



Feedback 360 stopni jako skuteczne narzędzie badania kompetencji menedżerskich

Dobrze skonstruowane badanie 360 stopni daje wartościową i obiektywną ocenę menedżera. Badanie jest analizą subiektywnego postrzegania kompetencji danego menedżera przez innych, jednak informacja pochodzi z wielu źródeł. | **str. 58**

Feedback 360 stopni

jako skuteczne narzędzie badania kompetencji menedżerskich

Dobrze skonstruowane badanie 360 stopni daje globalną, wartościową i obiektywną ocenę pracownika/menedżera. Badanie jest analizą subiektywnego postrzegania kompetencji danego menedżera przez innych, jednak informacja pochodzi z wielu źródeł.

Agnieszka Mikoś

Często nasze wyobrażenie o sobie różni się od tego, jak postrzegają nas inni. W jaki sposób możemy się poprawić, jeśli nie wiemy, co ludzie w nas cenią, a jakie obszary uważają za wymagające poprawy? Feedback 360 stopni polega na zebraniu informacji na temat naszych kompetencji z wielu perspektyw. Strategia ta pozwala zidentyfikować źródło sil-

nych stron i obszary rozwojowe. W efekcie można efektywnie zaplanować działania, których celem jest rozwój konkretnych kompetencji pracownika.

Jakie znaczenie ma metoda 360 stopni w diagnozowaniu poziomu kompetencji pracowników, w szczególności kompetencji menedżerskich?

► Opinia

Katarzyna Kawecka,

kierownik sklepu, KappAhl.



Moje opinie na temat badania są zarówno pozytywne, jak i zaskakujące. Dziwne to uczucie przekonać się, jak postrzegają Cię inni. Ciężko jest uwierzyć w coś, co mówią, piszą inni, jeśli my sami myślimy o sobie inaczej. Mimo wszystko badanie dało mi do myślenia. Było podstawą do rozmowy z moim przełożonym i dzięki temu wiem, co powinnam zmienić w swoim zachowaniu, swojej pracy, aby stać się jeszcze lepszą. Bez tego żyłabym w błogiej nieświadomości, że wszystko co robię w niektórych obszarach, jest ok i w zasadzie to nic nie można już zmienić.

Były też takie momenty, kiedy sama wiedziałam, że mam z czymś problem, ale myślałam, że dla reszty otoczenia jest to niezauważalne, i nic z tym nie robiłam... Przekonałam się, że wszyscy to dokładnie widzą... Nie pozostaje mi nic innego, jak pracować nad sobą, by z czasem być coraz lepszą w pracy. Według mnie metoda 360 stopni jest świetna. Działa trochę jak kubał zimnej wody, jest chwilą prawdy i motywacją do tego, by w końcu zacząć coś zmieniać.

► Narzędzia badania poziomu kompetencji

Rozmowa rozwojowa	służy omówieniu dotychczasowych osiągnięć oraz ewentualnych porażek. Planowane są również przyszłościowe działania. W przypadku kiedy rozmowa rozwojowa nie ma charakteru ustrukturyzowanego, jej skuteczność jest wątpliwa. Jednak wówczas gdy oparta jest na wskaźnikach behawioralnych, technika ta będzie efektywnie określać kompetencje. Przykładowo – by zbadać kompetencję „wywieranie wpływu”, przełożony może poprosić: „Opowiedz mi o sytuacji, w której bardzo łatwo udało Ci się przekonać współpracowników do swoich racji”. W ten sposób ma szansę uzyskać informacje o konkretnych zachowaniach pracownika, które odnoszą się do danej kompetencji. Aby trafnie diagnozować kompetencje, rozmowa taka musi być dobrze przygotowana przez pracownika i jego szefa.
Testy psychometryczne	to inna powszechnie znana metoda, która służy do analizy kompetencji. Testy można podzielić na trzy grupy – testy zdolności, kwestionariusze osobowości oraz testy diagnozujące zainteresowania. Testy zdolności mają na celu zmierzenie maksymalnych osiągnięć pracowników, a celem pozostałych jest zbadanie typowych zachowań. Podczas gdy testy zdolności znajdują zastosowanie w rekrutacji i inicjatywach prorozwojowych, kwestionariusze osobowości i testy badające zainteresowania są przydatne w zakresie wspomagania rozwoju pracowników.
Ćwiczenia	(np. koszyk zadań, ćwiczenia w grupie, symulacje biznesowe, prezentacje) także pomogą określić poziom kompetencji pracownika.
Obserwacja pracownika	podczas wykonywania przez niego pracy (pod warunkiem, że ma to miejsce na podstawie jasno sprecyzowanych kryteriów) może być czasami alternatywną techniką.
Development center	to połączenie kilku tych metod. Większość tych technik stosuje się w przypadku pracowników każdego szczebla. Development center jest natomiast metodą przeznaczoną przede wszystkim dla menedżerów (ze względu na zaawansowaną formę oraz koszt). W ramach development center zadania dobierane są w taki sposób, aby każda kluczowa kompetencja została rzetelnie zbadana.
Ocena 360 stopni	to również ważne narzędzie, jednak dopiero od niedawna doceniane w kręgach HR. Jest również niezwykle przydatne w przypadku identyfikacji obszarów rozwojowych menedżera.

