

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

ELASTYCZNOŚĆ SYSTEMU OKRESOWEGO OCEN PRACOWNIKÓW ZA POMOCĄ BADANIA OPINII PRACOWNICZEJ – WYNIKI EMPIRYCZNE

Streszczenie: Referat przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących audytu pierwszego wdrożenia systemu okresowych ocen pracowniczych na Uniwersytecie Gdańskim dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi. Zasadniczą uwagę skupiono na rozpoznaniu opinii pracowników dotyczących ich subiektywnego odczucia po przeprowadzeniu pierwszej edycji ocen. Kluczowym celem analizy uzyskanych w ten sposób informacji jest uwzględnienie racjonalnych sugestii pracowniczych propozycji zmian i usprawnień wdrożenia tego systemu ocen. Ma to w konsekwencji zwiększyć efektywność systemu oceny poprzez elastyczne dostosowanie systemu oceny pracowniczej do uwzględnionych zmian. Analiza została przeprowadzona w podziale na stanowiska wykonawcze i menedżerskie.

Słowa kluczowe: system oceny pracowniczej, elastyczne podejmowanie decyzji personalnych, badanie opinii pracowniczej, kadra kierownicza, kryteria oceny.

1. Wstęp

Założenia koncepcji kapitału ludzkiego opierają się na efektywnym wykorzystaniu i optymalnym inwestowaniu w posiadany potencjał ludzki w organizacji. Chcąc osiągnąć wysoką skuteczność decyzji personalnych, należy przy wdrożeniach odpowiednich narzędzi w obszarze *human resources* (HR) – w kontekście ujęcia, np. marketingu personalnego [Armstrong 2007, s. 69] – zadbać o analizę i identyfikację uwarunkowań zapewniających poparcie, zaangażowanie i satysfakcję pracowników w procesie wdrażania tych systemów. Są to działania związane ze strategicznym przewidywaniem reakcji społecznych [Kowalczyk 2010, s. 353], które polegają na zidentyfikowaniu i badaniu istotnych czynników otoczenia organizacji i zasobów wewnętrznych, zwłaszcza w kontekście rosnącej złożoności procesu zarządzania. Uzyskuje się przez to często niejednoznaczny, rozproszony zbiór danych, kluczową kwestią wydaje się zatem zbieranie i przetwarzanie danych połączonego w jeden zintegrowany proces systemu informacji personalnej [Kowalczyk 2010, s. 356]. Aby uelastyczyć proces zarządzania kapitałem ludzkim, istotne staje się analizowanie i cykliczne badanie opinii pracowniczej w kontekście oceny stopnia ich zaangażowania oraz akceptacji w zakresie wdrażanych narzędzi personalnych [*Elastyczne*

zarządzanie ... 2007, s. 94-112]. W świetle koncepcji kapitału ludzkiego kluczową kwestią jest posiadanie wiedzy na temat potencjału i możliwości optymalizacji inwestycji w posiadany kapitał. Dlatego integralną częścią uelastyczniania funkcji personalnej jest badanie opinii pracowniczej oparte na ocenie funkcji personalnej według kryteriów efektywnościowych, w tym przypadku – według kryterium zrozumienia, akceptacji i realizacji oczekiwań człowieka w organizacji.

