



# Ocena 360°

## Niezbędnik





**I think it's very important to have a feedback loop, where you're constantly thinking about what you've done and how you could be doing it better.**

Elon Musk

# Czym jest ocena 360°?

Ocena 360° to cykliczna inicjatywa rozwojowa, odbywająca się raz/dwa razy w roku lub częściej (np. kwartalnie), w trakcie której każdy członek zespołu dokonuje samooceny i otrzymuje informację zwrotną na swój temat od przełożonego, współpracowników (w tym osób raportujących w przypadku liderów), a w niektórych organizacjach także od dostawców i klientów.

Ocena 360° łączy spostrzeżenia i opinie kilku osób. Współpracują one z badaną osobą na różnych poziomach, co pozwala uzyskać najbardziej precyzyjny obraz jej zachowań. Zebrany materiał stanowi bazę do pracy nad rozwojem badanego pracownika, a metodologia przeprowadzania oceny 360° pozwala zminimalizować ryzyko typowych błędów zbyt jednowymiarowej oceny popełnianych w przypadku „tradycyjnych” ewaluacji. Do najważniejszych z nich należy ograniczony obiektywizm przełożonego i wyciąganie przez niego wniosków na podstawie niepełnych informacji o pracowniku, zwłaszcza



w systemie pracy hybrydowej. Dlatego [eksperci](#) od lat twierdzą, że ocena 360° to skuteczna metoda, która prawidłowo zaimplementowana, może nie tylko poprawić jakość pracy badanej osoby, ale także zmienić jej życie zawodowe na lepsze.

## Zmiana podejścia

Od kiedy firmy z listy Fortune 500 zaczęły ogłaszać rezygnację z typowych cyklicznych, zwykle rocznych, ocen pracowniczych, rozpoczęła się debata nad przydatnością i skutecznością tego procesu. Wyznaczające trendy w performance management organizacje, takie jak [Deloitte](#) uznały, że bardziej skuteczne są bieżące rozmowy i stałe udzielanie feedbacku. Proces określany jako ongoing feedback staje się jednym z podstawowych narzędzi w procesie rozwoju pracowników, a ocena 360° stanowi często jego ważny element. Podstawą sukcesu takiego podejścia jest kultura organizacyjna, w której pracownik docenia i sam prosi o feedback, doceniając jego wartość na różnych etapach pracy (np. po zakończeniu projektu) i rozwoju kariery.

Wiele organizacji jednak nie czuje się jeszcze gotowa na całkowitą rezygnację ze standardowej, cyklicznej oceny pracowniczej, ponieważ proces ten, przeprowadzony właściwie, jest skuteczny, pomocny i nieco łatwiejszy w wykonaniu m.in. ze względu na łatwość zbierania danych, zarządzania koordynacją procesu oraz moderowanie obciążenia się z nim wiążącego. Co więcej, wiele firm stosuje ocenę 360° regularnie, ale coraz częściej (np. kwartalnie).



## Wprowadzenie oceny 360° do organizacji w

# 10-ciu krokach

Jak w przypadku wielu procesów HR, ocena 360° będzie służyć organizacji i pracownikowi, tylko po spełnieniu pewnych warunków. Jeden z ważniejszych to dopasowanie go do organizacji i jej potrzeb: celów, struktury, wielkości, zasobów, jak też dojrzałości i umiejętności liderów. W każdym takim procesie są jednak stałe elementy i kroki, których nie można pominąć.

### Krok 1. Strategia

To etap, w którym podejmowana jest większość kluczowych dla procesu decyzji. Punktem wyjścia dla dyrektora HR, HR Business Partnera i zespołu L&D są cele biznesowe organizacji oraz zarządzania talentami. Na jakie pytania warto sobie odpowiedzieć, w trakcie ustalania strategii?

