stronami analizowanych systemów ocen okresowych pracowników są: brak szkoleń dla osób oceniających pracowników łącznie z kalibracją oceny i brak wykorzystania wyników oceny w doskonaleniu procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Pojawiająca się informacja, że ocena jest jedynie włączana do akt osobowych pracownika, a w konsekwencji wyniki oceny nie są

przetwarzane, nie daje podstaw do stwierdzenia, że dochodzi do usprawniania procesów zarządzania pracownikami. Poza słabymi stronami badanych SOOP można zauważyć także działania pozytywne dla zarządzania zasobami ludzkimi. Należą do nich m.in. dodatkowa, dobrowolna ankieta stosowana w systemie oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w Uniwersytecie Szczecińskim czy stosowanie elementów zarządzania przez cele powiązanego z metodą matrycy wydajności i potencjału w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

ORCID iD

Artur Wilczyński: <https://orcid.org/0000-0002-5019-1314>

Ewa Kołoszycz: <https://orcid.org/0000-0001-8508-0772>

Literatura

1. Al-Jedaia Y., Mehrez A. (2020), *The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation*, Management Science Letters 10, pp. 2077-2088.
2. App S., Merk J. (2012), *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees*, Management Revue. The International Review of Management Studies 3, pp. 262-278.
3. Bhat A., *Performance appraisal: Definition, Objectives, Process, Methods, Advantages & Disadvantages*, <https://www.questionpro.com/blog/performance-appraisal/> [20.12.2022].
4. Boachie-Mensah F., AwiniSeidu P. (2012), *Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study*, International Journal of Business and Management 7 (2), pp. 73-88.
5. Cai J., Liu X., Xiao Z., Liu J. (2009), *Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment*, Decision Support Systems 46 (2), pp. 512-521.
6. Cox S., *Diversity and Inclusion - the employee life cycle*, <https://www.stevenajcox.com/diversity-and-inclusion-employee-lifecycle/> [18.12.2022].
7. Daoanis L. (2012), *Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance*, International Journal of Economics and Management Sciences 3, pp. 55-62.
8. Giles W.F., Findley H.M., Feild H.S. (1997), *Procedural fairness in performance appraisal: Beyond the review session*, Journal of Business and Psychology 11 (4), pp. 493-506.

9. Godzwon Z. (2007), *Refleksje nad oceną pracowników*, Zarządzanie zasobami ludzkimi 5, s. 87-100.
10. Hysa B., Grabowska B. (2014), *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej 74, s. 325-342.
11. Iqbal M.Z., Akbar S., Budhwar P. (2014), *Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework*, International Journal of Management Reviews 17 (4), pp. 510-533.
12. Islami X., Mulolli E., Mustafa N. (2018), *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, Future Business Journal 4 (1), pp. 94-108.
13. Javidmehr M., Ebrahimpour M. (2015), *Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences*, International Journal of Organizational Leadership 4 (3), pp. 286-302.
14. Kline T.J.B., Sulsky L.M. (2009), *Measurement and assessment issues in performance appraisal*, Canadian Psychology 50 (3), pp. 161-171.
15. Kromer B. (2015), *Ocena pracowników jako narzędzie zwiększania ich kompetencji wyników pracy*. Studia i Prace WNEiZUS 39 (4), s. 83-93.
16. Milton J., *Employee Life Cycle: Everything You Need to Know. The Human Capital Hub*, <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/employee-life-cycle-everything-you-need-to-know> [18.12.2022].
17. Moczydłowska J.M. (2011), *Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4, s. 148-159.
18. Nagendra A. (2014), *Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media*, Procedia Economics and Finance, 11, pp. 197-207.
19. Percunda A.D., Taniyasi N., Chalidyanto D. (2020), *Organizational justice and performance appraisal satisfaction: A study in Suburban Hospital in Indonesia*, EurAsian Journal of Biosciences 14 (2), pp. 2887-2891.
20. Prachi J. (2022). *Performance Appraisal - Meaning, Objectives and Advantages*, <https://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal.htm> [15.12.2022].
21. Pulakos E.D. (2004), *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*, The SHRM Foundation, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/performance-management.pdf> [15.12.2022].
22. Różańska-Bińczyk I. (2016), *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 429, s. 186-196.

23. Salleh M., Amin A., Muda S., Halim M.A. (2013), *Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment*, *Asian Social Science* 9 (2), pp. 121-128.
24. Samriya S., *Advantages and Disadvantages of Performance Appraisal. Essays, Research Papers and Articles on Business Management*, <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/performance-appraisal-human-resources-management/advantages-and-disadvantages-of-performance-appraisal/19374> [15.12.2022].
25. Singh P. (2015), *Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios*, *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)* 3 (2), pp. 1-5.
26. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
27. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668).
28. Vulpen E., *A Guide to the Performance Management Cycle*, AIHR, <https://www.aihr.com/blog/performance-management-cycle/> [18.12.2022].
29. Walczak W. (2011), *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, *E-mentor* 1 (38), <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/808>.
30. Woehr D.J., Huffcutt A.I. (1994), *Rater training for performance appraisal: A quantitative review*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (3), pp. 189-205.
31. Youngcourt S.S., Leiva P.I., Jones R.G. (2007), *Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes*, *Human Resource Development Quarterly* 18(3), pp. 315-343.

Analysis of appraisal systems for non-academic staff at selected polish universities

Abstract

The aim of the study is to determine the functioning of performance appraisal systems supporting directly and indirectly the research and teaching processes in Polish universities. These systems can be described as quite young in comparison to academic teacher appraisal systems, and universities have flexibility in their design. The comparative analysis made it possible to identify the differences in the objectives and principles of these systems and to indicate their strengths and weaknesses. Nine systems of performance

appraisal were analysed. The results of the study identified quite large differences between the non-academic staff appraisal systems. These can be observed, for example, in the period covered by staff appraisal, the appraisal criteria, the construction of the appraisal sheet and the processing of appraisal results. A weakness of some systems is the period of evaluation, which was close to the period of assessment of academic teachers. These are unequal jobs, with different periods for performance attitudes. Further weaknesses are the missing performance calibration of appraisals and the no processing of results to improve HR processes. A few solutions were also noted that deserve appreciation, e.g. adapting the criteria to the job group being evaluated, collecting additional opinions on the performance of employees being appraised or using elements of the management-by-objectives method.

Key words

Performance management, aspects of performance appraisal, attributes of appraisal, strengths and weaknesses performance appraisal, best practices in appraisal systems