■ źródło | opracowanie własne

Rozwój pracownika

Wiele firm nie przywiązuje znaczenia do programu rozwojowego. Często organizacje podchodzą do tego procesu intuicyjnie, próbując uwzględnić przyszły rozwój firmy. Inne z kolei biorą pod uwagę obecny poziom umiejętności pracowników i starają się na bieżąco eliminować ich braki kompetencyjne. Plan rozwojowy powinien uwzględniać obie perspektywy – wizję przyszłości i obecny poziom kompetencji pracowników.

Inwestowanie w rozwój kadr jest opłacalne. Nie tylko prowadzi do zmniejszenia rotacji pracowników, ale również – do ograniczenia kosztów rekrutacji nowych ludzi. Dzięki temu firma sprawniej się rozwija, pracownicy coraz lepiej rozumieją organizację, w której pracują, oraz są gotowi do przejęcia wyższych stanowisk wraz z ekspansją firmy. Dla pracownika wiąże się to z rozwojem umiejętności i zdobywaniem nowego doświadczenia, zwiększeniem poziomu zadowolenia i motywacji, poczuciem pewności siebie. Rozwój kompetencji jest ważny dla pracownika każdego szczebla, jednak dbałość o menedżerów w tym aspekcie jest szczególnie istotna. Dlaczego? To oni zarządza-

ją zespołem ludzi, delegują zadania, przekazują pracownikom wiedzę, motywują ich do pracy. Ważnym krokiem w każdym programie rozwojowym jest zbadanie aktualnego poziomu kompetencji pracownika. Ten etap służy zidentyfikowaniu jego silnych stron oraz obszarów wymagających poprawy. Stanowi podstawę do planowania działań mających na celu dalszy rozwój.

Kompetencje menedżerskie

Kompetencje to miękkie kryteria oceny stanowiące alternatywę do twardych wskaźników, takich jak wykształcenie, odpowiednie kwalifikacje, wyniki w pracy czy poziom wynagrodzenia. W 1973 r. David McClelland przeprowadził badania wśród absolwentów dotyczące ich dalszej kariery. Stwierdził, że nie można wiązać sukcesu zawodowego absolwentów z ich ocenami. Duża część absolwentów z przeciętnymi wynikami zrobiła większe kariery zawodowe niż prymusi. McClelland zaproponował więc, by testy na inteligencję zastępować testami kompetencji.

Kompetencje należy rozumieć jako wszystkie związane z pracą cechy osobowości, ►

wiedzę, umiejętności i wartości, na których bazuje dana osoba, aby najlepiej wykonywać powierzoną jej pracę (Roberts, 1997).

Model góry lodowej, autorstwa Lyle i Signe Spencerów (1993), jest pomocny w rozumieniu kompetencji. Góra lodowa służy jako metafora kompetencji indywidualnych, gdzie wiedza i umiejętności, których łatwo się nauczyć, znajdują się na powierzchni wody, pozostałe zaś elementy (wartości, standardy, motywacje i inne) znajdują się pod powierzchnią, ponieważ są trudne do wyuczenia.

W praktyce używa się od ośmiu do 12 kompetencji – nie należy jednak wybierać do badań zbyt dużej ich liczby. Kompetencje powinny być spójne, jasne oraz łatwe do zmierzenia. Każda powinna wiązać się z określonym wskaźnikiem behawioralnym, tzn. skupiać się na łatwo obserwowalnych zachowaniach (umiejętnościach).

Systemy kompetencji należy regularnie kontrolować i uaktualniać – na rynku jest dostępny cały wachlarz narzędzi, które służą analizie kompetencji pracowników (patrz ramka „Narzędzia badania poziomu kompetencji”).

Wśród nich jest ocena 360 stopni – coraz częściej doceniana w kręgach HR i wykorzystywana do badania kompetencji menedżerskich.

