

# Wieczorek-Szymańska, Anna

---

## Zastosowanie oceny kompetencji pracowników z wykorzystaniem metody wieloźródłowej w świetle wyników badań

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 699-712

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZASTOSOWANIE OCENY KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW Z WYKORZYSTANIEM METODY WIELOŹRÓDŁOWEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

### APPLICATION OF COMPETENCE ASSESSMENT BASED ON 360° FEEDBACK SYSTEM IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

#### Proces oceny kompetencji pracowniczych

W organizacjach zarządzanych zgodnie z podejściem kompetencyjnym ocena kandydatów do pracy, a także pracowników już funkcjonujących w przedsiębiorstwie, dokonywana jest poprzez porównanie kompetencji posiadanych przez jednostki z kompetencjami pożądanymi na danym stanowisku pracy. Procedura taka nosi nazwę audytu kompetencji<sup>1</sup> (bilansu kompetencji)<sup>2</sup>. Celem audytu kompetencji jest analiza popytu na kompetencje – adekwatnie do stworzonych profili kompetencji stanowiskowych, z podażą kompetencji – diagnozowaną w oparciu o ocenę poziomu kompetencji wśród badanych pracowników. W efekcie zestawienia otrzymanych danych przygotowana jest informacja o zapotrzebowaniu na brakujące kompetencje lub informacja o występujących stanach nadkompetencji.

- Ważnym etapem przygotowania procedury audytu kompetencji jest właściwe opracowanie tzw. profili stanowisk pracy. T. Rostkowski proponuje rozpatrywać tworzenie profili kompetencyjnych jako ciąg działań obejmujących<sup>3</sup>:

- 1) rozważenie poziomu w hierarchii stanowiska lub stanowisk, dla których profil kompetencyjny jest tworzony,

2) rozważenie funkcji stanowiska lub stanowisk, a więc głównych czynności, zakresu odpowiedzialności i specjalizacji,

---

\* mgr, Uniwersytet Szczeciński

<sup>1</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 62.

<sup>2</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 726.

<sup>3</sup> T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 93–94.

3) identyfikacja kompetencji najlepiej opisujących dane stanowisko lub stanowiska,

4) ostateczny wybór kompetencji wchodzących w skład budowanego profilu,

5) ustalenie behawioralnych opisów konkretnych zachowań pożądanych i niepożądanych dla wszystkich wybranych kompetencji,

6) ustalenie obiektywnego znaczenia poszczególnych kompetencji w profilu, gdyż poszczególne kompetencje mają różną wagę, którą można ocenić z punktu widzenia: częstotliwości używania kompetencji, krytycznego znaczenia dla organizacji, konsekwencji nieposiadania kompetencji itp.

- Analiza stanowiskowa dotyczy zbierania, przetwarzania i porządkowania informacji odnoszących się do misji stanowiska, a więc głównego celu, charakteru i zakresu pracy, relacji podległości służbowej itp. Dokonuje się tu także opisu czynności wykonywanych na danym stanowisku oraz wyzwań, trudności i wymagań, które dotyczą konkretnego typu pracy. Taka analiza może być przeprowadzona z wykorzystaniem szeregu metod i technik. Do najpopularniejszych należą: weryfikacja dokumentacji kadrowej i dokumentów archiwalnych, badania ankietowe, wywiady indywidualne i grupowe, obserwacja bezpośrednia, symulacje, panele ekspertów, warsztaty i in.<sup>4</sup>

Właściwe określenie profili stanowiskowych warunkuje efektywność audytu kompetencyjnego, gdyż zapewnia jego szybkość, porównywalność ocen, zwiększa obiektywizm. Profile stanowiskowe stanowią bazę, do której odnoszone są następnie wyniki oceny kompetencji pracowników. Można powiedzieć, że w oparciu o rzetelnie opracowane profile stanowiskowe wyznacza się popyt na określone kompetencje w organizacji.

