

Barbara Chomętowska

OCENIANIE PRACOWNIKÓW METODĄ 360 STOPNI – WYBRANE PROBLEMY

1. Wstęp

Obecnie nikt nie zastanawia się nad tym, czy oceniać pracowników. Pytania i problemy pojawiają się dopiero w kwestii tego, jak oceniać, aby ocena przynosiła korzyści z punktu widzenia przedsiębiorstwa, podmiotów oceniających oraz ocenianych pracowników. Należy przy tym zaznaczyć, że dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich ludzi dodatkowo komplikują sprawę, ponieważ stawiają przed procesem oceniania nowe wyzwania.

Nie dziwi zatem fakt, że zarówno w teorii, jak i w praktyce ciągle poszukuje się rozwiązań, których zastosowanie pozwoli zarządzającym sprostać zmieniającym się oczekiwaniom wobec ocen pracowniczych. Jednym z nich wydaje się być ocenianie pracowników metodą 360 stopni. W ostatnich latach rośnie zainteresowanie tą metodą i zwiększa się liczba jej użytkowników.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty oceny pracowników metodą 360 stopni. Przedstawione zostaną tutaj odpowiedzi na następujące pytania: czym jest i na czym polega ocena 360 stopni, jakim celom może służyć, jakie podmioty mogą brać udział w procesie oceny? Niniejsza praca opiera się przede wszystkim na literaturze przedmiotu.

2. Terminologia

Według M. Juchnowicz i E. Smyk, metoda 360 stopni jest metodą oceny pracowników, polegającą na dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnych o jego dokonaniach w pracy z różnych źródeł [Juchnowicz, Smyk 1999, s. 239]. Dla S.P. Robbinsa podstawą oceny 360 stopni są informacje zwrotne uzyskiwane z całego cyklu wszelkich możliwych codziennych kontaktów pracownika [Robbins 2001, s. 231]. M. Sidor-Rządkowska traktuje ocenę 360 stopni jako koncepcję oceniania pracownika z punktu

widzenia wielu osób [Sidor-Rządkowska 2000, s. 68]. Zdaniem P. Warda, ocena metodą 360 stopni polega na systematycznym zbieraniu i przekazywaniu informacji zwrotnych o efektach uzyskiwanych przez osobę lub zespół osób na podstawie opinii wyrażanych przez określone grupy interesów (respondentów) [Ward 2005, s. 20]¹.

Powyższe definicje pozwalają na wskazanie dwóch charakterystycznych cech rozważanej metody oceny pracowników:

- pracownik jest oceniany przez kilka podmiotów (ocena pracownika pochodzi z wielu źródeł),
- proces oceny polega na systematycznym zbieraniu i przekazywaniu pracownikowi informacji zwrotnej z oceny pochodzącej z wielu źródeł.

W języku polskim funkcjonuje wiele określeń na rozważaną w niniejszej pracy ocenę pracowników. Należą do nich: ocena 360 stopni, sprzężenie zwrotne 360 stopni, wielopodmiotowy system oceny, ocena z wielu punktów widzenia, ocena wszechstronna, kompleksowa. Wszystkie są wynikiem tłumaczenia angielskich „360-degree assessment” oraz „360-degree feedback”. Natomiast określenie „360 stopni” wywodzi się od *full circle (sphere) of feedback sources* (pełen okrąg, krąg źródeł informacji zwrotnych dla pracownika). Przy czym pełen okrąg to całe otoczenie zawodowe pracownika i składające się na nie podmioty, które odczuwają wpływ działań pracownika i jednocześnie mają z nim na tyle częsty, podyktowany sprawami zawodowymi kontakt, że mogą wypowiadać się na temat jakości jego pracy, sposobu, w jaki się z nim współpracuje itd.

Warto przy okazji zwrócić uwagę na funkcjonujące w literaturze przedmiotu oraz w praktyce określenia typu: ocena 90 stopni, 180 stopni, 540 stopni itd. Zamysłem autorów tych określeń jest zapewne wskazanie, że w danym systemie oceny (np. wykorzystywanym w określonym przedsiębiorstwie) wykorzystuje się tylko pewne elementy (niektóre podmioty oceniające) oceny 360 stopni. Dla przykładu: ocena 180 stopni polega na przekazywaniu informacji zwrotnych podwładnym przez ich przełożonych oraz przełożonym przez ich podwładnych. Liczby większe od 180 oznaczają, że grono oceniających powiększyło się o kolejną grupę oceniających, np. współpracowników.

