

Jarosław ZIEMSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki  
jaroslaw.ziemski@polsl.pl

## CHARAKTERYSTYKA OCENY OKRESOWEJ NAUCZYCIELI AKADEMICKICH NA PRZYKŁADZIE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ

**Streszczenie.** Celem artykułu jest analiza zasad i wyników oceny okresowej nauczycieli akademickich na przykładzie Politechniki Śląskiej. Artykuł został podzielony na 4 rozdziały. W pierwszym z nich opisano zasady oceny nauczycieli akademickich przed 2012 roku. Drugi rozdział koncentruje się na przedstawieniu sparametryzowanych kryteriów oceny pracowników po 2012 roku. W rozdziale 3 posłużono się zebranymi w 2015 roku danymi, które wykorzystano w procesie opracowania wyników za pomocą podstawowych statystyk, podsumowujących przeprowadzoną ocenę okresową. W ostatnim rozdziale przeprowadzono porównanie oceny jakościowej i ilościowej pracowników naukowych w Politechnice Śląskiej.

**Słowa kluczowe:** ocena pracowników naukowych, ocena jakościowa i ilościowa, zarządzanie zasobami ludzkimi

## CHARACTERISTICS OF PERIODIC EVALUATION OF UNIVERSITY TEACHERS ON THE EXAMPLE OF THE SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Abstract.** The objective of the article is to analyze the principles and the results of the interim evaluation of academic teachers for example of the Silesian University of Technology. Article has been divided into 4 chapters. The first of these describes the principles for the evaluation of university teachers before 2012. The second chapter focuses on the presentation of parameterized evaluation criteria after 2012. In Chapter 3 the authors used data collected in 2015 to present the results of evaluation. They present main descriptive statistics, summarizing taken consideration and research. In the last chapter the comparative analysis between internal units of examined faculty is establish.

**Keywords:** periodical evaluation of academics teachers, qualitative and quantitative assessment of employees, human resources management

## 1. Wprowadzenie

Jednym z kluczowych zagadnień w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest ocena pracownika, która zgodnie z zasadami wyeksponowanymi w literaturze przedmiotu powinna być maksymalnie zobiektywizowana, przeprowadzana cyklicznie w myśl wcześniej znanych kryteriów jakościowych lub/i ilościowych. W ocenie tej pracodawca powinien brać pod uwagę wymagania danego stanowiska pracy, w tym kompetencje i osiągnięcia niezbędne do uzyskania oceny pozytywnej i w rezultacie przedłużenia zatrudnienia. O wynikach oceny należy pracownika poinformować, wskazując jednocześnie kierunki doskonalenia jego pracy.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji podkreślają, że warunkiem skuteczności systemu ocen okresowych pracowników jest jego kompatybilność z potrzebami organizacji. Jednym z determinantów efektywności stosowanej ewaluacji pracowników jest jej spójność z celami strategicznymi. Analizując ten wyznacznik efektywności możemy wyodrębnić kryteria oceny zgodne z modelem 4C. Pierwszym elementem tego modelu są kompetencje (ang. *Competence*), które określają poziom wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników. Drugim elementem jest zaangażowanie (ang. *Commitment*), które analizuje sposób podejścia do powierzonych pracownikowi obowiązków. Trzecim elementem wspomnianego modelu jest zgodność (ang. *Congruence*), pod którą rozumiemy spójność pomiędzy postawami pracowników organizacji a najważniejszymi jej celami. Ostatnim elementem jest efektywność kosztowa (ang. *Cost effectiveness*), która odpowiada za racjonalność wydatkowania środków na rekrutację i selekcję oraz program szkoleń pracowników<sup>1</sup>. System oceniania pracowników opiera się na zasadach: systemowości, systematyczności, powszechności, elastyczności, konkretności, jawności, zrozumiałości<sup>2</sup>.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście oceniania pracowników ważny jest wybór właściwej metody, która jest definiowana jako skategoryzowany sposób postępowania. Niezwykle istotne jest, żeby metoda oceniania uwzględniała przyjęte wcześniej kryteria, zasady i cele, które stanowią niezbędny do racjonalnego jej wykorzystania układ odniesienia<sup>3</sup>. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele metod oceny pracowników, z których najważniejszą rolę odgrywa ocena opisowa i ocena skalowana. Ocena opisowa jest pisemnym dokumentem, który zawiera opis efektów działalności pracownika w ważnych dla organizacji dziedzinach. Ocena skalowana służy do pomiaru potencjału pracownika w dziedzinach wpisujących się w strategię organizacji i w odróżnieniu od oceny opisowej pozwala na porównywanie pracowników między sobą<sup>4</sup>.