- **Jaki jest główny cel oceny 360° i jakie informacje należy uzyskać?**
- **Na jakie wyzwania i cele biznesowe odpowie ocena 360°?**
- **Jak ocena 360° wpisuje się w zasoby rozwojowe i strategię L&D?**
- **W jaki sposób ocena 360° może wspierać kształtowanie kultury organizacyjnej?**
- **W jaki sposób proces oceny 360° może odpowiedzieć na potrzeby pracowników i poprawić ich zaangażowanie?**
- **Jaka będzie częstotliwość przeprowadzania oceny 360°?**
- **Jak będzie przebiegał proces?**

Elementem strategii jest też plan komunikacji.

Komunikacja 360-ki powinna być realizowana na każdym z etapów procesu wdrożenia, uwzględniając odpowiednie grupy odbiorców – od zarządu, poprzez przełożonych, aż do samych pracowników. Projekt komunikacji badania tworzy HR Business Partner i zespół HR.

Co warto komunikować? Cel, założenia badania i korzyści – słynny czynnik WIIFM (what's in it for me). Głównym źródłem informacji dla całej organizacji jest HR, wspierany przez dział komunikacji wewnętrznej. Liderzy promują projekt w swoich zespołach, uzupełniając informacje dostarczane przez HR i wyjaśniając wszelkie wątpliwości pracowników.

## **Krok 2. Decyzja**

Przygotowany projekt wdrożenia procesu oceny 360° jest prezentowany managerom wyższego szczebla. Na tym etapie kluczowa jest jasna odpowiedź na pytania:

- **Jakie korzyści odniesie organizacja z wdrożenia?**
- **Kto jest kluczowym interesariuszem?**
- **Jakie dane i mierniki posłużą do oceny skuteczności procesu?**

## **Krok 3. Opracowanie procesu i narzędzi**

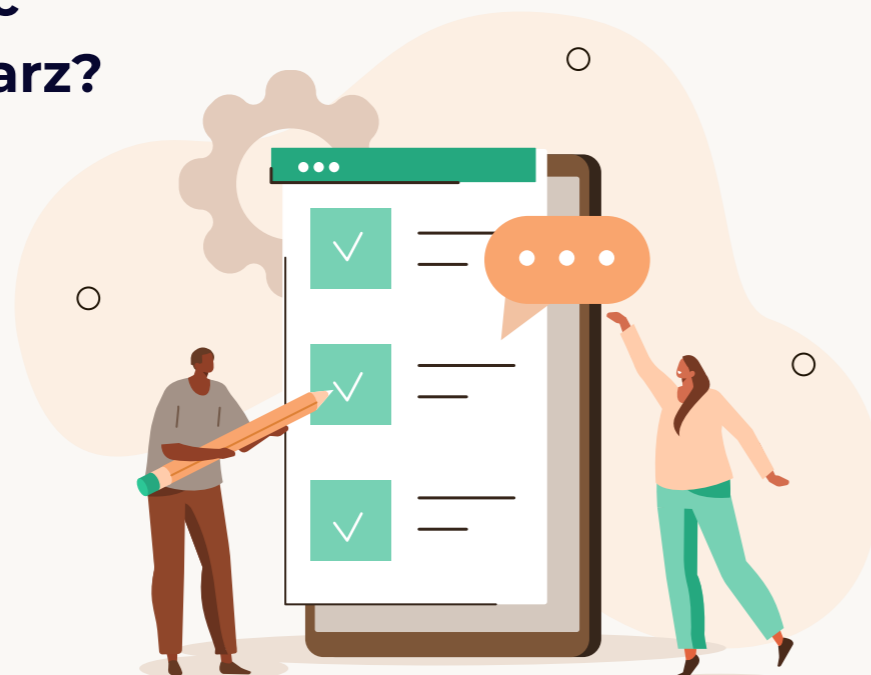
Zespół HR i L&D opracowuje elementy procesu, narzędzia wspierające (np. materiały edukacyjne) oraz ostateczne formularze oceny w procesie konsultacji (szczególnie jeśli ocena jest wprowadzana po raz pierwszy). Ponieważ ocena 360° służy rozwojowi pracowników i ma poprawić ich employee experience – nie może zostać zaprojektowana bez ich udziału i wzięcia pod uwagę ich emocji związanych z projektem, doświadczeń i potrzeb.