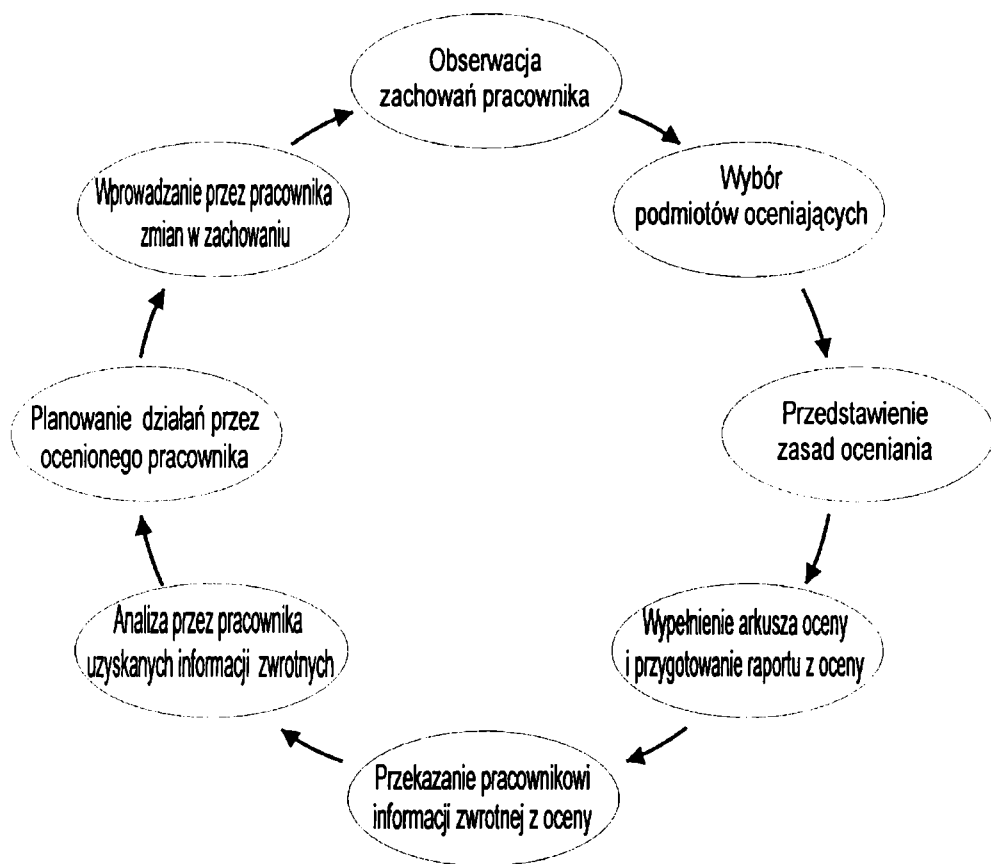
Zdaniem autorki niniejszej pracy, powyższe „stopniowanie” wydaje się niepotrzebne i może wprowadzać wiele zamieszania. Zamysłem twórców i propagatorów oceny 360 stopni nie było wskazanie podmiotów oceniających, ale raczej możliwości, czyli pokazanie, z jakich źródeł mogą płynąć informacje o ocenianym pracowniku. Każde przedsiębiorstwo jest inne i trudno oczekiwać, że jeśli zamierza wykorzystywać ocenę 360 stopni, to musi przy ocenie danego pracownika zasięgać opinii wszystkich podmiotów oceniających zaproponowanych przez twórców metody. Wprost przeciwnie, oznacza to, że stosując metodę 360 stopni w przedsiębiorstwie, odchodzi się od klasycznego paradygmatu oceny polegającego na ocenie pracownika wyłącznie przez bezpośredniego przełożonego, na rzecz oceny wszechstronnej, bar-

¹ Dla autora definicji efekty uzyskiwane przez osobę lub zespół osób to przede wszystkim jakość relacji interdyscyplinarnych lub zachowań jednostki, a nie uzyskiwanych wyników. Grupy interesów (respondenci) to podmioty dokonujące oceny pracownika.

dziej rzetelnej, wiarygodnej, poprzez włączenie do procesu oceny innych podmiotów. Ich rodzaj i liczba jest już sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa, podyktowaną chociażby specyfiką stanowiska lub roli ocenianego pracownika.