---

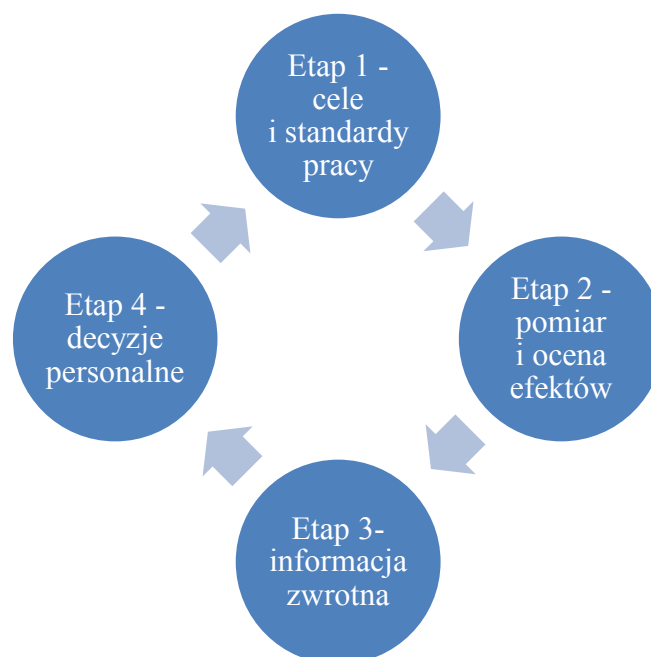
<sup>1</sup> Sidor-Rządowska M.: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Warszawa, Wolters Kluwer, 2013, s. 26-30.

<sup>2</sup> Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007, s. 230.

<sup>3</sup> Król H., Ludwiczynski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego. PWN, Warszawa 2006, s. 289-292.

<sup>4</sup> Ciekanski Z.: Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji. Nauki Humanistyczne i Społeczne na Rzecz Bezpieczeństwa, Warszawa 2012, s. 1-18.

Etapy oceny są podobne dla większości metodyk, a uniwersalny cykl oceniania przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Etapy cyklu oceny pracownika

Źródło: Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007, s. 243.

I tak, zgodnie z rys. 1, proces oceny pracowników odbywa się zawsze w zgodzie z przyjętymi standardami i celami. Są one układem odniesienia i dają podstawy do pomiaru i oceny rezultatów pracy poszczególnych pracowników. Każdy pracownik otrzymuje informację zwrotną, zawierającą wynik oceny przeprowadzonej w drugim etapie. Po zapoznaniu się przez pracownika z informacją zwrotną przełożony podejmuje przewidziane prawem decyzje personalne. Pozytywne decyzje personalne wobec pracowników mogą dotyczyć przedłużenia z nim umowy o pracę, a w przypadku ponadprzeciętnych efektów – premii za wybitne osiągnięcia. Negatywną decyzją jest rozwiązanie z pracownikiem stosunku pracy. Jest to z reguły skutek niewywiązywania się przez pracownika z powierzonych zadań lub niewykonywanie ich zgodnie z przyjętymi w organizacji standardami<sup>5</sup>.

Na rys. 1 odzwierciedlono także istotę procesu oceny, która wyraża się w: powtarzalności, możliwości odtwarzania oraz integracji czynności.

Mimo zdefiniowanych zasad i wielu wytycznych dotyczących przeprowadzania oceny okresowej jest to nadal zadanie bardzo trudne z uwagi na zawsze pojawiającą się uznaniowość, czy to w opisie przełożonego w przypadku oceny opisowej, czy też w doborze kryteriów oceny w przypadku oceny ilościowej. W uczelniach wyższych problem oceny dodatkowo komplikuje

<sup>5</sup> Kościelniak A.: Ocena pracownika jako zasób wiedzy personalnej w przedsiębiorstwie. Roczniki Ekonomiczne, Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz 2011, s. 49-51.

zróźnicowanie stanowisk oraz wielość efektów pracy naukowo-badawczej czy dydaktycznej, wymagająca usystematyzowania i standaryzacji. Mając na uwadze powyższe okoliczności, celem niniejszego artykułu jest analiza zasad i wyników oceny okresowej pracowników Politechniki Śląskiej w latach 2000-2015.

