

OCENA 360 STOPNI (360 FEEDBACK)



Materiał został przygotowany w ramach projektu "Ministerstwa Uczące Sie".
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1 Opis praktyki

Metoda 360° feedback polega na zestawieniu szeregu informacji zwrotnych o danej osobie jako liderze z samooceną tejże osoby. Informacje zwrotne pochodzą od różnych grup interesariuszy, którzy wypełniają analogiczny kwestionariusz jak osoba oceniana. Jest to narzędzie rozwijania zdolności przywódczych w organizacji (przywództwo transformacyjne), stanowi wstęp do kolejnych etapów rozwoju kierownictwa.

Ocena metodą 360° jest dobrowolna i dotyczy kadry zarządzającej w organizacji. Wdrażanie praktyki rozpoczyna się od spotkania tłumaczącego specyfikę tej metody, po którym poszczególne osoby mogą zdecydować się na wzięcie w niej udziału. Poszczególni oceniani dobierają grupę osób oceniających, reprezentujących zazwyczaj współpracowników, podwładnych, przełożonych, klientów (ok. 12 osób). Oceniający i oceniany wypełniają tę samą ankietę. Oceniany otrzymuje raport zestawiający jego samoocenę z ocenami wystawionymi przez reprezentantów poszczególnych grup (gwarancja anonimowości oceniających i poufności wyników). Kilka dni później organizowany jest grupowy warsztat dla ocenionych, prowadzony przez wykwalifikowanego *facilitatora*. Rolą warsztatu jest wsparcie w interpretacji wyników i sformułowaniu następnych kroków. Jeśli w ocenie weźmie udział kilku przedstawicieli danej jednostki, przygotowany jest jawny raport 'zespołowy'. Opisany proces powinien stanowić wstęp do programu rozwoju kierownictwa, uwzględniającego np. mentoring, action learning sets, doradztwo zawodowe.

Czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia to m.in.: rzeczywiste późniejsze wsparcie dla ocenionych, jasne określenie warunków całego procesu oceny, wsparcie kierownictwa. Istotny jest cel wdrożenia praktyki – wyjście poza czysto rozwojową perspektywę i wykorzystanie wyników oceny w decyzji o premii lub awansie może osłabić motywację uczestników i prowadzić do przyjęcia postawy defensywnej.

2 Do jakich kwestii odnosi się praktyka

Praktyka dotyczy pola Styl Kierowania.

Praktyka działa na Adaptację oraz Refleksję odgórną.

3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Praktyka może być wdrażana zarówno na poziomie departamentu, jak i na poziomie ministerstwa.

4 Zalety i ograniczenia praktyki

Metoda 360° stanowi dobry wstęp do budowania programu rozwoju kierownictwa, wypełniając lukę, jaką obecnie stanowi system informacji zwrotnej dla kadry zarządzającej. Pozytywnie wpływa na motywację liderów do uczenia się oraz wspiera element transformacyjny w ich stylu kierowania. Dobór zewnętrznych oceniających pomoże otworzyć struktury administracji na opinię zewnętrznego otoczenia.

Wyzwaniem w przypadku tej praktyki jest zachęcenie liderów do wzięcia udziału w procesie oceny oraz zaszczepienie wśród nich postawy otwartej na krytykę. Problemem mogą być także skomplikowane relacje władzy wypaczające wyniki oceny.

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Rok J. (2012) "Doświadczenia administracji brytyjskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

Niemniej, opisywana praktyka powinna zostać wdrożona w Polsce, szczególnie wobec niedoboru mechanizmów pozyskiwania informacji zwrotnej. Istotne jest także uwzględnienie szerokiego grona interesariuszy.

Źródła

Wywiady MUS – Londyn 2012

Załączniki

brak