

FOR THE FIRST TIME EVER THE BIGGEST HRM&D EVENT IN CENTRAL EUROPE

**HR
ACROSS
THE
GLOBE**



**40th IFTDO World
Conference & Expo**

**kongres *kadry*
& expo**

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

HONORARY PATRON

HANNA GRONKIEWICZ-WALTZ
PRESIDENT OF WARSAW

ORGANIZERS



PARTNERS





40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011
WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Wyzwania w udzielaniu informacji zwrotnych w ocenie typu 360 stopni

dr Olaf Żylicz
Wiceprezes Zarządu ds. Naukowych

Katarzyna Palczak
Konsultant HRM



Instytut
Rozwoju Biznesu

Wybrane zasady udzielania informacji zwrotnej

1. O zachowaniach, nie o osobie.
2. We właściwym miejscu i czasie.
3. O faktach, a nie o wrażeniach.
4. Nie za dużo.
5. Z możliwością ustosunkowania się przez informowanego.

Kto ustalił powyższe zasady?

Prawidłowo udzielane informacje zwrotne w firmie

1. Pozwalają pracownikom rozumieć swoje mocne i słabe strony.
2. Ułatwiają określenie im zadań rozwojowych.
3. Wzmacniają wiarę w możliwość zmian.
4. Poprawiają jakość komunikacji w firmie.
5. Redukują poziom niepewności.
6. Budują atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku.

„Mimo upadku komunizmu Polacy bardzo niechętnie udzielają sobie w pracy informacji zwrotnych.

Menedżerowie, jeśli coś mówią pracownikom i współpracownikom o ich funkcjonowaniu, to zwykle głównie rzeczy negatywne.

Sami nie zachęcają do udzielania im feedbacku.

Zbyt często wyrażają swoje negatywne emocje, nie potrafiąc o nich konstruktywnie mówić.”

Czy w polską kulturę wpisana jest niechęć wobec udzielania informacji zwrotnych?

Wybrane wyniki z badań nad udzielaniem informacji zwrotnych

- Dzięki przeprowadzeniu bardzo zaawansowanego tzw. podłużnego badania na menedżerach, Jawhar (2010) stwierdził, że większe znaczenie dla pozytywnego wpływu udzielanych informacji zwrotnych ma nie tyle sama treść oceny, co reakcja pracownika na uzyskane informacje.
- Z badań eksperymentalnych (Brockner ,1986) nad przyjmowaniem informacji zwrotnych wynika, że otwartość do przyjęcia negatywnych informacji na temat jakości wykonywanych zadań silnie zależy od wiązania wyników pracy z własną tożsamością (*self-identity*).

Wybrane wyniki z badań nad udzielaniem informacji zwrotnych

- Badania amerykańskie (Geddes, Konrad, 2003) pokazują, że mężczyźni znacząco gorzej przyjmują informacje zwrotne od kobiet niż od mężczyzn.
- Van Fleet i współpracownicy (2005) piszą o narastającym w świecie zachodnich organizacji oporze przed udzielaniem negatywnych informacji zwrotnych.

Informacja zwrotna w systemie ocen metodą 360 stopni

- Poufna i anonimowa
- Identyfikuje silne strony i obszary do rozwoju
- Dostarcza silnych i wiarygodnych bodźców do zmiany nieefektywnych zachowań
- Buduje samoświadomość
- Pomaga stworzyć plan rozwoju pracownika
- Wieloźródłowa
- Powiązana ze strategią, wizją i misją organizacji

ZGODNA
Z CELEM OCENY

|

ZAKOŃCZONA
ODPOWIEDNIMI
DZIAŁANAMI
ROZWOJOWYMI

Gdzie stosujemy informację zwrotną?