## 2. Okresowa ocena pracowników w latach 2000-2012

W latach 2000-2012 na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, który istnieje od 1995 roku, ocena okresowa pracowników miała charakter jakościowy. Oceny tego typu dokonywał kierownik wewnętrznej jednostki organizacyjnej (instytutu lub katedry), będący bezpośrednim zwierzchnikiem pracownika zatrudnionego na stanowisku asystenta, adiunkta, wykładowcy lub starszego wykładowcy. Pracownicy samodzielni posiadający conajmniej stopień doktora habilitowanego byli oceniani przez powołaną przez rektora komisję. Pracownik w określonym terminie przygotowywał informację dla zwierzchnika na temat swoich osiągnięć dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych. Wymienione opracowanie zawierało również plany pracownika na najbliższy okres, dotyczące wybranej ścieżki uzyskania przez niego tytułu lub stopnia naukowego. Pracownik był również zobligowany do wypełnienia formularza, w którym określał obciążenie dydaktyczne i organizacyjne. Następnie zwierzchnik po zapoznaniu się z dostarczonymi przez pracownika dokumentami przeprowadzał z nim rozmowę i wypełniał na jego temat ankietę, w której dokonywał oceny nauczyciela akademickiego pod kątem jego osiągnięć dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych. Komisja lub bezpośredni przełożony mieli do dyspozycji siedmioelementową skalę jakościową. W skład osiągnięć dydaktycznych, które były oceniane, wchodziły między innymi takie kategorie, jak: realizacja zajęć dydaktycznych, promotorstwo i recenzowanie prac dyplomowych, opracowanie książki bądź materiałów do ćwiczeń, opieka nad kołami naukowymi, praktykami, stażystami, uczestnictwo w konferencjach krajowych i międzynarodowych. Przy ocenianiu działalności naukowo-badawczej brano pod uwagę między innymi: monografie, referaty, publikacje naukowe, recenzje prac naukowych, współpracę z zagranicznymi ośrodkami naukowymi, uzyskane nagrody, wszczęcie przewodu habilitacyjnego, uzyskanie stopnia bądź tytułu naukowego. Przy opiniowaniu działalności organizacyjnej brano pod uwagę: członkostwo w komitetach, komisjach, zespołach naukowo-badawczych, organizowanie konferencji, seminariów naukowych, konkursów, działanie w komisji rekrutacyjnej, opracowanie rozkładu zajęć dydaktycznych oraz opiekę nad studentami.

Kolejnym obowiązkiem zwierzchnika była ocena merytoryczna w następujących kategoriach: cechy osobowościowe, działalność dydaktyczna, działalność naukowo-badawcza, działalność organizacyjna, przydatność dla uczelni, perspektywa rozwoju. Przy ocenie osobowości brano pod uwagę takie elementy, jak: etyka zawodowa, kultura osobista, stosunek

do studentów, obiektywność, rzetelność, obowiązkowość, zdyscyplinowanie, punktualność, zaangażowanie, koleżeństwo, lojalność.

Warto w tym miejscu dodać, że rdzeń oceny uzależniony był od rodzaju zajmowanego stanowiska, a zatem w przypadku pracowników naukowo-badawczych koncentrowano się na osiągnięciach naukowo-badawczych, zaś w przypadku pracowników dydaktycznych na osiągnięciach dydaktycznych i organizacyjnych. Zwierzchnik dostarczał ocenianemu pracownikowi wynik oceny w formie pisemnej, który oprócz oceny zawierał wniosek o przedłużenie bądź zakończenie okresu zatrudnienia na danym stanowisku. Pracownik po zapoznaniu z otrzymaną dokumentacją mógł zgodnie ze Statutem Politechniki Śląskiej<sup>6</sup> odwołać się od wyników oceny, odpowiednio do dziekana w przypadku pracowników bez stopnia doktora habilitowanego lub rektora w przypadku pracowników ze stopniem doktora habilitowanego lub z tytułem profesora.

Opisana powyżej ocena okresowa pracowników Politechniki Śląskiej była przeprowadzana co 4 lata lub na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej. W przypadku otrzymania przez nauczyciela akademickiego oceny negatywnej był on ponownie oceniany po upływie roku.

### **3. Charakterystyka oceny okresowej nauczycieli akademickich od 2012 roku**

Od 25 lipca 2012 roku, kiedy w życie weszło zarządzenie Rektora Politechniki Śląskiej dotyczące oceny okresowej nauczycieli akademickich<sup>7</sup>, zmieniła ona diametralnie swój charakter. Od tego momentu ocena przyjęła formę parametryczną oraz była dokonywana co 2 lata, z wyjątkiem pracowników posiadających tytuł naukowy, których ocenę przeprowadzano co 4 lata. Nauczyciele akademicy składają arkusz oceny okresowej w określonym przez rektora terminie, wraz z dokumentami potwierdzającymi informację o ich dorobku publikacyjnym. Po raz pierwszy każdemu parametrowi oceny przypisano odpowiednią wagę i w ten sposób ocena przybrała charakter ilościowy. Rada wydziału podstawowej jednostki organizacyjnej ustala minimalny próg punktowy niezbędny do uzyskania przez pracownika oceny pozytywnej. Na podstawie zgromadzonej dokumentacji komisja lub kierownik przyznają nauczycielowi ocenę pozytywną lub negatywną, wraz z uzasadnieniem, na specjalnie do tego przygotowanym formularzu.