2. Badanie opinii pracowniczej jako źródło uelastyczniania decyzji personalnych

Definiując audyt personalny, można go określić jako projekt o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym i metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich, oraz systemu funkcji personalnej, mającym na celu ich doskonalenie przez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem [Pocztowski 2007, s. 414]. Analizując powyższą definicję, należy stwierdzić, iż pojęcie (a także sam proces) badania **opinii pracowniczej jest jedną z kluczowych składowych działań monitorujących procesy personalne**. Zdobycie informacji źródłowej, często subiektywnej i uzyskanej z różnych perspektyw stanowiskowych od zatrudnionych pracowników, w kontekście podejścia kapitału ludzkiego stanowi podstawowy, strategiczny zasób informacyjny pozwalający usprawniać i uelastyczniać procesy w ramach HR w organizacji [Marciniak 2005, s. 13]. Celem samego badania opinii pracowniczej opisanego w niniejszym referacie jest zatem poznanie zdania pracowników na temat wprowadzenia systemu okresowej oceny pracowniczej. Głównym zamierzeniem badawczym przedstawionym w tekście jest rozpoznanie opinii pracowników na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz firmą jako taką [Pocztowski 2007, s. 427]. Niemniej najważniejszym aspektem analizy i interpretacji uzyskanych danych w kontekście uelastyczniania realizacji funkcji personalnej było zebranie sugestii zmian, usprawnień, propozycji określonych innowacji w stosunku do poszczególnych składowych wdrożonego systemu okresowej oceny pracowniczej. Istotnym obszarem poddanym końcowej interpretacji była również ilościowa analiza odpowiedzi badanych pracowników, którzy negatywnie odnieśli się do celowości wprowadzenia systemu ocen. Wiedza uzyskana w ten sposób pozwoli osobom odpowiedzialnym za przygotowanie i wdrożenie systemu, ale przede wszystkim osobom przeprowadzającym regularnie rozmowy oceniające, na umiejętne i realne dostosowywanie przyjętych modelowych, już działających elementów systemu oceny pracowniczej do istotnych i racjonalnych z punktu widzenia organizacji, jasno zdefiniowanych sugestii zmian. Poprzez wspomniane działania można osiągnąć wysoki stopień adaptowalności i adekwatności danego systemu personalnego do oczekiwań pracowniczych, a tym samym równoległe do potrzeb organizacji. Tylko takie podejście do procesu w sposób bezdyskusyjny potencjalnie zapewni wysoki stopień elastyczności wdrażanych

narzędzi w realizacji funkcji personalnej. Warunkiem zasadniczym zapewnienia możliwie wysokiego poziomu elastyczności decyzji personalnych jest zatem uzyskanie właściwego strumienia informacji od użytkowników i klientów audytowanego systemu w celu jego skutecznego i szybkiego dostosowania do wymaganych zmian. Systematycznie przeprowadzane badania pomogą również zdiagnozować zmiany preferencji pracowników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co również powinno przyczyniać się do zwiększania poziomu elastyczności decyzji w obszarze funkcji personalnej.

3. Audyt postaw pracowniczych w stosunku do systemu okresowych ocen – założenia

Niniejszy referat odnosi się do pierwszego audytu wdrożonego systemu okresowej oceny pracowniczej (SOOP) przeprowadzonej po raz pierwszy w 2011 r. dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi na Uniwersytecie Gdańskim. Należy również zaznaczyć, iż audyt przeprowadzono w pierwszym okresie funkcjonowania oceny. Identyfikacja odchyleń od przyjętego wzorca działania, zwłaszcza w pierwszym etapie funkcjonowania systemu, dostarcza dość istotną wiedzę, czy projekt, który jest nowym, pilotażowym rozwiązaniem, spełnia oczekiwania zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Dlatego fundamentalną rolę w interpretacji uzyskanych wyników badania opinii pracowniczej odgrywała analiza propozycji i sugestii usprawnień i zmian – właśnie z perspektywy „klienckiej”, pracowniczej. Systemem okresowej oceny pracowniczej zostali objęci wszyscy pracownicy pionów administracyjnych uczelni. W procesie audytu autorka dotarła z kwestionariuszem ankiety do wybranych 253 pracowników tych struktur (rektorat, dziekanaty, biblioteki), w podziale na stanowiska wykonawcze (80%) oraz kadrę kierowniczą (20%). Przyjęta proporcja odpowiadała również proporcji wszystkich pracowników objętych procedurą oceny pracowniczej. W poniższym tekście zostaną przedstawione wybrane, szczegółowe wyniki badań empirycznych, i ich krytyczna analiza po pierwszym cyklu wdrożenia całego systemu. Celem ogólnym audytu była weryfikacja poziomu osiągnięcia celów przeprowadzonej oceny w organizacji. Szczegółowe wyniki tego badania oparte na ankiecie z pytaniami zamkniętymi są opisane w innym referacie [Borowska-Pietrzak, Czubasiewicz 2012]. Ze względu na ramy objętościowe tego tekstu konkluzje i opis badań zostaną pominięte. W niniejszym referacie skupiono tym razem uwagę na analizie i interpretacji pytań otwartych, dających możliwość szerokich i subiektywnych wypowiedzi audytowanych pracowników. Tym samym zweryfikowano poziom i zakres akceptowalności przez ocenianych i oceniających wdrożonych rozwiązań, który stanowi dodatkowy, lecz niezbędny *feed-back* oraz może być podstawą ewentualnych zmian. Wiedza ta jest niezbędną podstawą, aby w sposób elastyczny, czyli celowy i efektywny, podjąć się dalszego procesu wdrażania SOOP w kolejnych okresach funkcjonowania. Pytania, które zostaną przeanalizowane w następnej części tekstu, odnoszą się w zasadzie do dwóch