Po oszacowaniu zapotrzebowania na kompetencje dokonuje się identyfikacji strony podażowej. Podaż rozumiana jest tu jako dostępność kompetencji wśród zatrudnionych w firmie osób<sup>5</sup>. W przypadku oceny kompetencji pracowników chodzi o pomiar kompetencji realnie posiadanych przez jednostki. W ten sposób dąży się do ustalenia, w jakim kontekście zadaniowym i którzy pracownicy dysponują jakimi kompetencjami oraz na jakim poziomie mogą realizować powierzzone im zadania<sup>6</sup>. Podobnie jak w przypadku procesu identyfikacji kompetencji stanowiskowych, także w odniesieniu do problematyki metod pomiaru kompetencji pracowniczych brak w literaturze przedmiotu jednolitego stanowiska. Do najczęściej przywoływanych sposobów szacowania kompetencji u pracowników zaliczyć można<sup>7</sup>:

- 1) obserwację w miejscu pracy,
- 2) analizę dokumentacji kadrowej,
- 3) wywiady,

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat wymienionych metod m.in.: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 263–274; T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody...*, op. cit., s. 49–53.

<sup>5</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 123.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 123.

<sup>7</sup> Ch. M. Hagan, R. Konopaske, H.J. Bernardin, C.L. Tyler, *Predicting Assessment Center Performance with 360-degree, Top-down, and Customer-based Competency Assessments*, „Human Resources Management” 2006, vol. 45, no 3, s. 358; J. Purcell, *National Vocational Qualifications and competence-based assessment for technicians – from sound principles to dogma*, „Education and Training” 2001, vol. 43 issue 1.

- 4) pisemne testy,
- 5) symulacje,
- 6) samoocenę,
- 7) ocenę okresową,
- 8) ocenę wieloźródłową (180°, 270°, 360° i 450°),
- 9) metody złożone (*Assessment Center/Development Center*).

Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety, stąd w przedsiębiorstwach najczęściej sięga się po pewien ich zestaw. Ze względu na cel pracy w niniejszym artykule uwagę skupiono wyłącznie na charakterystyce metody oceny wieloźródłowej. Wybór teź metody wynika z przekonania o wysokich walorach praktycznych oceny wieloźródłowej. Jej prawidłowa implementacja wywiera pozytywny wpływ na całą organizację, zwłaszcza tam, gdzie praca opiera się na działanie zespołów. Należy przy tym pamiętać, że jest wiele aspektów, które warunkują efektywność metody.

### Ocena wieloźródłowa

Ocena wieloźródłowa (*multirater feedback*) charakteryzowana jest w literaturze przedmiotu pod różnymi nazwami: metoda 360° (*three-hundred-and-sixty degree feedback*), ocena w górę (*upward appraisal*), ocena wielowymiarowa (*multi-perspective feedback*), opinia współpracowników (*co-worker feedback*)<sup>8</sup>.

Wielu autorów proponuje rozmaite definicje metody 360°. G. Yukl i R. Lepsinger definiują ją jako ocenę efektywności pracownika, pochodzącą z wielu źródeł – od przełożonego danego pracownika, współpracowników, podwładnych, czasami także od klientów i dostawców<sup>9</sup>. W. Tornow podkreśla z kolei, że w przypadku programów 360° ocenę dotyczącą poszczególnych jednostek uzyskuje się od tzw. „istotnych innych” przy wykorzystaniu wystandaryzowanego instrumentu<sup>10</sup>. J.E. Jones i W.L. Barley mówią o metodzie 360° w kategoriach praktyki zbierania i przetwarzania opinii pochodzących od wielu oceniających na temat poszczególnych osób, a następnie przekazywania informacji zwrotnej ocenianym<sup>11</sup>. R. Hofman zwraca uwagę na fakt, że podczas ewaluacji metodą 360° gromadzone są noty obserwowalnych zachowań ocenianej jednostki. Opinie pochodzą z wielu źródeł w organizacji, a także obejmują samoocenę jednostki<sup>12</sup>. Podsumowując przytoczone definicje, można uogólnić, że ocena 360° to metoda ewaluacji kompetencji pracownika, w której uczestniczą przełożeni pracownika, a także jego podwładni, współpracownicy oraz klienci wewnętrzni lub zewnętrzni

<sup>8</sup> T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management” 1997, vol. 16, no 2, s. 134.

<sup>9</sup> G. Yukl, R. Lepsinger, *How to get the most out of 360 feedback*, „Training” 1995, vol. 32, no. 12, s. 45–50, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training” 2001, no. 25 (1), s. 6.

<sup>10</sup> W. Tornow, *Editor’s note: Introduction to special issue on 360-degree feedback*, „Human Resource Management” 1993, no 32, s. 211–219, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.