Po przeprowadzeniu oceny pracownik zostaje niezwłocznie zapoznany z oceną, która jest następnie przekazywana do jego akt pracowniczych. Jeżeli nauczyciel akademicki jest

---

<sup>6</sup> Statut Politechniki Śląskiej uchwalony przez Senat Politechniki Śląskiej w dniu 26 czerwca 2006 roku z późniejszymi zmianami: US nr XIV/98/06/07 z dnia 27 listopada 2006 r., US nr IX/74/08/08 z dnia 25 maja 2009 r., US nr XXXIII/273/11/12 z dnia 12 grudnia 2011 r., US nr XXX/247/14/15 z dnia 22 czerwca 2015 r.

<sup>7</sup> Zarządzenie nr 39/12/13 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 31 stycznia 2013 roku w sprawie przeprowadzania oceny okresowej nauczycieli akademickich; Zarządzenie nr 46/14/15 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 21 kwietnia 2015 roku w sprawie przeprowadzania oceny okresowej nauczycieli akademickich.

równocześnie członkiem komisji oceniającej, jego parametryzacją zajmuje się powołana przez rektora komisja. W przypadku negatywnej oceny parametrycznej istnieje możliwość odwołania się od jej wyniku do rektora.

Obecnie arkusz oceny okresowej nauczyciela akademickiego zawiera zakres, wagi punktowe parametru oraz liczbę punktów uzyskanych w następujących kategoriach: działalność naukowa, dydaktyczna oraz organizacyjna. W obszarze działalności naukowej bierze się pod uwagę: publikacje, monografie, patenty i wynalazki, awans naukowy oraz działalność twórczą w zakresie sztuki. Każda kategoria jest podzielona na kilka podkategorii, którym odpowiada określona waga punktowa. Jeżeli nauczyciel akademicki jest współautorem osiągnięcia, to waga tego osiągnięcia zostaje podzielona przez odpowiednią liczbę współautorów. W ramach działalności dydaktycznej ocenia się: realizację zajęć dydaktycznych, publikacje dydaktyczne, zajęcia prowadzone w języku obcym, podniesienie jakości nauczania i opiekę nad kołem naukowym, studentami podlegającymi programowi IOS (Indywidualna Organizacja Studiów) oraz otrzymane nagrody rektora. Natomiast do działalności organizacyjnej zalicza się: działalność organizacyjną w ramach i poza uczelnią. Wspomniany formularz oceny zawiera także dane osobowe pracownika, wskazanie rodzaju oceny (negatywna lub pozytywna) wraz z uzasadnieniem, potwierdzenie zapoznania się z oceną przez pracownika oraz pouczenie o możliwości odwołania, wraz z miejscem na decyzję instancji odwoławczej oraz podpisy bezpośredniego kierownika i ocenianego. Ostatnia ocena okresowa pracowników była dokonywana za okres od 1 maja 2013 roku do 30 kwietnia 2015 roku. Arkusz oceny okresowej nauczyciela oraz formularz oceny okresowej pracownika są dostępne w wersji elektronicznej, na stronie Politechniki Śląskiej<sup>8</sup>.

#### **4. Analiza wyników oceny okresowej pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej**

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki oceny okresowej pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej za okres od 1 maja 2013 roku do 30 kwietnia 2015 roku z uwzględnieniem podziału na 4 jednostki wewnętrzne: ROZ 1 – Instytut Ekonomii i Informatyki, ROZ 2 – Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, ROZ 3 – Instytut Inżynierii Produkcji oraz ROZ 4 – Instytut Zarządzania i Administracji. W podsumowaniu wyników oceny wykorzystano podstawowe miary statystyki opisowej oraz analizę porównawczą. Celem prowadzonych badań empirycznych jest ocena zróżnicowania poziomu ocen poszczególnych jednostek oraz wewnętrznego zróżnicowania zatrudnionych w nich pracowników. W tabelach 1-4 zawarto podstawowe statystyki opisowe badanych jednostek. Pod tabelami zamieszczono

<sup>8</sup> <https://www.polsl.pl/Wydzialy/RKJO/Strony/OkresOcenaNauczAkad.aspx>

szczegółowe wnioski badawcze. W dalszej części sformułowano wnioski wynikające z analizy porównawczej. Rada Wydziału Organizacji i Zarządzania uznała, że wymagana dla pozytywnej oceny liczba punktów wynosi 30.