3. Istota procesu oceny metodą 360 stopni

Ocena pracowników metodą 360 stopni czyni użytek z tego, co w warunkach pracy jest naturalne i powszechne, tzn. ze wzajemnej obserwacji. Ludzie nieustannie się obserwują oraz tworzą na podstawie tych obserwacji osądy, opinie o innych. Zazwyczaj robią to w sposób nieświadomy i przypadkowy, co w dużym stopniu decyduje o znikomej przydatności gromadzonych w ten sposób informacji. Jeżeli jednak uporządkuje się i sformalizuje ten naturalny proces wzajemnej obserwacji, ustali się odpowiednie reguły postępowania, to można z pożytkiem wykorzystać spostrzeżenia obserwatorów do realizacji wielu celów, np. z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 1. Pętla (cykl) sprzężenia zwrotnego 360 stopni

Źródło: na podstawie [Ward 2005, s.36-38].

Według P. Warda, w proces oceny za pomocą metody 360 stopni powinna być wbudowana pętla sprzężenia zwrotnego. Pełen cykl sprzężenia zwrotnego 360 stopni oraz tworzące go etapy zaprezentowano na rys. 1.

Wspomniany naturalny proces wzajemnej obserwacji zachodzący na płaszczyźnie relacji pracownik–pracownik, przełożony–podwładny, klient–pracownik itd. ulega uporządkowaniu w momencie, w którym uczestnicy procesu oceny zostaną poinformowani o jej celu, istocie, przebiegu. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, aby podmioty dokonujące oceny zaczęły podchodzić do zachowań ocenianego pracownika w świadomy, ustrukturyzowany sposób (poprzez użycie odpowiednio przygotowanych narzędzi, np. arkuszy oceny). Zebrane informacje o ocenianym pracowniku ulegają przetworzeniu i trafiają do raportu z oceny, zawierającego podane w różnej formie (liczbowej, graficznej) spostrzeżenia podmiotów oceniających na temat ocenianego pracownika. Taki pochodzący z wielu źródeł zestaw informacji zwrotnych jest przedstawiany ocenianemu pracownikowi.

Wbrew pozorom ten etap nie kończy procesu oceny 360 stopni. Tak naprawdę dopiero w tym momencie rozpoczynają się działania, które zdecydują o powodzeniu całego procesu oceny lub jego niepowodzeniu. Bardzo ważne jest bowiem, w jaki sposób zostaną wykorzystane przedstawione pracownikowi informacje. Może się okazać, że pracownik otrzyma bardzo dobrze przygotowany raport z oceny, zawierający cenne, rzetelne informacje zwrotne, lecz z różnych powodów nie uczyni z nich użytku. Należy zatem pamiętać, aby nie lekceważyć, nie ignorować tej części pętli sprzężenia zwrotnego, ponieważ to ona w decydującym stopniu stanowi o wartości dodanej całego procesu oceny 360 stopni.