Aby ocena 360° jak najlepiej odpowiadała na potrzeby pracowników proces i formularze zespół HR może wypracować z grupami konsultacyjnymi, wykorzystując Design Thinking.

Proponujemy wypracować spójne dla całej organizacji formularze (następnie dostosowywane pod dane stanowisko i zespół) i elementy procesu.

Do pracy możemy zaprosić grupy konsultacyjne składające się np. z jednego przedstawiciela danego zespołu z min. rocznym stażem pracy w organizacji. Grupa warsztatowa może rozpocząć pracę nad wstępnie opracowanym przez zespół HR i L&D formularzem

## Jak przygotować wstępny formularz?



Pytania z ankiety powinny pokrywać wszystkie obszary kompetencji, które są istotne z punktu widzenia celów organizacji i jej rozwoju. Ocena 360° ma bowiem służyć badaniem pracownikowi, ale musi być osadzona w rzeczywistości i potrzebach organizacji.

Warto więc pytać oceniających o:

- mocne strony lub obszary do pracy i rozwoju,
- sposób komunikacji i troskę o atmosferę w zespole,
- umiejętności leaderskie,
- miękkie kompetencje odnoszące się do wartości organizacji,
- wiedzę i umiejętności twarde.

Ostateczna lista jest uzależniona od potrzeb organizacji i jej uniwersalnych kompetencji kluczowych i domenowych oraz badanego stanowiska, stażu pracy pracownika oraz wybranej ścieżki kariery (eksperskiej lub leaderskiej).

### 1. Empatyzowanie (Empathize)

Grupa konsultacyjna spisuje obawy i nadzieje związane z wprowadzeniem oceny 360°

### 2. Definiowanie zagadnienia (Define)

Grupa konsultacyjna spisuje możliwości i wyzwania związane z wprowadzeniem oceny 360°

i przygotowanego wcześniej prototypu formularza na poziomie jednostki i firmy.

### **3. Generowanie pomysłów (Ideate)**

Biorąc pod uwagę określone wcześniej obawy, nadzieje, wyzwania i możliwości grupa konsultacyjna opracowuje pomysły, które można wykorzystać w tworzeniu prototypu procesu i nowego formularza 360°.

### **4. Budowanie prototypu (Prototype)**

Grupa konsultacyjna dopracowuje proces i formularz 360° na tej podstawie.

### **5. Testowanie (Test)**

Proces z opracowanym ogólnym formularzem jest testowany na małej grupie.

## **Krok 4. Zatwierdzenie pytań**

Zaprojektowany proces i formularze są wysyłane do managerów, którzy mają możliwość wprowadzenia modyfikacji lub akceptacji pytań w niezmienionej formie. Ważne, aby HR był otwarty na dyskusję i sugestie managerów, aby ostateczny kształt ankiety odpowiadał na potrzeby każdej ze stron.

## **Krok 5. Wybór osób udzielających feedback**

Sposób wyboru osób udzielających feedback również warto opracować w formie konsultacji. Jakie rozwiązanie byłoby dobre zarówno dla pracownika, jak i dla firmy? Listę oceniających może przygotować sam pracownik, ale manager musi stworzoną listę zatwierdzić. Ważne, aby osoby wypełniające ankietę były zróżnicowane pod względem płci, wieku czy stanowiska, aby uchwycić różną perspektywę.

## **Krok 6. Wypełnianie ankiety**

Otwarcie ankiety następuje w ściśle określonym momencie i odbywa się w narzuconych przez HR ramach czasowych. Zaproszeni do procesu pracownicy i manager osoby badanej wypełniają formularze. Odpowiedzi na pytania są następnie udostępniane badanemu pracownikowi i jego liderowi.