Tabela 1

## Instytut Ekonomii i Informatyki (ROZ 1)

Statystyki opisowe (dane) ROZ 1										
Zmienna	Liczba pracowników	Średnia	Mediana	Moda	Liczność – Mody	Dolny – Kwartyl.	Górny – Kwartyl.	Rozstęp	Wariancja	Wsp. zmn.
Liczba punktów uzyskanych przez pracownika	24,00	73,74	47,75	47,00	2,00	40,25	96,17	311,5	4346,38	89,41
Liczba punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki	24,00	6,88	6,50	6,00	4,00	5,00	9,00	14,00	13,16	52,76

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych z WOIZ.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1 można wysunąć następujące wnioski:

- W ROZ 1 pracuje 24 pracowników podlegających ocenie okresowej.
- W badanym instytucie na 1 pracownika przypada średnio 73,74 pkt. Natomiast średnia punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki wynosi 6,88 pkt.
- Mediana instytutu dzieli pracowników na 2 równe części. 50% pracowników uzyskało powyżej 47,75 pkt. i tyle samo pracowników poniżej tej wartości. 50% pracowników otrzymało powyżej 6,5 pkt. uznaniowego i tyle samo poniżej tej wartości.
- 25% pracowników uzyskało poniżej 40,25 pkt., a 75% powyżej tej wartości. 25% pracowników od kierownika jednostki otrzymało poniżej 5 pkt uznaniowych i 75% otrzymało więcej niż 5 pkt. uznaniowych.
- 75% pracowników uzyskało poniżej 96,17 pkt., a 25% powyżej tej wartości. 75% pracowników otrzymało poniżej 9 pkt. uznaniowych i 25% pracowników otrzymało więcej niż 9 pkt. uznaniowych.
- Różnica pomiędzy pracownikami pod względem liczby uzyskanych punktów wynosi 311,5. Natomiast różnica pomiędzy otrzymanymi punktami od kierownika wynosi 14.
- Wariancja wśród uzyskiwanych punktów wynosi 4346,38. Natomiast ta miara rozproszenia dla punktów uznaniowych wynosi 13,16.
- Odchylenie standardowe stanowi 89,4% wartości średniego poziomu punktów uzyskiwanych przez pracowników. Odchylenie standardowe stanowi 59,76% średniego poziomu punktów uznaniowych otrzymywanych przez pracowników od kierownika.

W Instytucie Ekonomii i Informatyki średnia liczba punktów na 1 pracownika była prawie dwuipółkrotnie większa niż wymagana na wydziale wartość minimalna. Niemniej jednak

badanych pracowników charakteryzowało znaczne zróżnicowanie pod względem liczby otrzymanych w ocenie okresowej punktów. Warto jednak podkreślić, że 75% pracowników otrzymało powyżej 96 pkt. i jedynie 3 osoby otrzymały ocenę negatywną.

Tabela 2

## Katedra Nauk Społecznych (ROZ 2)

Statystyki opisowe (dane) ROZ 2										
Zmienna	Liczba pracowników	Średnia	Mediana	Moda	Liczność – Mody	Dolny – Kwartyl.	Górny – Kwartyl.	Rozstęp	Wariancja	Wsp.zmn.
Liczba punktów uzyskanych przez pracownika	24,00	42,35	38,5	W.	1,00	26,5	59,75	95,50	610,14	58,32
Liczba punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki	24,00	16,17	15,00	10	5,00	10,00	22,50	40,00	94,67	60,18

W. – moda jest wielokrotna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z WOIZ.

Na podstawie tabeli 2 można wysunąć następujące wnioski:

- W ROZ 2 pracuje 24 pracowników podlegających ocenie okresowej.
- W katedrze średnio na 1 pracownika przypada 42,35 pkt. Natomiast średnia punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki wynosi 16,17.
- Mediana katedry dzieli pracowników na 2 równe części. 50% pracowników uzyskało powyżej 38,5 pkt. i tyle samo pracowników poniżej tej wartości. 50% pracowników otrzymało powyżej 15 pkt. uznaniowych i tyle samo poniżej tej wartości.
- 5 pracowników otrzymało 10 pkt. uznaniowych.
- 25% pracowników uzyskało poniżej 26,5 pkt., a 75% powyżej tej wartości. 25% pracowników od kierownika jednostki otrzymało poniżej 10 pkt. uznaniowych i 75% otrzymało więcej niż 10 pkt.
- 75% pracowników uzyskało poniżej 59,75 pkt., a 25% powyżej tej wartości.
- 75% pracowników otrzymało poniżej 22,5 pkt. uznaniowego i 25% pracowników otrzymało więcej niż 22,5 pkt. uznaniowych.
- Różnica pomiędzy pracownikami pod względem liczby uzyskanych punktów wynosi 95,5. Natomiast różnica pomiędzy otrzymanymi punktami od kierownika wynosi 40.
- Wariancja wśród uzyskiwanych punktów wynosi 610,14. Natomiast ta wielkość dla punktów uznaniowych wynosi 94,67.
- Odchylenie standardowe stanowi 58,32% wartości średniego poziomu punktów uzyskiwanych przez pracowników. Odchylenie standardowe stanowi 60,18% średniego poziomu punktów uznaniowych otrzymywanych przez pracowników od kierownika.