Assessment i Development Centre

Systemy ocen

Programy rozwojowe/szkolenia/coaching

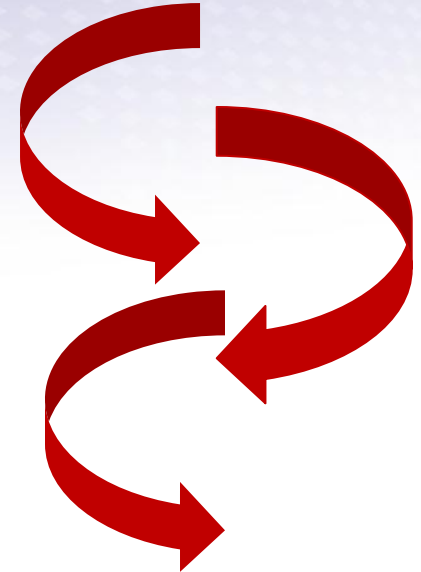
Badania pracowników

Nowe zastosowania informacji zwrotnej

Opracowywanie systemów
wynagrodzeń

Analiza strategii organizacji

Przekształcanie kultury
organizacyjnej



Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Role pełnione w organizacji, wiek, pozycja w firmie, rodzaj zatrudnienia, wielkość zespołu istotnie wpływają na to, jak oceniamy w modelu 360 stopni (Shahindul, 2009; Mullen, 2009).
- Trudno jest uchwycić w ocenie 360 nadmiarowość w przejawianiu cech pozytywnych. Na przykład, osoba oceniana bardzo szybko podejmuje decyzje, ale ma kłopot z cierpliwym słuchaniem opinii innych (Kaplan, Kaiser, 2009).

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Warto wbudowywać do oceny w modelu 360 tam, gdzie to możliwe, odpowiedzialność za stawianie i realizowanie celów rozwojowych, wynikających z oceny (Parrgin, 2009).
- Podłużne badania nad efektywnością ocen w modelu 360 stopni wykorzystywanych w celach rozwojowych menedżerów wykazały, że poprawa kompetencji przywódczych widoczna jest głównie w obszarach stosunkowo prostych i wybranych do rozwoju przez samych ocenianych (Guangrong, et al. 2010).

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Z badań nad efektywnością biznesową oceny 360 stopni w różnych kontekstach kulturowych wynika, że ten model może być wykorzystywany z powodzeniem w różnych krajach. Jednocześnie najlepsza efektywność takiej oceny jest w krajach o niskiej hierarchiczności w życiu społecznym, z dominującymi wartościami indywidualistycznymi (2007).
- Efektywność oceny 360 stopni znacząco rośnie przy zastosowaniu coachingu jako narzędzia transferowania wiedzy uzyskanej w badaniu do praktyki biznesowej (Luthans, Peterson, 2003; Koonce, 2010).

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Z badań przeprowadzanych przez psychologów organizacji Craiga i Hannuma (2006) wynika, że aby system ocen 360 stopni sprawnie funkcjonował, powinien być wdrażany w organizacjach, w których:
 - ✓ uczenie się i zmiany są spostrzegane jako droga do sukcesu,
 - ✓ istnieje otwarty przepływ informacji,
 - ✓ menedżerowie postrzegają otwartą komunikację jako warunek sukcesu firmy,
 - ✓ menedżerowie są otwarci na zmiany, które umożliwiają sukces osobisty i firmy,
 - ✓ menedżerowie rozmawiają o wynikach biznesowych z podwładnymi.

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Rodzaj organizacji (biznesowe, edukacyjne, administracji publicznej) wiąże się z jakością udzielanych informacji w systemie ocen 360 stopni (Brutus, Flenor, 1998):
 - ✓ w organizacjach edukacyjnych oceniający byli najmniej krytyczni wobec ocenianych,
 - ✓ najbardziej zawyżali swoje samooceny słabi menadżerowie z firm biznesowych.

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Wernke (2007) w bardzo gruntownym badaniu nad efektywnością stosowania oceny 360 ponad stu menedżerów uczestniczących w programie rozwojowym z obszaru przywództwa stwierdziła, że:
 - ✓ generalnie ocena 360 może mierzyć rzeczywiste zmiany w zachowaniu menedżerów (a nie zmiany jedynie w percepcji),
 - ✓ osoby oceniane mają często skłonność do przeceniania efektów zmian zachodzących u nich.

Wybrane wyniki badań nad oceną pracowniczą metodą 360 stopni

- Efektywność stosowania oceny 360 znacząco wzrasta, jeśli ocenianych menedżerów charakteryzuje potrzeba i umiejętność integrowania wiedzy na swój temat w organizacji. Vilkinas i Cartan (2001) postulują rozwijanie u menedżerów umiejętności w ramach roli „integrator wiedzy”.

Feedbacker/facylitator – profesja przyszłości



FEEDBACKER / FACYLITATOR

ASPEKTY MERYTORYCZNE

Znajomość celu oceny,
instrumentu badawczego
i raportu.
Umiejętność wyciągania
trafnych wniosków.
Umiejętności techniczne
(np. koordynacja w
czasie).

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE

Umiejętność dostosowania
ilości i treści informacji
zwrotnych do osoby .
Umiejętność inspirowania
osoby do samodzielnej
interpretacji wyników.
Umiejętność budowania
atmosfery zaufania .
Rozumienie uwarunkowań
sytuacyjnych.

UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE

Wgląd w specyfikę
organizacji.
Znajomość wizji, misji
i strategii.
Znajomość modelu
przywództwa .

Czas na informację zwrotną

**OPTYMALNIE 2 TYGODNIE PO ZAKOŃCZENIU OCENY,
MAKSYMALNIE DO 1 MIESIĄCA**

Świeżość
informacji

Podniesienie
wartości
procesu!

Wzrost motywacji i zaangażowania

Formy informacji zwrotnej

Indywidualna bezpośrednia sesja

Pisemny raport

Rozmowa telefoniczna

**Jakie formy informacji zwrotnych są optymalne pod
względem ludzkim i biznesowym?**

Raporty z oceny metodą 360 stopni

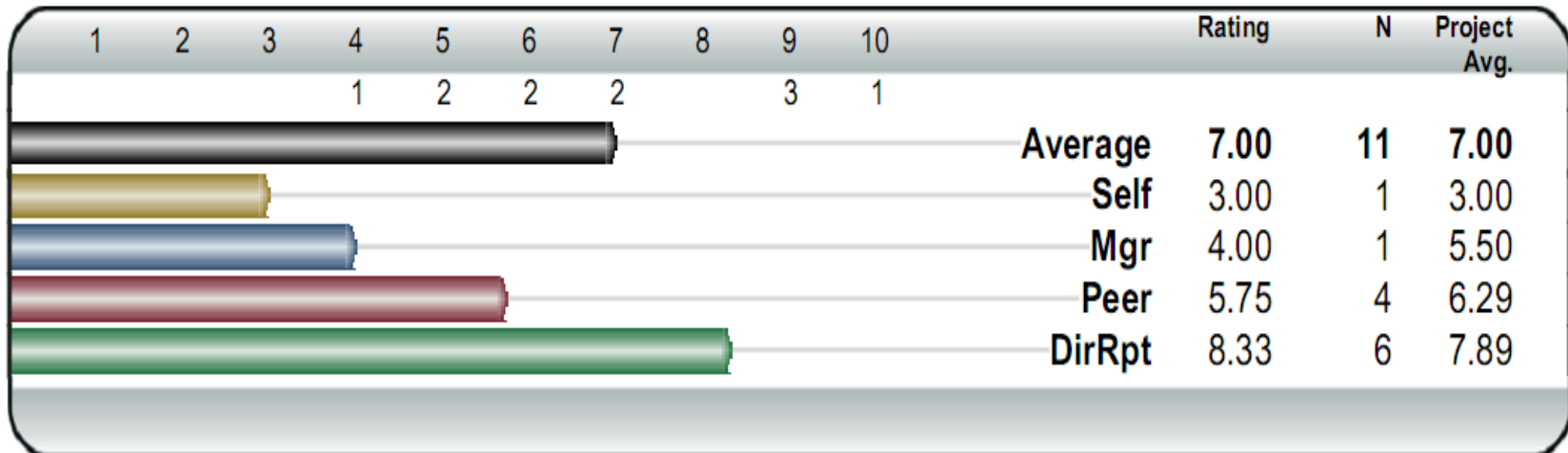
ZAKRES RAPORTÓW

- Wyniki kompetencji czy poszczególnych zachowań, które wchodzą w skład kompetencji?
- Rozkład wyników wszystkich kategorii ocenianych?
- Rozbieżności pomiędzy kategoriami ocenianymi?