<sup>11</sup> J.E. Jones, W.L. Barley, *360° Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, HRD Press, Amherst 1996, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.

<sup>12</sup> R. Hoffman, *Ten reasons why you should be using 360-degree feedback*, „HR Magazine” 1995, vol. 40, no. 4, s. 82–86, za: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, op. cit., s. 6.

(zob. rys. 1). Wyniki oceny z wielu źródeł są przekazywane pracownikowi w formie syntetycznej informacji zwrotnej<sup>13</sup>.

Należy wspomnieć, iż w przypadku metody 360° badacze mogą stosować rozmaite jej odmiany. Wśród nich są metody: 180°, 270° lub 540°. Z oceną 180° wiąże się wykorzystanie dwóch źródeł informacji o kompetencjach pracownika. Przede wszystkim pracownik dokonuje ewaluacji własnych kompetencji, natomiast drugim oceniającym jest bezpośredni przełożony. W metodzie 270° o kompetencjach ocenianego wypowiadają się jego współpracownicy, przełożeni i podwładni. Najbardziej rozbudowaną formą jest metoda 540°, w której uwzględnia się dodatkowo noty zewnętrznych klientów i zewnętrznych dostawców<sup>14</sup>.

**Rysunek 1. Potencjalni oceniający w wieloźródłowej metodzie ewaluacji kompetencji**



Źródło: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process...*, op. cit., s. 7.

W procedurze oceny wieloźródłowej wykorzystywany jest najczęściej kwestionariusz oceny. Kwestionariusze mogą być zakupione od firmy konsultingowej lub opracowane specjalnie na potrzeby konkretnej organizacji, mogą być przekazywane w for-

<sup>13</sup> R.E. Kaplan, *360 degree feedback plus: boosts the power of co-worker ratings for executives*, „Human Resource Management” 1993, vol. 32, za: T. N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree...*, op. cit., s. 135.

<sup>14</sup> Por. A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process...*, op. cit., s. 6–7; S.T. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 101.

nie papierowej lub elektronicznej. Bez względu na rodzaj kwestionariusza oceny powinien on spełniać następujące kryteria<sup>15</sup>:

- pytania kwestionariusza powinny koncentrować się na zachowaniach, a nie na cechach charakteru ocenianego (w kwestionariuszu oceny zadaje się pytania o to, czy oceniany zachowuje się lub nie zachowuje w określony sposób, nie powinno się natomiast pytać o to, czy oceniany ma lub nie ma pewnych cech charakteru);
- zachowania poddawane ocenie za pomocą kwestionariusza powinny bezpośrednio wynikać z misji i wartości organizacyjnych;
- opisywane zachowania powinny być oceniane zarówno z perspektywy teraźniejszości, jak również przyszłych potrzeb organizacyjnych;
- kwestionariusz nie może być zbyt długi, ponieważ istnieje ryzyko niekompletnych jego wypełnień. Z drugiej strony kwestionariusz musi uwzględniać wszystkie istotne dla oceny zachowania (wypełnienie kwestionariusza powinno zajmować ocenianemu nie dłużej niż 15 minut);
- skala oceny nie powinna zawierać nieparzystej liczby ocen ani wartości środkowej, ponieważ sprzyja to nadawaniu przez ocenających neutralnych not.

Proces oceny kompetencji metodą 360° przebiega wieloetapowo. W ramach procedury można wyróżnić następujące fazy<sup>16</sup>:

1) Ustalenie celu oceny, a także wskazanie grup kompetencji, które będą badane. Ponadto najistotniejsze pytanie tego etapu odnosi się do określenia, w jaki sposób wyniki, uzyskane z wykorzystania metody 360°, będą użyteczne dla całej organizacji.

2) Zapewnienie wsparcia i zaangażowania ze strony kierownictwa organizacji. Aby proces oceny przebiegał prawidłowo, w organizacji muszą zostać udostępnione odpowiednie zasoby, np. czas, finanse, odpowiedni ludzie (zarówno wewnątrz organizacji, jak i eksperci zewnętrzni) itd.

3) Zapewnienie zaangażowania pracowników ocenianych metodą 360°, jak również pracowników dokonujących oceny. Pojawia się tu ryzyko ewentualnego braku zaufania pomiędzy obiema grupami. Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest korzystanie z usług zewnętrznych firm konsultingowych na etapie rozprowadzania kwestionariuszy oceny i opracowywania wyników. Bardzo ważne jest przy tym zachowanie poufności, a więc anonimowości dokonujących oceny, ponieważ tylko wtedy można uzyskać wiarygodne osady.