## **Krok 7. Ustalenie terminu analizy informacji zwrotnej**

To czas na rozmowę managera z badanym pracownikiem, zgodnie z harmonogramem. Udzielanie feedbacku powinno odbywać się według ustalonych standardów, nad którymi czuwa HR. Zespoły HR

i L&D powinny zapewnić liderom wsparcie i szkolenia w zakresie udzielania feedbacku.

### **Krok 8. Zebranie i analiza danych przez HR i L&D**

Mniej więcej w tym samym czasie w działach HR i L&D trwa proces aktualizacji danych. Na podstawie wypełnionych ankiet określa się nowy poziom kompetencji badanych pracowników. Zebrane dane mogą stać się punktem wyjścia do określania luk kompetencyjnych w organizacji i zaktualizowania strategii L&D.

Pożądanym elementem są moderowane przez zespół HR tzw sesje kalibracyjne gdzie zespół leaderski dyskutuje na ile spójne miał podejście do oceny swoich zespołów i wynikających z tego w dalszej kolejności propozycji awansów oraz wypracowywanie celów i planów rozwojowych na kolejny okres.

### **Krok 9. Aktualizacja celów**

Manager przesyła do działu HR i L&D ustalone z pracownikiem zaktualizowane cele, związane z jego rozwojem i efektywnością.

### **Krok 10. Ustalenie nowych/aktualizacja indywidualnych planów rozwojowych**

Ostatni krok to dopełnienie procesu – zaplanowanie ścieżki rozwoju pracownika. W zależności od preferencji rozwojowych pracownika i przewidywanych potrzeb biznesowych firmy, pracownik i manager ustalają indywidualny plan rozwoju, w tym cele rozwojowe, w oparciu o koncepcję SMART.

## **Jakie korzyści płyną z oceny 360°?**





Samo wprowadzenie oceny 360° w organizacji nie jest jednoznaczne z długofalowymi korzyściami w postaci wzrostu zaangażowania i wydajności, a tym samym osiągnięcia lepszych wyników firmy. Zaprojektowany konsultacyjnie, dobrze wdrożony, przeprowadzony i odpowiednio komunikowany proces, jednak zdecydowanie bardzo ważnym elementem budowania pozytywnych doświadczeń pracownika i stanowić kluczowy moment jego rozwoju zawodowego i osobistego, zgodnego z potrzebami organizacji. Jeśli ocena 360° jest obiektywna, staje się skutecznym narzędziem budującym samoświadomość mocnych stron i obszarów do poprawy.

## **Korzyści dla pracownika**

Ocena 360° to jeden z niewielu procesów w organizacji, które w tak dużym stopniu koncentrują się na pracowniku. Szeroka perspektywa co najmniej kilku osób, wykorzystana głównie w celu rozwojowym (a nie w celu planowania podwyżki lub awansu), może przynieść mu szereg korzyści. Do najważniejszych z nich należą:

- 1. Wzmocnienie poczucia odpowiedzialności za rozwój kariery** Obiektywizm procesu, uzyskany dzięki opinii pozyskanych z wielu źródeł, zwiększa wiarygodność

Odkrycie mocnych stron sprawia, że rozwój jest bardziej ukierunkowany i celowy.

- 2. Poznanie perspektywy innej, niż opinia przełożonego**

Taką zbalansowaną opinię łatwiej przyjąć i zaakceptować, niż opinię jednej osoby, z którą najczęściej współpracuje się w ograniczonym zakresie (zwłaszcza na odległość).

- 3. Możliwość dostrzeżenia zachowań, na które na co dzień nie zwraca się uwagi, a które mogą być krytyczne w osiągnięciu lepszych wyników i poprawy relacji z innymi (tzw. martwe punkty z ang. blind spots)**

- 4. Zbudowanie poczucia wpływu, autonomii i celu – zgodnie z modelem [motywacji 3.0 wg Daniela H. Pinka](#) to głównie wewnętrzna motywacja buduje zaangażowanie we własny rozwój i pomaga przejąć nad nim kontrolę**

Poprawnie przeprowadzony proces wzmacnia poczucie wartości i kontroli, nadając pracy większy sens.