obszarów związanych ze składowymi systemu oceny pracowniczej. Badanym pracownikom postawiono pytanie o znajomość kryteriów, według których byli oceniani. Zadaniem badanych było wymienienie wszystkich kryteriów uwzględnionych w procedurze oceny. Podjęto tym samym próbę oceny poziomu zaangażowania i zrozumienia czynników, według których pracownicy byli oceniani. Drugim obszarem otwartym w audycie było pytanie dotyczące dowolnych sugestii ze strony pracowników w zakresie zmian i usprawnień systemu ocen. Odpowiedzi mogą stanowić podstawę do podjęcia określonych kroków dostosowania wdrożonego systemu, a tym samym zaprojektowania w najbliższym czasie adaptacji systemu do zaproponowanych zmian. Celem wspomnianych działań jest uelastycznienie decyzji dotyczących wykorzystania wyników oceny, jak i uelastycznienie funkcjonowania procesu ewaluacji pracowników.

4. Audyt znajomości kryteriów użytych w ocenie

Pierwszym zakresem badania opinii pracowników w opisywanym audycie było zdiagnozowanie poziomu świadomości i wiedzy pracowników na temat znajomości i zrozumienia zestawu kryteriów, według których byli oceniani. W tabeli 1 przedstawiono syntetyczne zestawienie stosowanych kryteriów (kryteria 5-8 dotyczą oceny tylko kadry kierowniczej).

Tabela 1. Zestaw kryteriów w systemie oceny pracowniczej dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi na Uniwersytecie Gdańskim

1. Jakość pracy (obowiązkowość, zaangażowanie, terminowość i systematyczność)
2. Stosunek do współpracowników i klientów. Dzielenie się informacjami
3. Szacunek dla miejsca pracy
4. Kształcenie się i uaktualnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie
5. Zachowanie w momentach trudnych, jeśli takie wystąpiły (działanie pod presją czasu, warunków zewnętrznych, stresu, panowanie nad emocjami, stosunek do trudnych problemów)
6. <i>Komunikatywność (jednoznaczność komunikowania, umiejętność werbalizacji myśli, otwartego dialogu)</i>
7. <i>Samodzielność, decyzyjność</i>
8. <i>Organizowanie pracy zespołowej</i>

Źródło: A. Borowska-Pietrzak, H. Czubaśiewicz, *Projekt systemu okresowych ocen dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi Uniwersytetu Gdańskiego* [w:] *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, red. A. Adamik, M. Matejusz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

W badaniu opinii pracowników uzyskano następujące wyniki znajomości i świadomości kryteriów wśród kadry kierowniczej – tab. 2. Zestawienie przedstawia rozkład procentowy liczebności odpowiedzi wśród kierowników, jak i pracowników

samodzielnych, którzy byli w stanie powtórzyć i przypomnieć dane kryterium podczas audytu. Poniższe dane są prezentowane w ujęciu procentowym uzyskanych odpowiedzi.