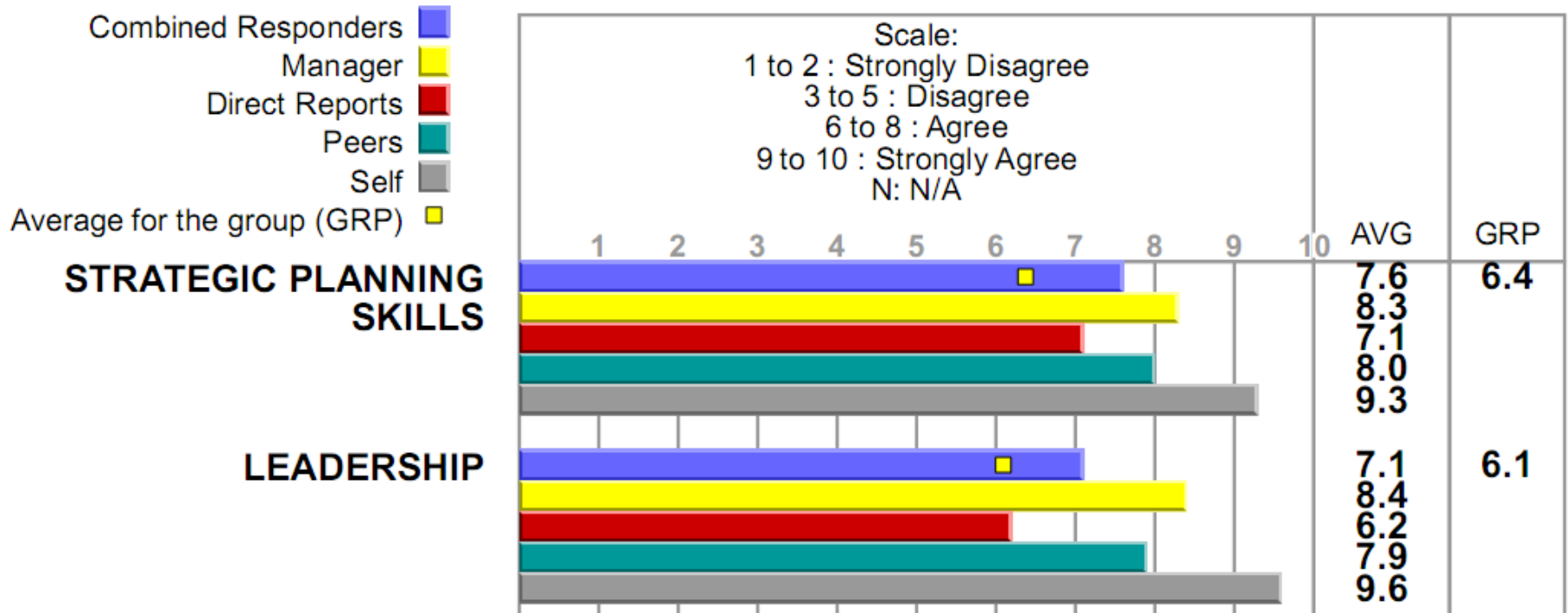
Zapewnienie
przejrzystości
i odpowiedniego poziomu
szczegółowości

Wybrane wyniki z raportów oceny metodą 360 stopni. Przypadek I

13. Examines the impact of actions on other areas of the organization.



Wybrane wyniki z raportów oceny metodą 360 stopni. Przypadek II

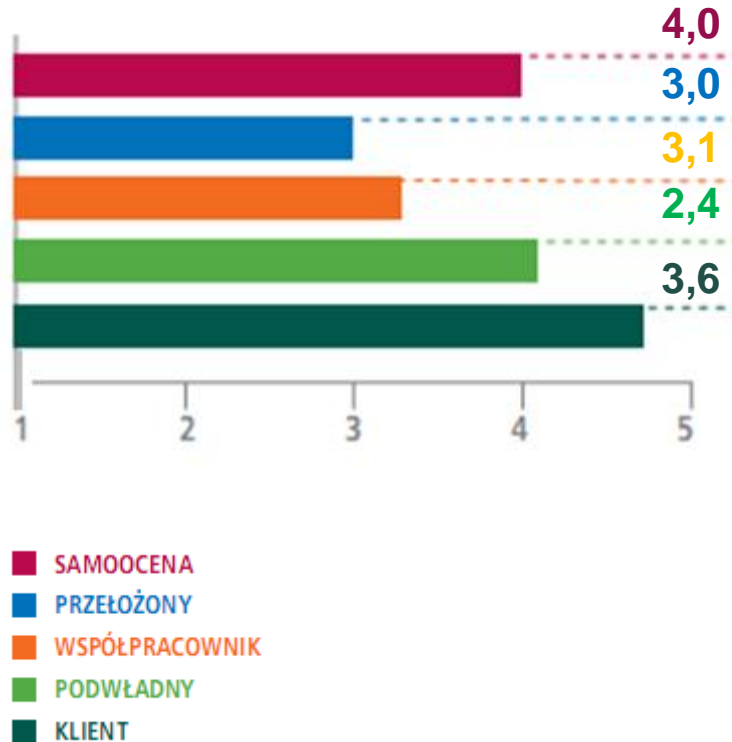


Wybrane wyniki z raportów oceny metodą 360 stopni. Przypadek III

7

Zgłasza nowe pomysły, które są użyteczne.

- 1 BARDZO RZADKO
- 2 RZADKO
- 3 CZASAMI
- 4 CZĘSTO
- 5 BARDZO CZĘSTO



	PODWŁADNY	WSPÓŁPRACOWNIK	KLIENT
BARDZO RZADKO	3	3	0
RZADKO	2	0	2
CZASAMI	0	2	0
CZĘSTO	0	2	2
BARDZO CZĘSTO	2	2	2
Brak informacji	0	0	0