## Korzyści dla organizacji

Powód, dla którego [aż 85% firm z listy Fortune 500](#) stosuje ocenę 360°, nie leży jedynie w niewątpliwych korzyściach dla pracowników. Prawidłowa implementacja procesu oraz jego właściwe przeprowadzenie mogą okazać się kluczowe dla rozwoju każdej organizacji. Główne korzyści to:



### 1. Budowanie przewagi biznesowej

[Badania](#) wskazują, że w firmach stosujących ocenę 360° efektywność operacyjna może wzrosnąć nawet o 74%. Udowodniono związek pomiędzy pozytywnymi ocenami w procesie 360°, [a lepszymi wynikami sklepów detalicznych](#) (przychody, marża brutto, sprzedaż akcesoriów i umowy serwisowe) oraz uzyskaniem [lepszycy wyników](#) w zakresie lojalności klientów wśród managerów banków. [Gallup](#) podaje także, że organizacje, które inwestują w rozwój swoich pracowników, opierając działania na wzmocnieniu mocnych stron, osiągają aż 29% wzrostu zysku, a zaangażowanie ich klientów wzrasta z 7% do 15%

### 2. Wzrost skuteczności przywództwa

Dobrze przeprowadzona ocena 360° jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi wspierających zmianę zachowań liderów. Uzyskanie informacji z wielu źródeł motywuje do pracy nad sobą i modyfikacji niepożądanych przez zespół cech, co przekłada się na jakość przywództwa. [Jedno z badań](#) przeprowadzonych przez Jacka Zengera

i Josepha Folkmana pokazuje bezpośrednią korelację pomiędzy wzrostem skuteczności przywództwa w organizacji a większym zaangażowaniem pracowników. To z kolei pozwala zatrzymać największe talenty w organizacji i podnosi produktywność, która oznacza lepszą rentowność i zadowolonych klientów. Skąd bierze się tak silny wpływ na całą organizację? [Inne badania](#) tego samego zespołu udowadniają, że zmiana zachowań pojedynczych liderów prowadzi do efektu śniegowej kuli. Lider, który dąży do zmiany swojego zachowania, poprawiając jakość przywództwa, motywuje innych do większego wysiłku. W ten sposób ocena 360° zatacza szerokie koło, wpływając nie tylko na osoby objęte procesem, ale wszystkie zespoły współpracujące ze sobą.

### **3. Wzrost zadowolenia klientów**

Od kilku lat trwa dyskusja na temat zależności pomiędzy doświadczeniami pracowników (EX) a doświadczeniami klientów (CX). Ta intuicyjna korelacja została potwierdzona w wielu badaniach. [Statystyki](#) nie pozostawiają złudzeń, że troska

o pracowników i ich rozwój przekłada się na wzrost lojalności klientów. Ocena 360°, która, pod warunkiem poprawności procesu, wzmacniając zaangażowanie, przyczynia się do lepszej jakości obsługi klienta i jego doświadczeń z organizacją.

### **4. Poprawa wydajności pracowników**

Wraz ze wzrostem samoświadomości i poprawą jakości przywództwa przychodzi większe zaangażowanie i wydajność. To oczywiście złożony proces, a w przypadku oceny 360° największe znaczenie mają tu m.in.:

- poprawa jakości zarządzania,
- wzmocnienie pozytywnych doświadczeń pracowników,
- budowanie samoświadomości, w tym mocnych stron pracownika,
- działania rozwojowe po ocenie 360°: szkolenia, coaching, mentoring, samorozwój,
- poprawa komunikacji w zespołach i między nimi,
- wzrost pewności siebie wśród członków zespołu,
- kształtowanie inkluzywnego środowiska pracy.

Trudno jednoznacznie oszacować wpływ oceny 360° na employee performance. Najbardziej znane [badania](#) wykazały poprawę efektywności pracowników wśród jednej trzeciej badanych. Tyle samo wykazało spadek efektywności i brak wpływu. Nie jest to jednak dowód na brak skuteczności metody, a na złożoność procesu i dużą liczbę zmiennych, które mają tu znaczenie.