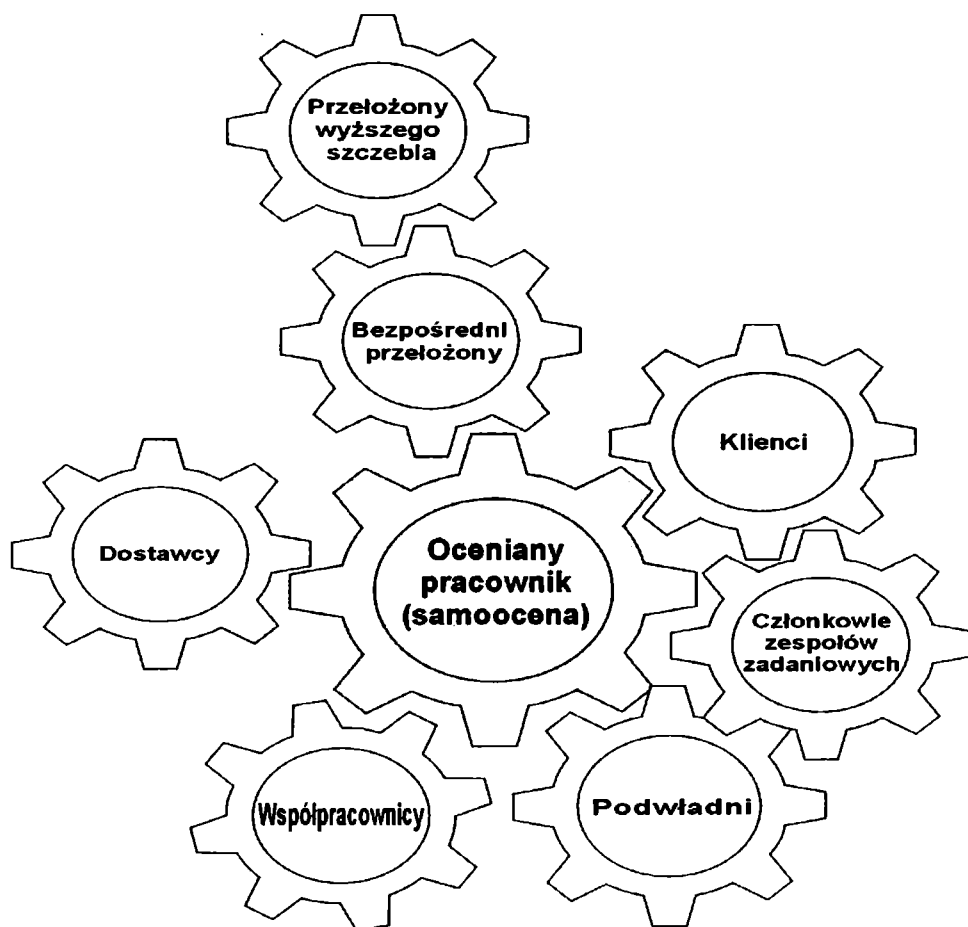
W momencie otrzymania informacji zwrotnych z oceny pracownik powinien przystąpić do ich analizy (bardzo dużą rolę odgrywa tutaj osoba przekazująca pracownikowi informacje zwrotne z oceny). Refleksja nad uzyskanymi ocenami – zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi (szczególnie negatywnymi), ich zrozumienie, wyjaśnienie wszelkich wątpliwości to krok niezbędny do tego, aby pracownik stworzył plan działania – plan przedsięwzięć, które zamierza wprowadzić w życie, aby dokonać zmian w zachowaniach ocenianych jako nieprzejawiane wystarczająco często lub przejawiane, ale na zbyt niskim poziomie (różnym od pożądanego). Pętlę sprzężenia zwrotnego 360 stopni kończy realizacja powyższego planu oraz oczekiwanie na moment, w którym zmienione zachowania pracownika będą obserwowalne w codziennych interakcjach pracownika z podmiotami dokonującymi jego oceny.

Powyższy, chociaż bardzo ogólny i skrócony, opis istoty procesu oceny zasadzającej się na pętli sprzężenia zwrotnego 360 stopni wymaga uzupełnienia o informacje na temat jego złożoności, czasochłonności, często sporych nakładów finansowych, dosyć długiego oczekiwania na rezultaty (zmiany zachowań u ocenianych pracowników). Oczywiście nie chodzi tutaj o odwołanie potencjalnych użytkowników od rozważanej metody oceny pracowników, lecz o zachęcenie do

postrzegania jej w kategoriach inwestycji, która – odpowiednio zaprojektowana i przeprowadzona – potrafi przynieść cenne efekty, korzyści przekraczające poniesione koszty.

4. Uczestnicy procesu oceny – podmioty oceniające i oceniane

Ocena 360 stopni pozwala spojrzeć na zatrudnionego pracownika z różnych punktów widzenia. Oprócz bezpośredniego przełożonego, który jest tradycyjnym (ale już niewystarczającym) źródłem informacji zwrotnych dla pracownika, jego oceny może dokonywać każdy, kto jest w stanie, na podstawie bliskiej i częstej współpracy z nim, systematycznej jego obserwacji, mając do czynienia z efektami jego pracy, wyrazić przemyślaną opinię o ocenianym pracowniku.



Rys. 2. Podmioty oceniające w ocenie pracowników metodą 360 stopni

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 przedstawia podmioty mogące uczestniczyć w procesie oceny 360 stopni. Najczęściej zalicza się do nich: bezpośredniego przełożonego pracownika, przełożonego wyższego szczebla, współpracowników, podwładnych, szeroko pojmowanych klientów (wewnętrznych, zewnętrznych, dostawców, odbiorców), kierowników i członków zespołów zadaniowych, a także samoocenę pracownika.

