



Anna Bugalska

Doktor ekonomii w zakresie nauk o zarządzaniu, dyrektor Działu Doradztwa i Badań Organizacyjnych w Instytucie Rozwoju Biznesu, konsultant i trener, praktyk biznesu, ekspert w zarządzaniu kapitałem ludzkim.
 abugalska@irb.pl

Ocena wieloźródłowa

Jak przeprowadzać ocenę 360 stopni na najwyższym poziomie?

67 proc. firm stosujących ocenę 360 stopni jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych z jej stosowania, a 25 proc. organizacji w najbliższym czasie planuje jej wdrożenie. Co sprawia, że ocena 360 stopni jest tak dobrze postrzegana? Czy system oceny wieloźródłowej jest odpowiedzią na dzisiejsze potrzeby organizacji? Z drugiej strony, jeśli mamy tak wysoką ocenę tego systemu, to jakie są bariery rozpoczęcia stosowania go w firmie? Jak je przezwyciężyć?

Instytut Rozwoju Biznesu przeprowadził badanie „System ocen pracowniczych metodą 360 stopni”, którego wyniki zaprezentowano we wrześniu na kolejnym spotkaniu eksperckim. Ankietę wypełniło 96 osób z firm niestosujących tej metody i 59 z firm, które z niej korzystają.

Respondenci badania wskazują na pewne ograniczenia w stosowaniu oceny 360 stopni, są to najczęściej: „Działanie innego systemu ocen w organizacji” i „Zarząd nie widzi potrzeby stosowania systemu oceny 360 stopni”. I tu ważna rola działu HR – pokazania zarządowi walorów systemu. Możemy to zrobić wówczas, gdy sami dobrze rozumiemy system i sposób jego wdrażania i funkcjonowania w organizacji.

Jakie warunki musi zatem spełniać właściwie przygotowany system oceny 360 stopni i jakie są kryteria sukcesu takiego systemu?

Definicja systemu i źródła oceny

Wykorzystywana najczęściej nazwa to system oceny 360 stopni. Stosuje się jednak zamiennie również inne nazwy: ocena wieloźródłowa, ocena z wielu punktów widzenia, pełna informacja zwrotna, sprzężenie zwrotne 360 stopni. Ocena taka to pozyskiwanie informacji o pracowniku z więcej niż dwóch źródeł, w tym jednym źródłem jest samoocena dokonana przez ocenianego pracownika. Na schemacie 1 pokazano różnicę między oceną tradycyjną a oceną 360 stopni.

Pamiętajmy, że ocena 360 stopni, choć zbiera informacje o postrzeganiu stylu pracy pracownika przez inne osoby w organizacji, jest nadal oceną. Ocena taka, jak każda ocena, ma charakter subiektywny, nie jest to obiektywna diagnoza poziomu kompetencji pracownika. Poziom oceny może się

różnić pomiędzy poszczególnymi respondentami lub grupami respondentów. Wyniki uzyskane przy zastosowaniu metody oceny 360 stopni powinny być wykorzystane do rozwoju ocenianej osoby. Ocenę taką stosuje się najczęściej w organizacjach do oceny menedżerów, coraz częściej jednak organizacje zaczynają wykorzystywać tę ocenę do oceny innych grup pracowniczych.

WAŻNE

Pułapką dla narzędzia i organizacji jest wykorzystywanie oceny wieloźródłowej do oceny interwencyjnej, wybranej osoby lub osób w sytuacji kryzysowej. Z uwagi na wyjątkowość sytuacji nie możemy być pewni wiarygodności dokonanych ocen. ▲

Sposób przeprowadzania oceny

Organizacja, która zdecyduje się na przeprowadzenie oceny w formie sprzężenia zwrotnego 360 stopni swoich pracowników, ma trzy możliwości:

- ▲ samodzielnie zbudować narzędzie i przeprowadzić ocenę dzięki wewnętrznym zasobom organizacji,
- ▲ skorzystać ze wsparcia zewnętrznego przy budowie narzędzia i przeprowadzania badania,
- ▲ skorzystać z gotowego narzędzia zawierającego zestaw kompetencji do wyboru, możliwego do zastosowania do oceny pewnych grup pracowniczych.

Najtrudniejszym dla organizacji rozwiązaniem jest opcja pierwsza, ponieważ często nie mają one pełnej wiedzy umożliwiającej samodzielne przygotowanie i przeprowadzenie oceny.