#### **5. Decyzje dotyczące strategii L&D oparte na danych**

Pozyskane w procesie 360° dane, dotyczące mocnych stron pracowników i obszarów do rozwoju, pozwalają zaktualizować strategię L&D i jeszcze bardziej dostosować ją do potrzeb organizacji. Wiedza pozyskiwana cyklicznie (np. kwartalnie) daje wgląd w tempo zmian i ich właściwy kierunek. Stałe monitorowanie luk kompetencyjnych umożliwia realizowanie strategii wzrostu, zgodnie z założeniami organizacji.

#### **6. Wiedza na temat krytycznych problemów**

Przeprowadzanie oceny 360° to nie tylko odkrywanie informacji na temat pracowników,

ale także krytycznych dla funkcjonowania organizacji problemów. Jednym z nich jest chociażby istnienie luk kompetencyjnych, które mogą spowolnić rozwój firmy. Jest to też sposobność, aby pozyskać wiedzę o innych problemach, które wpływają na morale zespołów lub niskie zaangażowanie: dyskryminacja, źle lokowane zasoby, słaba komunikacja wewnętrzna.

## **Dobre i złe praktyki**



Organizacje, które decydują się na inwestycję w ocenę 360°, liczą na osiągnięcie znacznych korzyści. Jednak sam proces nie gwarantuje pełnego sukcesu. Oto lista błędów, których należy unikać i dobrych praktyki, które warto stosować.

## Najczęstsze błędy w procesie oceny 360°

### 1. Łączenie oceny 360° z rozmową inną, niż rozwojowa

Podwyżka, dyscyplinowanie czy szukanie uzasadnienia do zwolnienia pracownika nie mogą być celem oceny 360°, bo [podważają zaufanie do procesu](#) i odciągają uwagę osoby badanej od rozwoju.

### 2. Stosowanie szkolnej skali badania

Zachęć osoby udzielające odpowiedzi do niestandardowego myślenia. Skala szkolna narzuca

ramy, do których jesteśmy przyzwyczajeni, ale które wzmacniają opinie zero-jedynkowe.

### 3. Anonimowe udzielanie odpowiedzi

Nie jest to oczywiście błąd, bo każdy pracownik powinien mieć prawo do zachowania poufności, jeśli nie czuje się komfortowo i bezpiecznie. Anonimowość powinna być jednak uzasadnionym wyborem, a nie narzuconą regułą. Może bowiem ona prowadzić do krzywdzących opinii, niemających pokrycia w rzeczywistości. Zalecamy, aby ankieta była domyślnie jawna, z opcją zaznaczenia anonimowości, ale tylko po podaniu uzasadnienia.

### 4. Zbyt duża lub mała liczba osób oceniających

Wystarczy 4-6 osób, przydzielonych do oceny jednego pracownika, aby uzyskać rzetelny obraz i wystarczającą ilość informacji. Najważniejszy warunek: muszą to być osoby, które współpracują z pracownikiem regularnie.

### 5. Manager udziela odpowiedzi dopiero po zapoznaniu się z feedbackiem innych osób

To oczywiście może prowadzić do odpowiedzi zgodnych z opiniami innych osób, a nie własnymi obserwacjami i doświadczeniami w kontakcie z badaną osobą.



## 6. Zbyt długi formularz

To nie jedyna ankieta, którą musi wypełnić pracownik w trakcie wykonywania swoich obowiązków.

Kilkanaście lub kilkadziesiąt pytań otwartych może skutecznie zniechęcić pracowników

do udziału w procesie, zwłaszcza jeśli oceniają więcej niż jedną osobę. Ankieta musi być jednocześnie

ustandaryzowana, jak i zindywidualizowana.

Odpowiedzi powinno zająć ok. 15-20 minut.

## 7. Brak terminu na wykonanie oceny

Nieprecyzyjnie określone ramy czasowe to pierwszy krok do porażki każdego projektu w organizacji. Jeśli z góry nie narzucimy realnego terminu, możemy nie otrzymać wielu odpowiedzi.