W Katedrze Nauk Stosowanych średnia liczba punktów prawie półtorakrotnie przewyższa wymagane do oceny pozytywnej minimum. Należy jednak zwrócić uwagę na wysoką wartość punktów uznaniowych. Zróżnicowanie punktacji wśród pracowników należy uznać za przeciętne. Żaden z pracowników nie otrzymał negatywnej oceny okresowej.

Tabela 3

## Instytut Inżynierii Produkcji (ROZ 3)

Statystyki opisowe (dane) ROZ 3										
Zmienna	Liczba pracowników	Średnia	Mediana	Moda	Liczność – Mody	Dolny – Kwartyl.	Górny – Kwartyl.	Rozstęp	Wariancja	Wsp. zm.
Liczba punktów uzyskanych przez pracownika	37,00	49,43	37,34	55,00	2,00	27,29	65,33	154,27	1364,80	74,74
Liczba punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki	37,00	0,91	0,00	0,00	20,00	0,00	2,00	4,00	1,33	127,43

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych z WOIZ.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 3:

- W ROZ 3 pracuje 37 pracowników podlegających ocenie okresowej.
- W instytucie średnio na 1 pracownika przypada 49,43 pkt. Natomiast średnia punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki wynosi 0,91.
- Mediana instytutu dzieli pracowników na 2 równe części. 50% pracowników uzyskało powyżej 37,34 pkt. i tyle samo pracowników poniżej tej wartości. 50% pracowników otrzymało jakiegokolwiek pkt. uznaniowe.
- 25% pracowników uzyskało poniżej 27,29 pkt., a 75% powyżej tej wartości.
- 75% pracowników uzyskało poniżej 65,33 pkt., a 25% powyżej tej wartości.
- 75% pracowników otrzymało poniżej 2 pkt. uznaniowych i 25% pracowników otrzymało więcej niż 2 pkt. uznaniowe.
- Różnica pomiędzy pracownikami pod względem liczby uzyskanych punktów wynosi 154,27. Natomiast różnica pomiędzy otrzymanymi punktami od kierownika wynosi 4.
- Wariancja wśród uzyskiwanych punktów wynosi 1364,8. Natomiast ta wielkość dla punktów uznaniowych wynosi 1,33.
- Odchylenie standardowe stanowi 74,74% wartości średniego poziomu uzyskiwanych pkt. przez pracowników. Odchylenie standardowe stanowi 127,43% średniego poziomu punktów uznaniowych otrzymywanych przez pracowników od kierownika.

W Instytucie Inżynierii Produkcji na 1 pracownika przypada ponad półtorakrotnie więcej punktów niż wymagane minimum. Zróżnicowanie ocen jest dość znaczne. Zwraca uwagę

bardzo niska wartość punktów uznaniowych oraz liczba pracowników bez przyznanych w tej kategorii punktów. W ROZ 3 przyznano 7 ocen negatywnych.

Tabela 4

## Instytut Zarządzania i Administracji

Statystyki opisowe (dane) ROZ 4										
Zmienna	Liczba pracowników	Średnia	Mediana	Moda	Liczność – Mody	Dolny – Kwartył.	Górny – Kwartył.	Rozstęp	Wariancja	Wsp. zmn.
Liczba punktów uzyskanych przez pracownika	37,00	76,14	56,25	W.	2,00	36,50	97,07	280,50	3314,73	75,62
Liczba punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki	37,00	2,84	3,00	3,00	12,00	0,00	4,00	10,00	5,03	79,02

W. – moda jest wielokrotna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z WOIZ.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 4 można stwierdzić, że:

- W ROZ 4 pracuje 37 pracowników podlegających ocenie okresowej,
- W instytucie średnio na 1 pracownika przypada 76,14 pkt. Natomiast średnia punktów uznaniowych przyznanych przez kierownika jednostki wynosi 2,84.
- Mediana instytutu dzieli pracowników na 2 równe części. 50% Pracowników uzyskało powyżej 56,25 pkt. i tyle samo pracowników poniżej tej wartości. 50% pracowników otrzymało powyżej 3 pkt. uznaniowych i tyle samo poniżej tej wartości.
- 12 pracowników otrzymało 3 pkt. uznaniowe.
- 25% pracowników uzyskało poniżej 36,5 pkt., a 75% powyżej tej wartości. 25% pracowników od kierownika jednostki nie otrzymało punktów uznaniowych, a 75% otrzymało punkty uznaniowe.
- 75% pracowników uzyskało poniżej 97,07 pkt., a 25% powyżej tej wartości. 75% pracowników otrzymało poniżej 4 pkt. uznaniowych i 25% pracowników otrzymało więcej niż 4 pkt. uznaniowe.
- Różnica pomiędzy pracownikami pod względem liczby uzyskanych punktów wynosi 280,5. Natomiast różnica pomiędzy otrzymanymi punktami od kierownika wynosi 10.
- Wariancja wśród uzyskiwanych punktów wynosi 3314,73. Natomiast ta wielkość wśród punktów uznaniowych wynosi 5,03.
- Odchylenie standardowe stanowi 75,6% wartości średniego poziomu punktów uzyskiwanych przez pracowników. Odchylenie standardowe stanowi 79% średniego poziomu punktów uznaniowych otrzymywanych przez pracowników od kierownika.

W Instytucie Zarządzania i Administracji na 1 pracownika przypadało dwuipółkrotnie więcej punktów niż wymagane minimum. Oceny charakteryzował znaczny poziom zróżnicowania. W ROZ 4 przyznano 5 ocen negatywnych.

Reasumując, **Instytut ROZ 1** uzyskał w sumie 1769,7 pkt., na które pracowało 24 pracowników. Zajął II miejsce pod względem średniej przypadającej na 1 pracownika (73,74 pkt.) W tej kategorii nieznacznie ustąpił miejsca ROZ 4. W instytucie tym przyznano jednak więcej punktów uznaniowych niż w ROZ 4 (łącznie od 105 do 165). **Katedra ROZ 2** uzyskała 1016,5 pkt., na które pracowało 24 pracowników. Zajął IV miejsce pod względem średniej przypadającej na 1 pracownika (42,35 pkt.). Ta katedra otrzymała najwięcej punktów od kierownika jednostki (łącznie 388 pkt.). **Instytut ROZ 3** uzyskał 1829 pkt., na które pracowało 37 pracowników, ale otrzymali oni tylko 35 pkt. uznaniowych od kierownika wewnętrznej jednostki organizacyjnej. W ROZ 3 przyznano też najwięcej ocen negatywnych. **Instytut ROZ 4** uzyskał najwięcej punktów (2817 pkt.), na które pracowało 37 pracowników. Był to najlepszy instytut pod względem średniej punktów przypadających na 1 pracownika. Pod względem punktów uznaniowych zajął III miejsce (łącznie 105 pkt.).

Celem niniejszego artykułu była analiza zasad i wyników badań dotyczących oceny okresowej pracowników latach 2000-2015 na przykładzie Politechniki Śląskiej. Zaprezentowana tabela 5 zawiera porównanie zasad oceny jakościowej i ilościowej.

Tabela 5

Porównanie ocen okresowych pracowników przed i po 2012 roku  
na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

Składowe oceny	Rodzaj oceny	
	Ocena jakościowa	Ocena ilościowa
Obszary podlegające ocenie	naukowy, dydaktyczny, organizacyjny	naukowy, dydaktyczny, organizacyjny
Oceniający	bezpośredni przełożony	bezpośredni przełożony
Częstotliwość oceny	co 4 lata	co 2 lata
Charakter oceny	jakościowa	ilościowa
Dokumentacja	syntetyczny opis osiągnięć z podsumowaniem	arkusz oceny z ilościowym zestawieniem punktacji
Sposób prezentacji wyników	opis	liczba punktów
Sposób prezentacji wniosków	opis (ocena pozytywna lub negatywna)	opis (ocena pozytywna lub negatywna)
Możliwość odwołania	tak	tak

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 5 można stwierdzić, że podobieństwa między ocenami tkwią w dziedzinach podlegających ocenie oraz osobach oceniających. Natomiast różnice tkwią w rodzaju oceny, składanej dokumentacji, charakterze oceny oraz częstotliwości jej przeprowadzania. Ponadto na podstawie przeprowadzonych rozważań i badań można wysunąć następujące wnioski:

- Ocena okresowa pracowników po roku 2012 w Politechnice Śląskiej zasadniczo zmieniła swój charakter, przyjmując postać kwantyfikowalną.