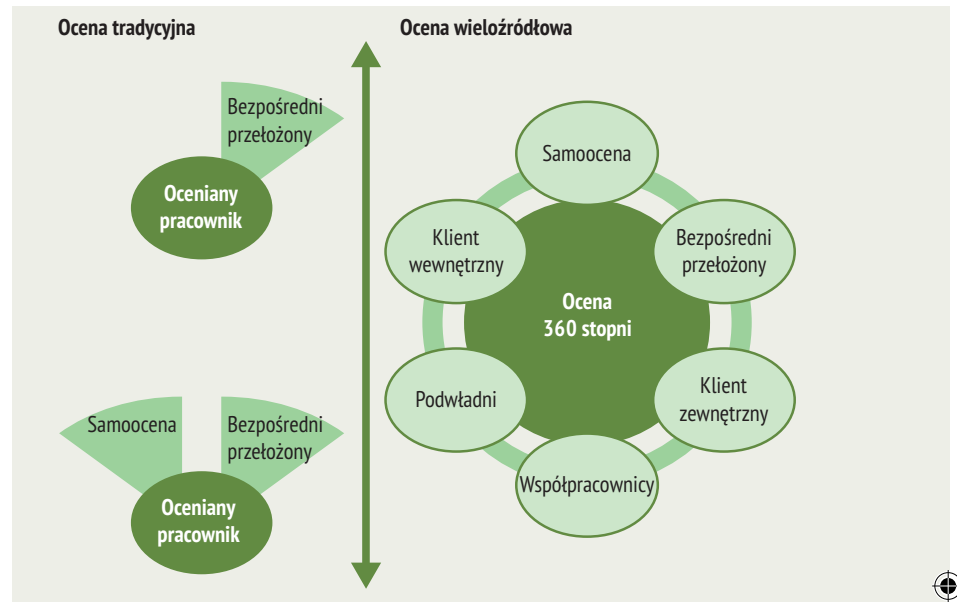
Opracowanie formularza

W ramach oceny 360 stopni mamy możliwość zebrania informacji o postrzeganiu sposobu pracy (poziomu posiadanych przez ocenianego pracownika kompetencji) od wielu osób, z którymi oceniany się kontaktuje w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. W praktyce wszystkie aspekty, jakie bada system oceny 360 stopni, nazywa się kompetencjami. Ale warto zwrócić uwagę, że na przykład terminowość bądź jakość pracy merytorycznej trudno traktować jako kompetencje, raczej powinniśmy spojrzeć na nie jak na wymiary.

W specjalnie do tego celu skonstruowanym kwestionariuszu oceniamy kompetencje lub inne wymiary dające się obserwować. Zestaw ocenianych wymiarów powinien być adekwatny do roli stanowiska, grupy stanowisk w organizacji. Ocenianych jest zazwyczaj od 6 do 12 wymiarów. Na etapie konstrukcji narzędzia należy zwrócić szczególną uwagę na dobór wymiarów do oceny i stwierdzeń opisujących każdy wymiar. W trosce o porównywalność systemu ważną jest prawidłowa budowa kwestionariusza oceny. Każdy wymiar opisany jest kilkoma stwierdzeniami, możliwymi do zaobserwowania. Stwierdzenia opisujące daną

SCHEMAT 1

Różnice między oceną tradycyjną a oceną 360 stopni



kompetencję powinny być rozrzucone po kwestionariuszu, aby nie sugerować się w ocenie danej kompetencji wrażeniem ogólnym. Warto pomyśleć o pozostawieniu miejsca w kwestionariuszu na pytania otwarte. Odpowiedzi udzielane przez respondentów w pytaniach otwartych umieszczane są w raporcie z oceny bez zmian, z ewentualnymi drobnymi korektami gramatycznymi.

Skala oceny też nie jest bez znaczenia w konstrukcji narzędzia oceny, z doświadczeń Instytutu wynika, że najlepszą skalą do oceny jest skala częstości. Dzięki zastosowaniu takiej skali zbieramy opinię osób oceniających o tym, jak często dane stwierdzenie miało miejsce. Taki sposób oceny jest łatwiejszy dla oceniających. W dzisiejszych czasach proces oceny wieloźródłowej przebiega z wykorzystaniem głównie narzędzia elektronicznego, ankiety internetowej, pozwalającej na dostęp oceniających do narzędzia również spoza organizacji. Narzędzie takie pozwala również na automatyczne generowanie raportów dla osób ocenianych, przyspiesza

i ułatwia proces oceny. Długość ankiety uzależniona jest od liczby wybranych wymiarów do oceny, im więcej stwierdzeń, tym ankieta dłuższa, wymagająca więcej czasu na ocenę. Optymalny czas wypełniania arkusza to ok. 15–20 minut. Najczęściej zdarza się, że w czasie, kiedy realizowana jest ocena w organizacji, każdy oceniający otrzymuje wiele zaproszeń do dokonania oceny (często nawet więcej niż 10). Musimy zatem zadbać o łatwość wypełniania kwestionariusza, np. cała ankieta na jednej stronie, alternatywą jest każde pytanie na osobnym ekranie. Powinniśmy ograniczać długość kwestionariusza, bo wpływa to na czas poświęcony na badanie.