## 8. Jednorazowe działanie, a nie powtarzalny proces

Powtarzalność procesu ukierunkowuje organizację na stały rozwój, a pracowników motywuje do pracy nad zmianą zachowań. Niektóre źródła radzą powtórzenie oceny [po 8-12 miesiącach](#), inne sugerują [odczekanie 2 lat](#). Jeszcze inne wskazują na [oceny kwartalne](#). Częstotliwość powinna być jednak zawsze uzależniona od potrzeb firmy.

# Dobre praktyki, którymi warto się kierować

## 1. Ustal jasny cel, dla którego przeprowadzasz ocenę 360°

Punktem wyjścia jest ustalenie związku pomiędzy procesem wdrażanej oceny 360°, a strategią biznesową i strategią zarządzania talentami. Pytania, jakie pojawiają się na tym etapie dotyczą tego, jaki problem biznesowy rozwiąże wdrożenie oceny 360°, co jest w niej priorytetem, jakie grupy docelowe muszą być nią objęte czy jakie wyniki są możliwe do osiągnięcia

## 2. Łącz zachowania z wynikami finansowymi

Zmiana zachowań to w znacznej mierze efekt budowania samoświadomości w zakresie tego, jak odbierają nas inni i jaki mamy wpływ na otoczenie.



Również biznesowe. [Pracownik czy lider,](#) [który dostrzega wpływ swoich działań na wynik finansowy lub wskaźnik zadowolenia klientów](#), ma większą motywację do zmiany zachowań. Pokaż pracownikom twarde dane i osiągnięcia finansowe, które można powiązać ze zmianą w ich zachowaniu.

### **3. Uzyskaj wsparcie „z góry”**

Wsparcie zarządu i kierowników wyższego szczebla podnosi rangę projektu. Warto więc zadbać o ich przychylność na każdym etapie. Ale to nie wystarczy, jeśli organizacja nie pozna i nie przyswoi celów projektu, uznając je za przydatne. Tutaj główną rolę odgrywa middle management. To właśnie kierownicy średniego szczebla muszą najlepiej poznać jego założenia, aby skutecznie zaadoptować ogólne cele do kompetencji ważnych w ich zespole czy dla danego pracownika.

### **4. Automatyzuj i personalizuj**

Zadawanie odpowiednich pytań w ankiecie otwiera drogę do uzyskania właściwych odpowiedzi.

Jak je przygotować, aby były one odpowiednio spersonalizowane i podkreślały unikalność badanej jednostki, automatyzując i upraszczając jednocześnie proces? Warto ankietę podzielić na dwie części.

W pierwszej zawrzeć pytania przygotowane

na podstawie kompetencji kluczowych dla danego pionu organizacji (część wspólna). Drugą spersonalizować pod kątem kompetencji ważnych dla danego zespołu i danej osoby, np. na podstawie Indywidualnego Planu Rozwoju czy OKR.

### **5. Sprecyzuj oczekiwania wobec oceniającego**

Oprócz jasnego przekazu od managera, wzmocnionego przez działania zespołu komunikacji wewnętrznej i L&D, warto dopracować instrukcję zamieszczoną we wstępie do ankiety, opisując w niej po raz kolejny cel badania i szczegółowe wytyczne.

### **6. Formułuj pytania w pozytywny sposób**

Negatywnie sformułowane pytania dają wrażenie „polowania na czarownice” i dają efekt odwrotny od zamierzonego. Np. zamiast: „Jakie słabe strony posiada XYZ” zapytaj: „W jakich obszarach powinien rozwijać się XYZ?”

### **7. Zapewnij podstawy do udzielania dobrego feedbacku**

Punktem wyjścia w procesie udzielania informacji zwrotnej są zawsze dobrze sformułowane pytania z kwestionariusza i [odpowiednia skala](#). Uwzględniając odpowiedzi, takie jak „Stosuj częściej”, „Stosuj mniej”, „Pozostaw bez zmian”, nie tylko standaryzujemy i upraszczamy ankietę, ale dajemy podstawy

do udzielenia rzetelnego feedbacku osobie badanej. Ta prosta [metoda Start, Stop, Continue](#), powinna być uzupełniona o dodatkową opcję „Trudno ocenić”.