Zalety badania 360 stopni

Podstawową zaletą badania 360 stopni można zobrazować na podstawie modelu „okna Johari” stosowanego w psychologii. Zgodnie z tym modelem rzeczywistość każdego człowieka dzieli się na cztery obszary (tzw. okna). Pierwsze okno to obszar świadomy: „ja widzę, inni widzą”. Drugie okno to obszar ukryty: „ja widzę, inni nie widzą”. Trzeci to obszar niewidoczny: „ja nie widzę,

► Korzenie badania 360 stopni

Wprawdzie jednolita koncepcja na temat tego, jak powinna wyglądać ocena wieloźródłowa, pojawiła się niespełna 20 lat temu, idea tego narzędzia rozwojowego sięga początków XX wieku. Kiedy rewolucja przemysłowa w Anglii przyciągnęła do miast rzesze nowych pracowników, psycholodzy zaczęli zastanawiać się nad usprawnieniem procesu zatrudniania nowych ludzi i oceniania ich pod kątem jakości wykonywanej pracy. W Stanach Zjednoczonych Walter Dill Scott wynalazł metodę oceny umiejętności pracowników przez ich przełożonych (metoda man-to-man comparison scale). Podczas I wojny światowej zmodyfikował ją tak, aby mogła posłużyć do tego samego celu w wojsku – na podstawie osiągniętych wyników oficerowie byli promowani na wyższe stanowiska.

Naukowcy zaczęli zastanawiać się nad metodami pozyskiwania ocen ze źródeł innych niż bezpośredni przełożeni pracownika. W 1919 r. Shelton zaproponował metodę ewaluacji pracowników zarówno przez superwizorów, jak i przez podwładnych. Ocena odbywała się podczas anonimowego głosowania. Z kolei w 1926 r. Cook i Manson opisali system oceniania sprzedawców przez ich klientów.

II wojna światowa stanowiła ważny punkt w historii wykorzystania narzędzi psychometrycznych do analizy poziomu kompetencji pracowników. Powstały nowe kryteria ocen oraz metody przewidywania sposobu, w jaki pracownik poradzi sobie na danym stanowisku. Testy zaczęły być używane na szeroką skalę, szczególnie w dużych organizacjach. Po II wojnie światowej psycholodzy rozpoczęli intensywne badania nad różnymi źródłami i technikami oceny. W Korpusie Piechoty Morskiej USA oceniono pracowników z perspektywy nie tylko bezpośredniego przełożonego, ale także jego współpracowników. Okazało się, że ocena kolegów była skuteczniejsza w przewidywaniu osiągniętych wyników w pracy.

W późnych latach 40. Uniwersytet w Michigan przeprowadził innowacyjne badanie analizujące zmiany w relacjach między przełożonymi a ich podwładnymi po udzieleniu pracownikowi informacji zwrotnej. Superwizorzy spotykali się ze swoimi

pracownikami, aby omówić i zinterpretować ich wyniki oraz sformułować konstruktywny plan działania. Program ten był monitorowany przez dwa lata. Po tym czasie okazało się, że nastąpiły pozytywne zmiany w nastawieniu pracowników do pracy w porównaniu z grupą kontrolną. Natomiast w 1959 r. w branży przemysłowej powstał program rozwojowy „Rate Your Supervisor” („Oceń swojego przełożonego”), w ramach którego pracownicy oceniali swojego szefa w zakresie około 60 kluczowych cech, jakie powinien posiadać.

Kolejny przełomowy okres to lata 60. i 70., kiedy zaczęto szukać alternatywy do powszechnie stosowanej oceny przełożonego czy kryteriów twardych (wyniki w pracy, poziom wynagrodzenia, osiągnięty szczebel kariery). Pojawiły się badania na temat wykorzystania różnych perspektyw do analizy złożonych cech pracowników jako sposobu oferującego nowy i praktyczny wgląd w znaczenie osiągniętych wyników. Organizacje chętnie zaczęły inwestować w ustandaryzowane metody zbierania informacji zwrotnej dotyczącej zachowań menedżerów.

Lata 80. i 90. XX w. przyniosły przeobrażenia prowadzące z ekonomii produkcyjnej do ekonomii skoncentrowanej na usługach. To skierowało zwiększoną uwagę na znaczenie satysfakcji klienta. W związku z tym organizacje zaczęły przywiązywać wagę do mierzenia kompetencji pracowników oraz udzielania im informacji zwrotnej. Dodatkowo zmieniały się trendy w organizacjach w kierunku zwiększonego zaangażowania pracowników oraz poprawy jakości ich pracy, co wiązało się ze zwiększonymi oczekiwaniami pracowników w zakresie perspektyw rozwojowych w organizacji. Pod koniec lat 80. pojawiło się pojęcie „feedback 360 stopni” określające badanie wielu kompetencji z kilku perspektyw. W 1993 r. specjalną edycję magazynu „Human Resource Management” poświęcono ocenie wieloźródłowej, co znacząco przyczyniło się do powstania jednolitej koncepcji na temat tego, jak powinna wyglądać ta metoda.