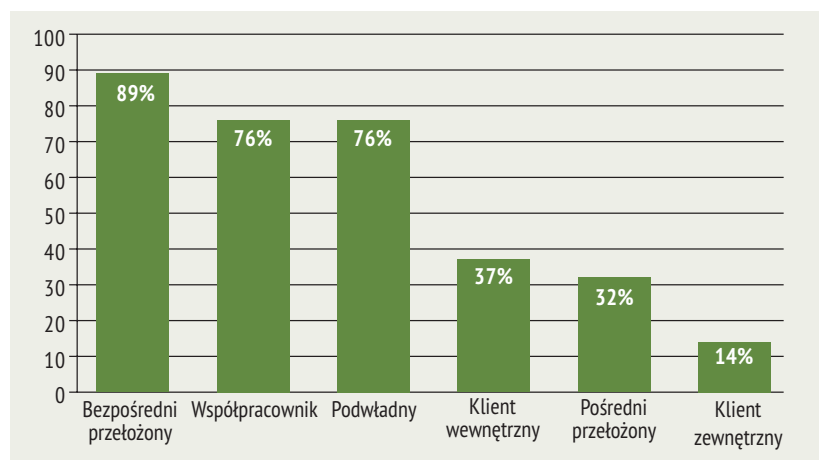
Walidacja narzędzia

Narzędzie użyte do oceny wieloźródłowej powinno być poddane procesowi walidacji, czyli procesowi zbierania dowodów, które potwierdzają, że sprzężenie zwrotne 360 stopni służy celom, do jakich zostało zaprojektowane. Dodatkowo należy wykazać, że

Ocenianie

WYKRES

Źródła oceny (inne niż samoocena)



planowane do zastosowania narzędzie rzeczywiście przyniesie korzyść użytkownikom systemu. W wyniku walidacji uzyskuje się zbiór danych ilościowych i jakościowych, określając, czy narzędzie spełnia kryterium rzetelności, trafności i użyteczności.

Wewnętrzna rzetelność testu oznacza, na ile poszczególne pytania mierzą tę samą właściwość. Wysokie wskaźniki rzetelności, do tego celu, niestety, musimy wykorzystać analizy statystyczne (dla zainteresowanych poziom wskaźnika alfa Cronbacha powyżej 0,70), informują nas, czy test mierzy w sposób dokładny to, do czego został skonstruowany. Trafność testu oznacza, że test mierzy to, co ma mierzyć. Możemy ją szacować na podstawie oceny związków pomiędzy wynikami uzyskiwanymi w innych testach, wynikami z innych metod selekcji lub z wynikami uzyskiwanymi w pracy itp.

Tylko sprawdzone narzędzie oceny jest wiarygodnym źródłem, na którego wynikach można polegać. Niestety, z wyników przeprowadzonego badania wynika, że tylko 32 proc. respondentów deklaruje, że sprawdzana jest trafność systemu. Niezwykle rzadko wykorzystywane w organizacji narzędzie zostało poddane wszechstronnemu procesowi walidacji. Wykorzystując niesprawdzone narzędzie,

znacznie częściej narażamy proces oceny wieloźródłowej na porażkę.

Dobór osób do oceny

Niezwykle ważnym działaniem przed rozpoczęciem procesu oceny jest dobór osób oceniających. Podstawowym kryterium doboru respondentów jest częstotliwość kontaktów zawodowych z ocenianą osobą. Osób oceniających nie powinno być ani zbyt mało, ani zbyt dużo – optymalna liczba to ok. 15 osób. Jak liczne powinny być poszczególne grupy oceniające? W przypadku samooceny i przełożonego dobór oceniających jest prosty. Jak jednak dobrać pozostałe grupy?

▲ Podwładni – wszyscy lub wybrani losowo (w przypadku licznych zespołów).

▲ Współpracownicy, klienci wewnętrzni, mamy do wyboru poniższe opcje:

– wyboru dokonuje przełożony – rekomendowane rozwiązanie,

– dział HR wybiera oceniających, korzystając ze struktury organizacyjnej, regulaminów – weryfikacja przez przełożonego – rekomendowane w przypadku małych i średnich organizacji,

– wyboru dokonuje pracownik, weryfikacja przez przełożonego – wydłuża proces, nierekomendowane.

▲ Klienci zewnętrzni – wszyscy lub losowy dobór z wybranej grupy (zawsze po zastosowaniu kryterium częstego kontaktu z klientem).

Jeśli w sposób nieprawidłowy dobierzemy osoby oceniające, poszczególne wyniki będą zróżnicowane, będziemy mieli do czynienia z małą ich spójnością i trudno będzie na ich podstawie wyciągać wnioski. Szczególnie jest to ważne, gdy zdarzy się tak, że zaprosimy zbyt mało osób do oceny. Wszyscy oceniający, z wyjątkiem samooceny i oceny przełożonego, mają zapewnioną anonimowość dokonanej oceny.