Zamierzeniem wielopodmiotowej oceny pracownika jest przeciwdziałanie jednostronności ocen (zagrożenie rodzące się na gruncie oceny dokonywanej tylko przez bezpośredniego przełożonego) na rzecz oceny kompleksowej – pochodzącej z wielu źródeł, dokonywanej z różnych punktów widzenia. Ich liczba uzależniona jest przede wszystkim od liczby podmiotów, z którymi współpracuje (często, blisko i wystarczająco długo) oceniany pracownik. Oczywiście pojawiają się tutaj ograniczenia innego typu, w tym m.in. „moce przerobowe” przedsiębiorstwa. Należy pamiętać o tym, że proces oceny 360 stopni wymaga sporych nakładów czasowych i finansowych, rosnących wraz z liczbą podmiotów oceniających pracownika. Dodatkowo pojawiają się tutaj takie problemy, jak: zebranie informacji od oceniających, przetworzenie tych informacji w raport, umiejętne przekazanie oceniającemu pracownikowi zgromadzonych z różnych źródeł informacji zwrotnych. Mając na uwadze powyższe, w przedsiębiorstwach podejmuje się decyzje o wykorzystaniu tylko niektórych elementów z proponowanego w tej metodzie kręgu podmiotów oceniających. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na ocenę dokonywaną przez bezpośredniego przełożonego w połączeniu z samooceną pracownika. Można oczywiście spotkać inne rozwiązania, które występują jednak rzadziej, a mianowicie: ocenę przełożonych dokonywaną przez ich podwładnych czy włączenie do oceny pracownika jego współpracowników, a także klientów.

Na etapie ustalania podmiotów oceniających zawsze pojawia się pytanie o sposób doboru oraz liczbę podmiotów oceniających pracownika. Kwestię sposobu doboru podmiotów oceniających można rozwiązać na trzy sposoby:

1. Odgórne, bez udziału ocenianego pracownika, ustalenie, kto będzie dokonywał jego oceny. Taką decyzję może podjąć np. przedstawiciel działu personalnego (menedżer projektu oceny 360 stopni) wraz z bezpośrednim przełożonym ocenianego pracownika. Często korzysta się ze wsparcia zewnętrznych ekspertów.

2. Oceniany pracownik sam wskazuje podmioty, które, jego zdaniem, powinny udzielać mu informacji zwrotnych.

3. Ustalenie i wykorzystanie rozwiązania pośredniego, co oznacza, że część podmiotów wybierana jest bez udziału ocenianego pracownika, pozostała natomiast jest wskazywana przez samego pracownika (np. 1/3 oceniających dobiera sam pracownik, 1/3 dział personalny, pozostałe osoby – konsultant z firmy zewnętrznej).

Każde z przedstawionych rozwiązań ma swoje zalety i wady. Na przykład, w przypadku rozwiązania drugiego pojawiają się obawy, że pracownik, chcąc zapewnić sobie korzystną ocenę, wybierze podmioty, przez które jest lubiany, stawiając tym samym pod znakiem zapytania przydatność uzyskanych w ten sposób informacji

zwrotnych. Z drugiej natomiast strony pozostawienie pracownikowi swobody wyboru w tym zakresie może przynieść wiele korzyści, takich jak wzrost motywacji pracownika, zwiększenie poczucia odpowiedzialności za własny rozwój itd.

Rozstrzygnięcie kwestii sposobu wyboru podmiotów oceniających jest sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa, w decydującym stopniu podyktowaną kulturą organizacji, „dojrzałością i gotowością do określonych rozwiązań” zatrudnionych pracowników.

Kolejną kwestią związaną z podmiotami oceniającymi jest liczba osób, które będą udzielać informacji zwrotnych pracownikowi. Według P. Warda, optymalna liczba grup podmiotów oceniających to cztery: oceniany pracownik, jego bezpośredni przełożony oraz dwie inne grupy, np. współpracownicy i klienci zewnętrzni. Następnie należy ustalić, ile osób powinna liczyć każda z tych grup. Ten sam autor zaleca, aby tworzyć grupy składające się z co najmniej czterech osób. Taka liczebność zmniejsza prawdopodobieństwo naruszenia anonimowości osób oceniających [Ward 2005, s. 51-52].

Rozważania na temat uczestników procesu oceny 360 stopni wymagają poczynienia kilku uwag na temat podmiotów podlegających ocenie. Najczęściej z opisywanej metody oceny pracowników korzystają duże organizacje, światowe korporacje, używając jej do oceny kompetencji osób zajmujących wysokie stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Jednak w miarę upływu czasu, wraz ze wzrostem akceptacji dla tej metody, jej użyteczność zaczyna być doceniana przez inne organizacje, które wykorzystują ją do oceny pozostałych grup pracowników, np. pracowników zajmujących się obsługą klientów, członków zespołów zadaniowych itd.