Tabela 2. Zestawienie wyników poziomu znajomości i świadomości kryteriów wśród pracowników objętych systemem okresowej oceny pracowniczej dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi Uniwersytetu Gdańskiego (w %)

Kryteria w systemie oceny	Kadra kierownicza	Pracownicy samodzielni
1. Jakość pracy	39	48
2. Stosunek do współpracowników i klientów. Dzielenie się informacjami	39	39
3. Szacunek dla miejsca pracy	34	37
4. Kształcenie się i uaktualnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie	34	33
5. Zachowanie w momentach trudnych, jeśli takie wystąpiły	27	22
6. <i>Komunikatywność</i>	34	18
7. <i>Samodzielność, decyzyjność</i>	52	–
8. <i>Organizowanie pracy zespołowej</i>	20	–

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto kierownicy wymienili dodatkowo grupę 11 kryteriów, które nie zostały nigdzie zaprojektowane w systemie ocen. Są to takie obszary, jak: **innowacyjność, sumienność, umiejętność organizowania pracy własnej, doświadczenie, praca w zespole, kompetencje, rzetelność, punktualność, kreatywność, odpowiedzialność, profesjonalizm.**

Po analizie wyników ustalono – na podstawie wszystkich ankiet, iż nie było ani jednego kierownika, który wymieniłby wszystkie uwzględnione przy ocenie kryteria. Zaledwie 40% badanych kierowników wymieniło najczęściej przytaczane dwa kryteria (jakość i stosunek do współpracowników i klientów). W odniesieniu do kryteriów dotyczących tylko kadry kierowniczej odsetek ten nieznacznie wzrósł – do 52% w odniesieniu do samodzielności. Zdecydowanie był niższy – i oscylował między 20 a 34% – w odniesieniu do komunikatywności i organizowania pracy zespołowej. Co ciekawe, ten ostatni osiągnął najniższy wskaźnik, choć wyraźnie dotyczy aspektu kierowania podległym zespołem. Ponadto wskazywano bardzo często zakresy, które definicyjnie nie mieściły się w zaproponowanych kryteriach. Można wnioskować, iż zakres kryteriów nie jest do końca jednak utożsamiany z codziennym zakresem obowiązków pracy menedżerów, a pierwsze rozmowy oceniające nie wzbudziły wśród ocenianych kierowników postawy zaangażowania, poprawy i ulepszeń swoich zakresów zadaniowych związanych z jednym z głównych celów oceny, czyli propagowania wzrostu kompetencji. Inną możliwą interpretacją, odno-

sząca się do liczby „fantomowych” kryteriów wskazywanych przez badanych kierowników, jest fakt, iż zaprojektowany zestaw kryteriów jest dość rozbudowany, bądź nie do końca wyjaśniono znaczenie poszczególnych kryteriów. Ponadto mógł się ujawnić syndrom pierwszego okresu wdrożenia systemu i badani kierownicy, nie mając doświadczeń w tym zakresie, po prostu nie przyswoili jeszcze sobie pojęć związanych z wymiarem czynników kryterialnych oceny.

Podobnie jak kierownicy, pracownicy samodzielni również wymienili wiele kryteriów, według których, ich zdaniem, byli oceniani. W rzeczywistości jednak wspomniane kryteria w systemie ocen nie funkcjonują. Należy zauważyć, że jest to znacznie większa liczba różnorodnych kryteriów (41) niż w odniesieniu do menedżerów. Poniżej wymienione zostaną przykłady tylko tych kryteriów, które ankietowani najczęściej wskazywali: **samodzielność, punktualność, rzetelność** czy **umiejętność pracy zespołowej**.