- Ocena jakościowa została zastąpiona przez ocenę ilościową, która oprócz możliwości sprawdzania efektów daje sposobność do porównywania nauczycieli akademickich między sobą, umożliwia także obiektywne porównywanie wydziałów i uczelni.
- Mimo zmiany charakteru oceny okresowej pracowników nie zmieniono jej głównego celu, którym ciągle pozostaje ocena realizacji powierzonych zadań w dziedzinie: naukowo-badawczej, organizacyjnej i dydaktycznej.
- Ocena okresowa w obu wariantach uwzględniała 4 etapy, przedstawione na rys. 1, czyli: określenie zasad, przeprowadzenie oceny, przekazania informacji zwrotnej oraz podjęcie decyzji personalnych odnośnie do przedłużenia zatrudnienia lub zakończenia umowy o pracę.
- Oceny okresowe w obu wariantach spełniają także podstawowe kryteria oceny zasobów ludzkich organizacji, co oznacza, że są powtarzalne, możliwe do odtworzenia i obejmują zintegrowane ze sobą działania.

## 5. Podsumowanie

Zmiana rodzaju oceny okresowej pracowników w Politechnice Śląskiej z jakościowej na ilościową niewątpliwie przyczyniła się do zobiektywizowania wyników końcowych i umożliwiła porównanie poszczególnych pracowników oraz jednostek między sobą. Dodatkowo wewnętrzna kategoryzacja tej oceny i uwzględnienie w niej części naukowo-badawczej, organizacyjnej i dydaktycznej pozwoliły na gradację aktywności pracowników w poszczególnych obszarach. Wyniki tak przeprowadzonej oceny stanowią podstawę do stymulowania aktywności pracowniczej w skonkretyzowanym, aktualnie pożądanym kierunku. Ponadto taka ocena ułatwia działania motywacyjne i sprawia, że najlepsi pracownicy czują się dowartościowani przez przełożonych. Niemniej jednak ocena ta posiada także wady, gdyż opiera się jedynie na kwantyfikowalnych efektach pracy i pomija aspekty niemierzalne, związane z osobistym zaangażowaniem pracownika, kulturą osobistą, sposobem komunikacji międzyludzkiej. Nie sposób uwzględnić w niej także wszystkich aspektów działalności pracowników naukowo-badawczych czy dydaktycznych, dlatego też niektórzy pracownicy zaangażowani w wiele „małych” działań mogą poczuć się niedowartościowani. Wreszcie w przedstawionej ocenie nie uwzględnia się podziału na stanowiska dydaktyczne i naukowo-badawcze, a przecież są one bardzo zróżnicowane pod względem wymogów rekrutacyjnych. W związku z powyższym należałoby zweryfikować niektóre kryteria oceny i arkusz sprawozdawczy oraz zróżnicować je w zależności od stanowiska.

Odnosząc się do wyników w poszczególnych jednostkach, należy stwierdzić, że kierownicy powinni skoncentrować się na wyrównaniu zróżnicowania pomiędzy poszczególnymi pracownikami, szczególnie w odniesieniu do nauczycieli akademickich uzyskujących najniższą

punktację. Docelowo pozwoli to na poprawę wyników całego instytutu lub katedry. Należy także dążyć do poprawy wyników najgorszej jednostki, to jest Katedry Stosowanych Nauk Społecznych, poprzez określenie przyczyn powstałych różnic i zdefiniowanie działań na rzecz ich wyrównania, takich jak wsparcie finansowe dla wysoko punktowanych inicjatyw publikacyjnych czy naukowo-badawczych.

## Bibliografia

1. Ciekankowski Z.: Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji. Nauki Humanistyczne i Społeczne na Rzecz Bezpieczeństwa, 2012.
2. Kościelniak A.: Ocena pracownika jako zasób wiedzy personalnej w przedsiębiorstwie. Roczniki Ekonomiczne. Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz 2011.
3. Król H., Ludwiczynski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego. PWN, Warszawa 2006.
4. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007.
5. Sidor-Rządowska M.: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
6. Statut Politechniki Śląskiej uchwalony przez Senat Politechniki Śląskiej w dniu 26 czerwca 2006 roku z późniejszymi zmianami: US nr XIV/98/06/07 z dnia 27 listopada 2006 r., US nr IX/74/08/08 z dnia 25 maja 2009 r., US nr XXXIII/273/11/12 z dnia 12 grudnia 2011 r., US nr XXX/247/14/15 z dnia 22 czerwca 2015 r.
7. Sułkowski Ł.: Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2015.
8. [www.polsl.pl/Wydzialy/RKJO/Strony/OkresOcenaNauczAkad.aspx](http://www.polsl.pl/Wydzialy/RKJO/Strony/OkresOcenaNauczAkad.aspx). 16.06. 2016.
9. Zarządzenie nr 39/12/13 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 31 stycznia 2013 roku w sprawie przeprowadzania oceny okresowej nauczycieli akademickich.
10. Zarządzenie nr 46/14/15 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 21 kwietnia 2015 roku w sprawie przeprowadzania oceny okresowej nauczycieli akademickich.