4) Etap opracowania odpowiedniego kwestionariusza oceny na podstawie przygotowanych wcześniej profili kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy.

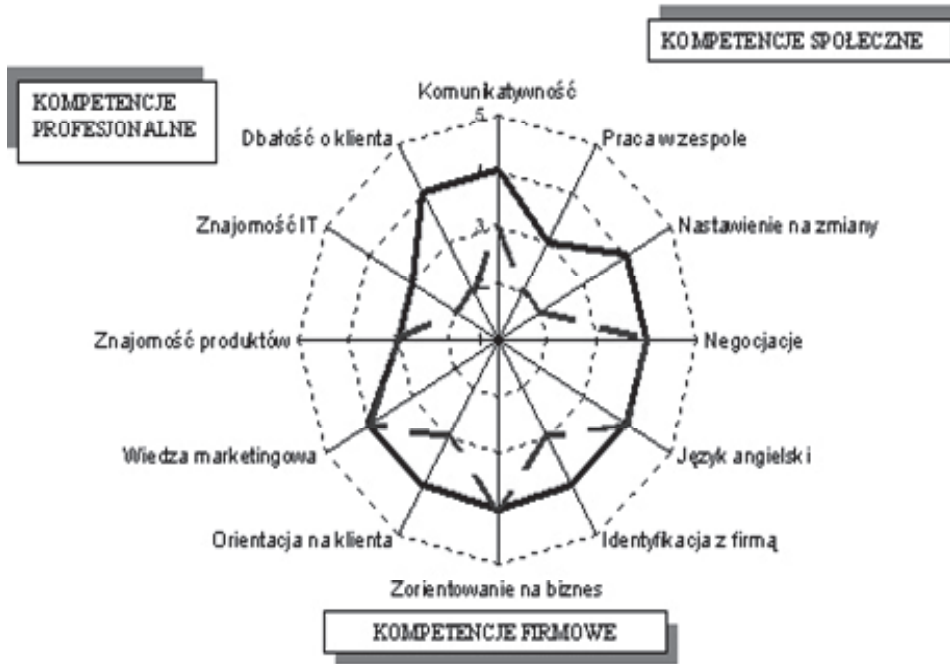
5) Wybór grupy ocenających i dystrybucja kwestionariusza oceny. Oceniającymi mogą być tylko ci, którzy mają możliwość bezpośredniej obserwacji ocenianego.

6) Opracowanie zbiorczego wyniku dla każdej ocenianej jednostki. Ponieważ informacje pochodzą od wielu ocenających, konieczna jest kompilacja i uśrednienie otrzymanych danych. Następuje tu porównanie kompetencji konkretnego pracownika z kompetencjami pożądanymi na stanowisku. Najczęściej opracowane wyniki prezentowane są w formie graficznej na tzw. wykresach radarowych (zob. rys. 2).

<sup>15</sup> T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree...*, op. cit., s. 139.

<sup>16</sup> S. Hurley, *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management” 1998, vol. 4, no 5, s. 204–206.

**Rysunek 2. Profil kompetencji pożądanych i kompetencji zdiagnozowanych dla szefa marketingu firmy telekomunikacyjnej**



— — Kompetencje zdiagnozowane  
—— Kompetencje pożądane

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 43.

7) Kolejny etap to przekazanie informacji zwrotnej ocenianemu pracownikowi w celu ewentualnej modyfikacji jego zachowań. Jednym ze sposobów przekazywania informacji o ewaluacji kompetencji jest zorganizowanie serii spotkań połączonych z instruktażem, podczas których trener dyskutuje wyniki z ocenianym. Wyniki są jednocześnie porównywane z normami opracowanymi w organizacji lub dla poszczególnych stanowisk, a także z wynikami samooceny danego pracownika. Oceniany jest jednocześnie wspierany w planowaniu indywidualnego rozwoju, który będzie współgrał z wypełnianiem wizji i misji organizacji.

8) Ostatni krok to przekazanie informacji kierownictwu o trendach, jakie zaobserwowano w badanej grupie. Te informacje mogą zainicjować zmiany w organizacji – poprzez identyfikację luk kompetencyjnych diagnozuje się obszary wymagające rozwoju albo całkowitego przeorganizowania sposobu działania.