Interpretacja wyników dotyczących pracowników wykonawczych jest podobna jak w odniesieniu do kadry kierowniczej. Niemniej – co jest dość interesujące, wyniki pokazują wyższy poziom znajomości, a co za tym idzie, świadomości na temat kryteriów, według których w procesie pracy badani byli oceniani. W przypadku kryterium jakość pracy – mamy do czynienia ze wzrostem o 10 punktów procentowych w stosunku do kierowników. Prawie połowa pracowników na stanowiskach wykonawczych ma świadomość, iż waga tego czynnika sprawia, że jest on brany pod uwagę przy ocenie. Pozostałe rozkłady procentowe uzyskanych wyników są zbliżone do rozkładu odpowiedzi przełożonych. Warto również zasygnalizować ciekawe zjawisko, iż około 20% badanych pracowników wskazało kryterium menedżerskie, według którego nie powinni być oceniani. Wynikać to może z faktu, iż pracownicy chcieli pokazać, iż znają wszystkie kryteria, albo byli nie do końca zgodnie z procedurą oceniani przez swoich przełożonych. Na taką interpretację może wskazywać kwestia braku odpowiedzi na dwa ostatnie kryteria menedżerskie. Dodatkowo w mniejszej skali kadra wykonawcza wymieniła często pojawiające się kryteria „wirtualne”, choć bezwzględna liczba tych wskazań wynosiła ponad 40. Uzyskane wyniki najprawdopodobniej mogą wynikać z dużej liczby pracowników objętych badaniem (211). Jednym słowem, można stwierdzić, iż również nie jest to zbyt wysoki odsetek pozwalający stwierdzić, iż mamy do czynienia z pracownikami o dużej świadomości i znajomości kryteriów, zaprojektowanych w systemie. Jednak pracownicy wykonawczy stanowią bardziej (choć w niewielkim stopniu) świadomą grupę pracowniczą niż kadra kierownicza.

5. Wyniki badań opinii kadry kierowniczej – propozycje zmian

Kolejnym obszarem wziętym pod uwagę podczas badań opinii pracowników był zakres i treść ich sugestii usprawnień w stosunku do wdrożonego systemu oceny. Pytanie dotyczyło zdiagnozowania opinii kierowników dotyczącej propozycji zmian, które ich zdaniem należy uwzględnić w kolejnej edycji ocen. Postawiony przed ka-

drą kierowniczą problem miał charakter pytania otwartego. Zadano je kierownikom, którzy podlegali okresowej ocenie zarówno jako podmioty oceniane, jak i oceniające. Fakt ten może zmieniać perspektywę interpretacji uzyskanych wyników, ponieważ treść uzyskanych sugestii dotyczących zmian systemu oceny pracowników może być odbierana jako konstruktywna krytyka wynikająca z dwóch różnych, uzupełniających się punktów widzenia. W badaniu wzięło udział 43 kierowników, z czego na pytanie dotyczące zmian odpowiedziało 27 badanych, co stanowi 63% całej grupy audytowanych kierowników. Jest to wynik, który z dużą ostrożnością należy uznać za przeciętnie dobry. Można domniemywać, iż 1/3 badanych kierowników albo nie widzi potrzeby żadnych zmian, albo w ogóle nie miało potrzeby dzielić się swoimi przemyśleniami, ponieważ uważają system oceny za zbędny. Taka interpretacja pokrywa się z analizą danych ilościowych dotyczących opinii kierowników na temat przyszłości wdrażania systemu ocen, którą uzyskano w innym pytaniu zamkniętym, skierowanym do tej samej grupy. Na pytanie „Czy należy zrezygnować z SOOP?” 29% ankietowanych odpowiedziało twierdząco [Borowska-Pietrzak, Czubasiewicz 2012]. Po analizie jakościowej ankiet, w których pracownicy stwierdzili, że należy zrezygnować z oceniania, okazało się, iż jest to w zasadzie ta sama grupa kierowników.

W celu nadania odpowiedniej struktury i przejrzystości uzyskanym w ten sposób danym uporządkowano (często bardzo analityczne) odpowiedzi według kilku kategorii. Propozycje zmian opisane przez kierowników zakwalifikowano zatem do poszczególnych elementów tworzących całościowe ujęcie systemu okresowych ocen pracowników w obrębie takich składowych, jak: *założenia systemu, skala ocen, wykorzystanie wyników oceny, kryteria oceny, częstotliwość i procedura odwoławcza*.