Może się zdarzyć, że nie będziemy mogli zaprezentować wyników danej grupy samodzielnie. Obowiązuje bowiem zasada, że jeśli grupa podwładnych lub współpracowników jest zbyt mało liczna – wyniki powinny być łączone w większe grupy (w małych organizacjach 4, w większych 5–7).

Przygotowanie procesu oceny

Zanim przystąpimy do oceny w organizacji po raz pierwszy, ważne jest, aby nauczyć wszystkich oceniających (w tym ocenianych), jak dokonywać oceny oraz zbudować ich zaufanie do procesu oceny. W tym celu można podjąć następujące działania:

▲ akcję informacyjną przed procesem oceny – komunikacja (e-mailowa) do pracowników,

▲ spotkanie informacyjne – spotkanie umożliwia otwartą dyskusję na istotne dla uczestników tematy,

▲ szkolenie zdalne, wideo, skype,

▲ szkolenie e-learningowe – jest kompromisem, pozwala na przekazanie ważnych informacji przy braku konieczności angażowania pracowników w danym miejscu i czasie.

Przygotowanie pracowników do oceny zwiększa ich świadomość na temat celów oceny, sposobu oceniania,

zakresu wykorzystania wyników i roli spotkania feedbackowego. Przygotujemy tym samym pracownika do udziału w badaniu w roli oceniającego. Dobrze przeprowadzone wdrożenie oceny, przygotowanie pracowników podnosi frekwencję, udział oceniających w badaniu.

Raport z oceny

Raporty przygotowujemy tak, aby była niemożliwa identyfikacja opinii poszczególnych osób oceniających (z wyjątkiem samooceny i oceny przełożonego). Wartość raportu mierzona jest stopniem użyteczności dla osoby ocenianej. Raport powinien być przejrzysty i zrozumiały dla osoby ocenianej oraz zawsze zawierać:

- ▲ szczegółowy profil kompetencyjny wraz z opisem poziomów kompetencji, które stanowią skalę oceny,
- ▲ ocenę poszczególnych kompetencji dokonaną przez kolejne grupy respondentów,
- ▲ porównanie samooceny z pozostałymi ocenami,
- ▲ zestawienie średnich wyników wraz z rozkładem odpowiedzi w poszczególnych grupach oceniających.

Feedback po ocenie

Warunkiem skuteczności oceny i prawidłowego odbioru wyników jest profesjonalnie przeprowadzona sesja informacji zwrotnej. Nie każdy może udzielić feedbacku. Osoby takie muszą być do tego celu dobrze przygotowane. Informacja zwrotna może być udzielona przez:

- ▲ konsultanta zewnętrznego, w przypadku przeprowadzania oceny z wykorzystaniem zewnętrznego narzędzia,
- ▲ osoby z wewnątrz organizacji – rozwiązanie dla dużych organizacji; konieczne przygotowanie osób do udzielania informacji zwrotnej. Uczestnikiem sesji informacji zwrotnej jest osoba oceniana, to jej są przekazywane informacje o uzyskanych wynikach. Osoba udzielająca feedbacku prowokuje ocenianego pracownika do refleksji nad wynikami, zachęca do porównania dokonanych ocen z samooceną, określenia obszarów, nad którymi pracownik chce dalej pracować, i określenia sposobów ich rozwijania dopasowanych do sytuacji pracownika. Informacja zwrotna po ocenie 360 stopni powinna spełniać kilka warunków:
 - ▲ być poufna i anonimowa,

- ▲ identyfikować silne strony i obszary do rozwoju,
 - ▲ dostarczać silnych i wiarygodnych bodźców do zmiany nieefektywnych zachowań,
 - ▲ budować samoświadomość pracownika, rozszerzać jego perspektywę.
- Badanie pokazuje, że aż 22 proc. organizacji nie przeprowadza sesji informacji zwrotnych dla osób ocenianych. Jakie są zagrożenia takiego postępowania? Jednym z możliwych, niestety, nie najgorszym, jest to, że pracownicy z oceny po prostu nie w pełni lub w ogóle nie skorzystają. Szkoda poświęconego czasu i zaangażowania wszystkich osób, które włączyły się w ocenę pracownika. Zrobiły to po to, aby pracownik miał informacje o sposobie postrzegania jego działań i w sposób świadomy mógł podjąć działania zmieniające swoje zachowania. Większym niebezpieczeństwem jest to, że pracownik nie zrozumie wyników, wyciągnie niewłaściwe wnioski, a organizacja w ostateczności straci szansę na zmianę zachowań swoich pracowników. Przeprowadzenie sesji feedbackowych jest zwieńczeniem całego procesu przygotowywania oceny i jej wdrożenia w organizacji.