Zasadniczą cechą odróżniającą metodę 360° od tradycyjnej metody oceny pracownika jest wieloźródłowość opinii. Dzięki informacjom zwrotnym, pochodzącym od współpracowników, przełożonych, podwładnych czy klientów, jednostka może lepiej poznać i zrozumieć swoje mocne i słabe strony, co z kolei jest istotnym etapem w pro-

cesie modyfikacji zachowań<sup>17</sup>. Poniżej przedstawiono główne różnice pomiędzy tradycyjną oceną pracowników a oceną kompetencji opartą na metodzie źródłowej.

**Tabela 1. Tradycyjna ocena pracowników versus metoda 360°**

Kryterium	Tradycyjna ocena pracowników	Ocena kompetencji z wykorzystaniem metody 360°
Cel	Dostarczyć przełożonym informację na temat efektywności pracowników w przeszłości i ich przyszłego potencjału z uwzględnieniem perspektywy tylko jednego oceniającego	Dostarczyć informację zwrotną na temat efektywności, zachowań i potrzeb rozwojowych przy uwzględnieniu opinii różnych oceniających
Źródło informacji	Jeden oceniający – przełożony lub menedżer	Wielu oceniających: współpracownicy, przełożony, klienci, oceniany, podwładni, dostawcy
Anonimowość	Informacja nie jest anonimowa – osoba dokonująca oceny jest znana, znana jest również opinia tej osoby	Informacja zwrotna jest scalona w jedną całość – indywidualne opinie oceniających nie są znane odbiorcy
Zawartość informacji zwrotnej	Raport na temat zachowań i opinia na temat efektywności, wystawione na podstawie jednostkowych wyników pracy	Raport na temat zachowań i opinia na temat efektywności oparte na ocenie obserwowalnych zachowań. Informacja o kompetencjach brakujących lub stanie nadkompetencji
Wykorzystanie w innych obszarach HR	Wyniki oceny efektywności stają się podstawą wypłaty bonusów, awansów, transferów	Wyniki oceny mają służyć głównie identyfikacji potrzeb rozwojowych i budowaniu długofalowych ścieżek rozwoju zawodowego
Filozofia	Punkt ciężkości położony na ocenę pracownika, akceptacja decyzji menedżera oceniającego, orientacja autorytarna – podejście „z góry do dołu”	Punkt ciężkości położony na rozwój pracowników, element samooceny budujący samoświadomość pracowników, podejście egalitarne
Kontekst procesu	Roczna ocena pracowników, często powiązana z decyzjami płacowymi	Ciągły proces, służący identyfikacji luk kompetencyjnych

Źródło: A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process...*, op. cit., s. 10.

K. Nowack prezentuje syntetyczne podsumowanie najważniejszych przyczyn, dla których rośnie popularność wykorzystania metody 360°. Są to<sup>18</sup>:

- potrzeba efektywniejszej kosztowo alternatywy dla *Assessment Center*;
- rosnąca dostępność informatycznych narzędzi oceny, dzięki którym możliwe jest gromadzenie informacji z wielu źródeł i przekształcenie ich w zindywidualizowane raporty, zawierające informację zwrotną;

<sup>17</sup> Por. S. Hurley, *Application of team-based ...*, op. cit., s. 203.

<sup>18</sup> K. Nowack, *360 degree feedback – the whole story*, „Training and Development”, January 1993, za: T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree...*, op. cit., s. 134–135.



- potrzeba ciągłego pomiaru poprawy osiągnięć pracowników;
- potrzeba informacji zwrotnej powiązanej z wynikami pracy dla pracowników w okresie stabilizacji kariery zawodowej;
- potrzeba maksymalizacji potencjału pracowników w obliczu dynamicznych zmian technologicznych, wyznań konkurencyjności i rosnącego zróżnicowania siły roboczej.

Metoda 360° znajduje więc coraz szersze zastosowanie w procesie oceny kompetencji ze względu na szereg korzyści, jakie wiążą się z jej wykorzystaniem. Do fundamentalnych zalet omawianej metody dla danej organizacji należą<sup>19</sup>:

- poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie i wzrost możliwości zaangażowania pracowników,
- wzrost motywacji pracowników dzięki przekonaniu, że ich opinie mają znaczenie,
- kreowanie lepszego klimatu pracy, ponieważ polepsza się umiejętność pracy w zespole,
- możliwość uzyskania dokładnych informacji o poziomie kompetencji pracowników, a więc także dokładnego zdiagnozowania luk niedoboru i nadmiaru kompetencji.