W obszarze założeń systemu zaproponowano następujące zmiany:

- System ocen należy maksymalnie uprościć, gdyż dla kierowników istotniejsze znaczenie ma ocena bieżąca.
- Oceniający powinni przestrzegać zasad oceniania, np. osoba wypełniająca arkusz powinna również przeprowadzać rozmowę ocenającą.
- Należy zrezygnować z oceniania – tylko jedna osoba (co stanowi 3% badanych) zdecydowała się napisać wprost, iż należy w ogóle zrezygnować z oceniania¹.

W obszarze skali ocen zaproponowano następujące zmiany:

- Należy skalę ocen numeryczną zamienić na skalę literową.
- Należy rozszerzyć skalę ocen.
- Należy wyraźnie zaznaczyć różnicowanie natężenia danej cechy na skali ocen, np. brak znaczącej różnicy w niektórych kryteriach między poziomem zadowalającym (przeciętnym) a poziomem wyższym niż przeciętny.

¹ Jak wspomniano wcześniej, w innym pytaniu zamkniętym skierowanym do tej samej grupy badanych 29% ankietowanych uznało, że należy zrezygnować z przeprowadzania ocen. Na tej podstawie można więc wnioskować, iż jest to ta grupa badanych, która nie odpowiedziała na pytanie otwarte dotyczące propozycji zmian.

W obszarze wykorzystania wyników oceny zaproponowano rozwiązanie, w którym:

- Wyniki oceny muszą przekładać się na poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi, np. motywację, ścieżki kariery.

W obszarze częstotliwości oceniania należy:

- Zmienić częstotliwość oceniania – badani zaproponowali, aby oceny przeprowadzano rzadziej, co 2-3 lata lub nawet raz na 4 lata.

W obszarze kryteriów oceny:

- Należy dostosować kryteria do opisu stanowisk pracy oraz do standardów (trudno jest dokonać oceny według kryterium „szacunek do miejsca”). Kryterium to obejmuje ocenę wyglądu zewnętrznego i schludności ubioru ocenianego oraz wymaga się od ocenianego oceny adekwatności wyglądu i ubioru do zajmowanego stanowiska pracy. Trudno jest więc obiektywnie ocenić pracownika we wspomnianym zakresie bez odpowiednio określonych standardów (np. *dress code guide*).
- Kryteria oceny powinny zostać bardziej dokładnie opisane i dookreślone.

W obszarze procedury odwoławczej:

- Pracownicy powinni mieć możliwość skorygowania wyników oceny po rozmowie oceniającej.

6. Wyniki badań opinii kadry niekierowniczej – propozycje zmian

Wśród pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze w badaniu wzięło udział 211 pracowników, z czego na pytanie dotyczące zmian odpowiedziało 79 badanych, co stanowi 38%. Jest to znacznie niższy odsetek niż w ramach kadry kierowniczej. Mogłoby to wskazywać na mniejszy stopień odczuwania możliwości wpływu na zmiany przez tę grupę pracowniczą. Rozpoznano propozycje zmian w obszarze: *celów oceny, założeń systemu, skali ocen, wykorzystania wyników oceny, częstotliwości oceniania*.

Zidentyfikowano propozycje zmian w obrębie:

W obszarze założeń systemu zaproponowano następujące zmiany:

- Cele systemu powinny zostać wytłumaczone.
- Cele systemu są nierealne – system zakłada wykorzystanie wyników oceny do wspierania rozwoju pracowników w obszarze ich kompetencji merytorycznych oraz wzbogacenie narzędzi do przeprowadzania sprawnej polityki zarządzania kadrami, w tym w obszarze motywacji – nie są to założenia realne, gdyż zasoby finansowe są niewystarczające.
- Należy zrezygnować z oceniania – 11 pracowników (co stanowi 5% badanych) zdecydowało się napisać wprost, iż należy w ogóle zrezygnować z oceniania. Jednak w innym pytaniu zamkniętym skierowanym do tej samej grupy badanych 93 pracowników (co stanowi 44% ankietowanych) uznało, że należy zrezygnować z przeprowadzania ocen [Borowska-Pietrzak, Czubasiewicz 2012]. W kon-

tekście wyżej przedstawionych wyników dotyczących kadry kierowniczej należy zaznaczyć, że o wiele większa grupa badanych odnosi się negatywnie do stosowanego systemu. Istnieje również znaczna grupa badanych, która twierdzi, iż: nie ma sensu przeprowadzać oceny, jest to strata czasu i środków finansowych, fakt przeprowadzania oceny nie wpływa na stosunek ocenianych do pracy.

- Rozbudować system.
- System ocen powinien być bardziej przyjazny, dostosowany do warunków polskich charakterystycznych dla organizacji takiej jak uczelnia.
- Należy zmienić wszystkie założenia systemu.
- Podwładni powinni oceniać przełożonych.
- Ankieta dotycząca oceny procesu przez pracowników powinna być przeprowadzona zaraz po ocenianiu.
- System ocen nie przekłada się na wyniki osiągane przez pracowników.
- Przełożeni popełniają błędy podczas dokonywania oceny.

W obszarze skali ocen:

- Rozszerzyć skalę ocen.
- Zawęzić skalę ocen do czterostopniowej.
- Skala ocen jest nieodpowiednia.
- Należy wyraźnie zaznaczyć różnicę natężenia danej cechy na skali ocen, np. brak znaczącej różnicy w niektórych kryteriach między poziomem zadowalającym (przeciętnym) a poziomem wyższym niż przeciętny; w niektórych kryteriach nawet ocena na poziomie zadowalającym (przeciętnym) wydaje się lepsza niż na poziomie wyższym niż przeciętny.

W obszarze wykorzystania wyników ocen:

- Wyniki oceny powinny być wykorzystywane do kształtowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem polityki awansowania, szkolenia, motywacji materialnej: premie, podwyżki oraz motywacji niematerialnej (np. wyrażanie szacunku i uznania).
- Oceniani powinni mieć dostęp do wyników swojej oceny.

W obszarze częstotliwości oceniania:

- Ocena powinna być przeprowadzana rzadziej, raz na 3-4 lata.
- Pierwsza ocena nowo zatrudnionego pracownika powinna być przeprowadzana po 4 latach zatrudnienia.

W obszarze kryteriów oceny:

- Wśród kryteriów brakuje oceny: efektów pracy, współpracy między działami.
- Kryteria powinny być dopasowane do stanowiska pracy i do specyfiki organizacji.
- Kryteria oceny są niezrozumiałe.
- Kryteria oceny są bezsensowne (nie ma sensu oceniać porządku na biurku, ważniejsza jest jakość wykonywanej pracy).
- Kryteria oceny powinny ulec całkowitej zmianie.

W obszarze rozmowy oceniającej:

- Formalizacja wniosków z rozmowy oceniającej – wszystkie ustalenia powinny być zapisywane, szczególnie w sytuacji gdy pracownik przekonał przełożonego.