5. Zastosowanie oceny pracowników metodą 360 stopni

Informacje zwrotne generowane w drodze oceny 360 stopni mogą być wykorzystane w wielu różnych obszarach przez różne podmioty. Najwięcej korzyści ocena 360 stopni powinna przynieść samemu pracownikowi, np. menedżerowi, który dzięki informacjom zwrotnym od swoich podwładnych dowiaduje się, nad jakimi kompetencjami powinien popracować, aby zwiększyć skuteczność zarządzania ludźmi. Inne podmioty korzystające z wyników oceny to: bezpośredni przełożony pracownika, dział personalny, liderzy zespołów zadaniowych oraz w efekcie cała organizacja, która zyskuje na zmieniających się (w kierunku pożądanych) zachowaniach pracowników.

Powszechnie uważa się, że podstawowym obszarem wykorzystania wyników oceny 360 stopni jest rozwój pracownika, doskonalenie jego obecnych oraz wymaganych w przyszłości kompetencji zawodowych. Oprócz tego w literaturze przedmiotu wskazuje się na inne możliwości zastosowania informacji zwrotnych z oceny 360 stopni. Należą do nich: budowanie efektywnych zespołów, ocena efektywności

szkoleń, ustalanie wysokości wynagrodzenia pracownika². Najwięcej pytań rodzi się na gruncie wykorzystywania wyników oceny 360 stopni w wynagradzaniu pracowników. Podejście to ma równie dużo zwolenników, co przeciwników.

6. Zakończenie

Tematy zaprezentowane w niniejszym opracowaniu są tylko wstępem do problematyki oceniania pracowników metodą 360 stopni. Wiele zagadnień nie zostało tutaj poruszonych ze względu na ograniczone rozmiary tego opracowania. Należą do nich m.in.: sposób zbierania i przetwarzania informacji zwrotnych płynących z wielu źródeł, budowa kwestionariuszy oceny, przekazywanie informacji zwrotnych ocenianemu pracownikowi, ustalanie planu działania oraz rozwoju ocenianego pracownika, sposoby wykorzystywania wyników oceny.

Ocena pracowników metodą 360 stopni jest projektem skomplikowanym, złożonym z przedsięwzięć wymagających dużego zaangażowania i oddania sprawie ze strony całej organizacji. Mimo to wielu zarządzających coraz częściej sięga po tę metodę i czerpie korzyści z jej wykorzystywania. Dla przykładu w 1996 r. wśród 1000 największych firm notowanych przez „Fortune” 90% organizacji stosowało w całości metodę oceny 360 stopni lub jej elementy. Badania prowadzone w amerykańskich firmach wykazały, że w porównaniu z innymi metodami oceny:

- jest to bardziej sprawiedliwa metoda pomiaru rzeczywistego zachowania pracownika,
- bardziej wszechstronnie opisuje pracownika,
- pracownicy darzą ją większym zaufaniem,
- opinia innych osób poza szefem ma charakter bardziej motywujący pracownika do poprawy sposobu wykonywania pracy [Juchnowicz 1998, s. 116].

Rosnące zainteresowanie rozważaną metodą oceny wydaje się pozytywnym sygnałem świadczącym o podejmowaniu działań mających na celu doskonalenie jednego z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest ocena pracownika.

Literatura

Juchnowicz M., *Ocena pracy i wyników pracy*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.

² Zastosowaniu sprzężenia zwrotnego 360 stopni bardzo dużo uwagi poświęcił cytowany już P. Ward (zob. [Ward 2005, s. 57-84]). Jego zdaniem każdy obszar, w którym mogą być wykorzystane wyniki oceny 360 stopni obarczony jest pewnym ryzykiem (kontrowersyjnością). Najmniej kontrowersji budzi rozwój pracownika, najwięcej – ustalanie wynagrodzenia.

-
- Juchnowicz M., Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

360-DEGREE EMPLOYEES APPRAISAL – SELECTED PROBLEMS

Summary

Traditionally, performance appraisal has been limited to a feedback between employees and first-level supervisors. However, with the increased focus on organisational change and management skills needed to carry it out, the emphasis has shifted to employee feedback from the full circle of sources called “360-degree assessment”. This full circle of feedback sources consists of: supervisors, subordinates, internal and external customers, peers and self-assessment.

The following pages discuss the essence of 360-degree assessment process, that takes part in a 360-degree approach and how we can take advantages of feedback from multiple sources.

Barbara Chomątowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.