Na ocenie metodą 360° korzysta także sam pracownik, ponieważ otrzymuje ceną i obiektywną informację zwrotną o poziomie własnej kompetencji. Obiektywizm zapewnia wieloźródłowość badania, a wartość oceny wiąże się przede wszystkim z rzetelną informacją o słabych i mocnych stronach danej jednostki. Ważne jest także, że pracownicy otrzymują możliwość chwalenia i krytykowania innych w sposób anonimowy. Poprzez wyrażanie własnych opinii pracownicy mogą podjąć próbę rozwiązania konfliktów<sup>20</sup>. E. Van Veslor i S.J. Wall podkreślają dodatkowo, że ten typ oceny kompetencji ma silne właściwości motywacyjne. Badania dowodzą, iż przynajmniej część menedżerów poprawiła swoją efektywność po otrzymaniu wielostopniowej informacji zwrotnej<sup>21</sup>. Najważniejsza zaleta wiąże się jednak z możliwością porównania własnej opinii pracownika na temat swoich kompetencji ze zdaniem innych współpracujących z nim ludzi. Taka informacja ma bardzo istotne znaczenie w procesie uczenia się w miejscu pracy.

Metoda 360° ma jednakże pewne ograniczenia. Przede wszystkim istnieje ryzyko nadmiernego wydłużenia procedury oceny kompetencji, ponieważ uczestniczy w niej wielu oceniających. Dodatkowo oceniający powinni zostać odpowiednio przeszkoleni z zakresu metody 360°, a to rodzi konieczność poniesienia określonych kosztów finansowych i nakładu czasu. Może także dojść do pewnych zniekształceń w ocenie obserwowanych zachowań ze względu na wystąpienie tzw. efektu halo<sup>22</sup> lub błędu atrybu-

---

<sup>19</sup> T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback...*, op. cit., s. 140.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 140.

<sup>21</sup> Por. E. Van Veslor, S.J. Wall, *How to choose a feedback instrument*, „Training Magazine”, March 1992, za: ibidem, s. 140.

<sup>22</sup> Efekt halo (efekt aureoli) polega na ocenianiu jednostki zbyt pozytywnie lub nadmiernie krytycznie ze względu na wcześniej wytworzoną opinię o tej jednostce. Por. S. Hurley, *Application of team-based...*, op. cit., s. 203.

cji<sup>23</sup>. Błędna ewaluacja kompetencji może wynikać ponadto z faktu, że oceniający bazują na zapamiętanych zdarzeniach, a zapamiętane opisy są niekompletne lub obserwator nie umie obiektywnie zinterpretować zapamiętanych zdarzeń<sup>24</sup>. Inne wady metody związane są m.in.: z poczuciem zagrożenia u pracowników poddawanych ocenie, niewłaściwym doбором osób dokonujących oceny, źle skonstruowanym kwestionariuszem oceny, trudnością obserwacji, a zatem i oceny pewnych kompetencji (np. wnikliwości, motywacji itp.)<sup>25</sup>.

Podsumowując, jeśli metoda 360° jest zaprojektowana i zastosowana we właściwy sposób, staje się wysoce użyteczna w procesie oceny kompetencji. Korzyści odnoszą zarówno organizacja, jak i oceniający oraz oceniani pracownicy.

W związku z licznymi zaletami metody 360° postanowiono zbadać jej zastosowanie w praktyce.

### **Wyniki badań nad zastosowaniem metody 360° w procesie oceny kompetencji pracowniczych**

Celem przeprowadzonego badania była diagnoza zakresu wykorzystania metody 360° w procesie ewaluacji kompetencji członków organizacji gospodarczej. Grupę badanych stanowili pracownicy i menedżerowie banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze<sup>26</sup>. W badaniach posłużono się metodą wywiadu z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Badaniem objęto 72 osoby z ośmiu oddziałów różnych banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze, mieszczących się na terenie Szczecina. 68 (94,44%) kompletnie wypełnionych ankiet poddano weryfikacji i analizie.

Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali dwie duże grupy, wyróżnione na podstawie kryterium zwierzchnictwa nad innymi członkami organizacji. Grupa pracowników (45 respondentów – 66,18% badanych) składała się z osób niemających zwierzchniej kontroli nad współpracownikami, natomiast menedżerowie (23 respondentów – 33,82% badanych) byli kierownikami różnych szczebli, legitymującymi się prawem do planowania i organizowania pracy, kontrolowania i motywowania swoich podwładnych. Szczegółowa charakterystyka badanej populacji została przedstawiona w tabeli 2.

<sup>23</sup> Błąd atrybucji polega na skłonności do wyjaśniania zachowań obserwowanych w kategoriach przyczyn wewnętrznych i stałych, np. cech charakteru. Por. ibidem, s. 203.

<sup>24</sup> J. Moses, G.P. Hollenbeck, M. Sorcher, *Other people's expectations*, „Human Resources Management” 1993, vol. 32, za: T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback...*, op. cit., s. 144.

<sup>25</sup> T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback...*, op. cit., s. 144–145; A. Morgan, K. Cannan, J. Cullinane, *360° feedback: a critical enquiry*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no 6, s. 664–667.

<sup>26</sup> Badanie zostało przeprowadzone w okresie styczeń–marzec 2011 roku, jako badanie pilotażowe, poprzedzające szersze badanie nad kompetencjami pracowników sektora bankowego.

**Tabela 2. Charakterystyka badanych menedżerów pod względem cech socjodemograficznych**

Cecha	Udział procentowy menedżerów w próbie badawczej (N = 45)	Udział procentowy pracowników w próbie badawczej (N = 23)
Wiek	Poniżej 25 lat – 0 25–30 – 4,3 31–35 – 52,2 36–40 – 26,1 41–45 – 8,7 46–50 – 4,3 Powyżej 50 lat – 4,4	Poniżej 25 lat – 6,70 25–30 – 35,6 31–35 – 24,4 36–40 – 8,9 41–45 – 13,3 46–50 – 6,7 Powyżej 50 lat – 4,4
Staż pracy	Mniej niż 1 rok – 0 1–5 – 0 6–10 – 39,2 11–15 – 21,7 Więcej niż 15 lat – 39,1	Mniej niż 1 rok – 8,9 1–5 – 22,2 6–10 – 22,2 11–15 – 24,5 Więcej niż 15 lat – 22,2
Staż pracy w banku, w którym aktualnie pracuje	Mniej niż 1 rok – 4,4 1–3 – 4,3 3–5 – 8,7 5–10 – 34,8 Więcej niż 10 lat – 47,8	Mniej niż 1 rok – 17,8 1–3 – 20,0 3–5 – 11,1 5–10 – 24,4 Więcej niż 10 lat – 26,7
Płeć	Kobieta – 69,6 Mężczyzna – 30,4	Kobieta – 80,0 Mężczyzna – 20,0
Wykształcenie	Średnie – 0,0 Pomaturalne – 8,7 Wyższe zawodowe – 4,4 Wyższe magisterskie – 82,6 Inne – 4,35	Średnie – 4,4 Pomaturalne – 2,2 Wyższe zawodowe – 8,9 Wyższe magisterskie – 84,5 Inne – 0,00
Profil wykształcenia	Ogólne – 4,4 Ekonomiczne – 87,0 Humanistyczne – 0,00 Techniczne – 4,3 Prawnicze – 4,3 Inne – 0,00	Ogólne – 4,4 Ekonomiczne – 73,3 Humanistyczne – 11,1 Techniczne – 2,2 Prawnicze – 4,5 Inne – 4,5
Typ zajmowanego stanowiska <sup>27</sup>	Marketing – 4,3 Obsługa klienta – 87,0 Finanse i rachunkowość – 8,7 Administracja ogólna – 0,0 Kadry – 0,00 Informatyka – 0,00 Inne – 0,00	Inspektor bankowy – 9,0 Konsultant klienta indywidualnego – 42,2 Konsultant klienta korporacyjnego – 17,8 Specjalista – 13,33 Kasjer-dysponent – 15,6 Inne – 15,6