7. Podsumowanie

Uwzględnienie zidentyfikowanych informacji w procesie opisanego w referacie audytu pozwala na zwiększenie elastyczności konfiguracji procesu oceny. Uzyskane w ten sposób sugestie należy oczywiście zestawić z założonymi celami systemu oraz oczekiwaniami organizacji. Należy również podkreślić, iż przeważająca większość uwag i sugestii krytycznych pod adresem procesu i konstrukcji przeprowadzanej oceny ma charakter sytuacyjny, dotyczący najprawdopodobniej subiektywnych doświadczeń badanych pracowników. Jednocześnie konieczne jest podkreślenie, iż na przełomie lat 2009-2010 wszyscy pracownicy zostali objęci cyklem szkoleń. W pierwszej kolejności zaprezentowano wszystkim pracownikom procedury dotyczące opracowanego systemu. Następnie przeprowadzono szkolenia w podziale na kadre kierowniczą (pracowników, którzy będą dokonywać oceny) oraz kadre niekierowniczą (pracowników, którzy będą dokonywać samooceny i będą podlegać ocenie). Do głównych aspektów programu szkoleniowego zaliczono dwa następujące moduły: szkolenie dotyczące teoretycznych założeń systemu oceny oraz szkolenie z modułu przygotowanego dla Uniwersytetu Gdańskiego. Proces szkoleniowy dotyczył następujących elementów: istota i cele oceny pracowników UG, cele oceniania, korzyści z oceny, prezentacja założeń i procedury oceny na UG, prezentacja i wyjaśnianie kryteriów użytych do oceny na UG, zajęcia warsztatowe dotyczące kształtowania umiejętności przeprowadzania rozmów oceniających oraz kształtowania umiejętności wypełniania arkusza oceny.

Na tej podstawie można wnioskować, iż uwagi pracowników, uzyskane w opisywanym audycie, wynikają wyłącznie z niewłaściwego zaaplikowania elementów systemu do rzeczywistego funkcjonowania procesu. Jest to ważna przesłanka do wyciągnięcia wniosków nad np. procesem kształcenia pracowników z zakresu korzystania z SOOP. Do zasadniczych konkluzji, będących wynikiem analizy racjonalnych propozycji, można zaliczyć następujące postulaty:

- Przeanalizować zakres definicyjny kryteriów i możliwość pewnych ich uproszczeń.
- Przeanalizować wykorzystanie kryterium „komunikatywność” w ocenie kadry wykonawczej.
- Utrzymywać cykliczne szkolenia kadry kierowniczej oraz pracowników z zakresu zrozumienia i wykorzystania wyników oceny pracowniczej w realizacji funkcji personalnej.
- Zwiększyć rolę i znaczenie komunikacji w zakresie pokazywania pozytywnych efektów oceny pracowniczej ze szczególnym uwzględnieniem polityki wykorzystania wyników oceny do kształtowania zarządzania zasobami ludzkimi.

Wnioski, które można wygenerować w ten sposób, to urealniona z perspektywy odbiorców systemu wiedza, którą autorzy systemu i kadra menedżerska powinni uwzględnić w następnych okresach przeprowadzania systemu ocen. Jest to niewątpliwie metoda i sposób na uelastycznianie zarządzania procesem oceny pracowniczej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Borowska-Pietrzak A., Czubasiewicz H., *Audit of periodic employee appraisal system in UG*, TIIM, Lublin 2012 (tekst w druku).
- Borowska-Pietrzak A., Czubasiewicz H., *Projekt systemu okresowych ocen dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi Uniwersytetu Gdańskiego*, [w:] *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, red. A. Adamik, M. Matejusz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Kowalczyk S., *System informacji personalnej*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Marciniak J., *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

FLEXIBILITY OF PERIODIC SYSTEM OF EMPLOYEES' EVALUATION WITH THE USE OF EMPLOYEE OPINION POLL – EMPIRICAL RESULTS

Summary: The paper presents empirical findings on the audit of the first implementation of system of performance appraisal at the University of Gdańsk for non-academic employees. The main attention is paid to recognize employees' opinions about their subjective feelings after the first attempt of their assessment. A key objective of the analysis of the information which is obtained in this way is to include employees' suggestions of rational proposals for changes and for improvements to implement the appraisal system. It should consequently increase the efficiency of the evaluation system by flexible adaptation of the employee evaluation system to the included changes. The analysis was carried out in the division of executive and managerial positions. The audit of the system of evaluation by employee opinion poll in a positive way makes more elasticity to implement the results of the evaluation, and for the improvement of the overall evaluation process.

Keywords: employee evaluation system, flexible personnel decision-making, employee opinion poll, managers, evaluation criteria.