## 8. Transparentność wobec pracownika

Pracownik powinien mieć dostęp do wszelkich informacji, potrzebnych mu do zrozumienia celu przeprowadzanej oceny 360°. Ale ta transparentność procesu polega także na angażowaniu go w te elementy, które dotyczą go bezpośrednio.

Oznacza to, że:

- ma on wgląd w pytania z ankiety, wspólnie z przełożonym wybiera osoby, które go oceniają, osobiście prosi respondentów o wypełnienie ankiety,
- ma wgląd w wyniki i otrzymuje wsparcie w ich interpretacji (podczas feedbacku czy coachingu), otrzymuje rekomendacje rozwojowe, przygotowane na podstawie aktualnej listy kompetencji, potrzebne do przygotowania indywidualnego planu rozwoju.

### Udzielanie feedbacku

Jedne z ważniejszych zasad udzielania feedbacku to:

- Poparcie oceny przykładem zachowań w konkretnej sytuacji,
- Aktywne słuchanie – przyjmowanie z otwartością i zrozumieniem tego, co mówi pracownik i wspieranie

go w przyswojeniu usłyszanych informacji,

- Zadawanie właściwych pytań – kiedy warto zadać pytanie otwarte, a kiedy zamknięte? Jak zachęcić do wyrażenia opinii, refleksji i emocji?
- Nieunikanie rozmowy o negatywnych opiniach – eksperci odchodzą już metody kanapkowej, twierdząc, że [podważa ona wagę przekazywanych opinii](#). W zamian proponują zmianę nastawienia do negatywnych opinii – mają być one elementem wspierającym, który pomoże pracownikowi opracować skuteczny plan rozwoju,
- Trzymanie się zasady, że każda opinia ma taką samą wagę, zwłaszcza w czasach pracy zdalnej, gdzie kontakt z przełożonymi wyższego szczebla jest ograniczony, lub przy płaskiej strukturze organizacyjnej,
- Zakończenie ustaleniem kroków rozwojowych – w postaci Indywidualnego Planu rozwoju (nowego lub zmodyfikowanego).

Warto, aby strategia udzielania feedbacku opierała się na koncentracji na mocnych stronach. Tzw. zasada strengths-based approach pozwala przyjąć liderowi rolę coacha, a nie nauczyciela, i koncentruje uwagę na przyszłości.



Można to zrobić [w 3 krokach](#):

**Krok 1.** Przywołanie historii sukcesu – konkretny przykład z życia zawodowego pracownika, omówiony z zachowaniem ważnych szczegółów.

**Krok 2:** Odkrycie kodu osobistego sukcesu –  
– co przesądziło o sukcesie?

**Krok 3 :** Przeniesienie kodu sukcesu na aktualne priorytety.

## 9. Zbieraj i porównuj dane

Zadbaj o ich jakość i narzędzie, które pozwoli je skorelować z innymi danymi. Warto o tym pamiętać jeszcze na etapie projektowania, a nie po zakończeniu ankiety. Dobrze przemyślana ocena 360° stanie się niezawodnym narzędziem mierzenia efektywności i monitorowania luk kompetencyjnych. Dlatego warto wziąć pod uwagę taki wskaźnik, jak uśrednione wyniki badania w poszczególnych zespołach – zestawiając kilka takich wyników z np. czterech ocen 360° w ciągu roku, zyskamy ogląd na kierunek rozwoju i poprawę efektywności organizacji.

## O HCM Deck

HCM Deck to platforma, która pomoże Ci w kompleksowy sposób zadbać o rozwój pracownika.

**Poznaj naszą ocenę 360° i sprawdź, jak może wesprzeć procesy L&D w Twojej organizacji.**

UMÓW SPOTKANIE