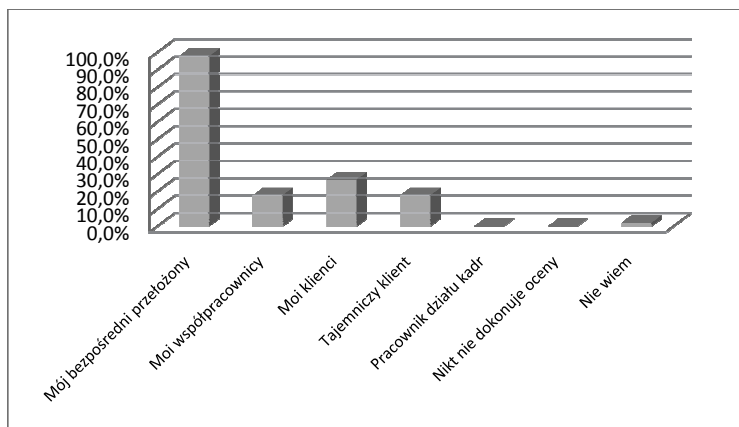
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ankiecie zapytano respondentów o system oceny kompetencji przyjęty w banku, w którym pracują. W tym celu ankietowani mieli zidentyfikować źródła oceny własnych kompetencji, a także wypowiedzieć się na temat sposobu przekazywania informacji zwrotnej o wynikach ewaluacji. Na rys. 3 zaprezentowano odpowiedzi pracow-

<sup>27</sup> Respondenci mogli wybierać więcej niż jedną odpowiedź, stąd suma nie równa się 100%.

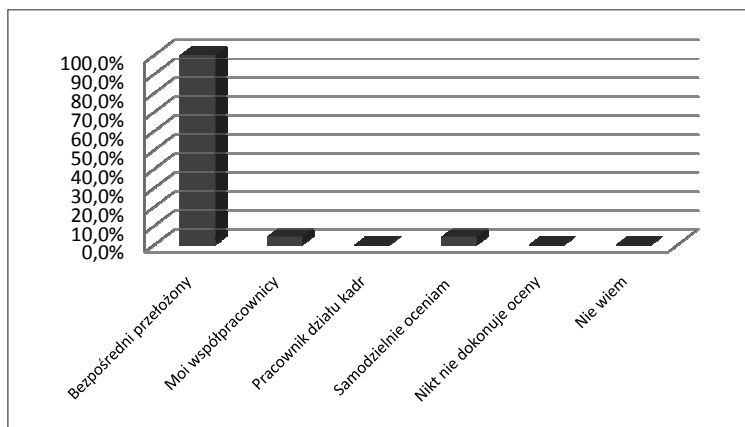
ników na pytanie o źródła oceny, a na rys. 4 analogiczne odpowiedzi w grupie menedżerów.

**Rysunek 3. Źródła oceny kompetencji pracowników banku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Rysunek 4. Źródła oceny kompetencji menedżerów banku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszyscy respondenci zgodnie potwierdzili istnienie systemu ocen kompetencji w bankach i zaprzeczyli, jakoby ocena dokonywana była samodzielnie przez oddelegowanego pracownika działu kadr. 2,0% pracowników nie wiedziało, kto dokonuje ewaluacji ich kompetencji. Jest to na tyle znikomy odsetek, że nie wpływa na zanegowanie funkcjonowania systemu ocen pracowników w badanych bankach.

W obu grupach badanych dominowała ocena dokonywana przez bezpośredniego przełożonego. Sporadycznie ocena menedżerów uzupełniana była przez opinie współpracowników (4,4%) i samoocenę (4,4%). Natomiast ewaluacja pracowników modyfikowana była przez wypowiedzi współpracowników (17,8%), klientów (26,7%) i tzw.

tajemniczych klientów (17,8%). Przeprowadzone badania pozwalają skonstatować, że w analizowanych bankach dominuje ocena tradycyjna – jednoźródłowa. Brak rozbudowanych wieloźródłowych systemów oceny, np. metodą 360°. Sporadycznie stosowana jest metoda 180° w przypadku menedżerów i metoda 270° wśród obu badanych grup.

W ankiecie poruszono także problematykę występowania informacji zwrotnej, skierowanej do ocenianego pracownika, po zakończeniu procesu ewaluacji. 87,0% menedżerów i 71,0% pracowników deklaruje, że zawsze po dokonanej ewaluacji otrzymują informację zwrotną na temat uzyskanych wyników oceny. 13,0% menedżerów i 22,0% pracowników twierdzi, że tylko czasami stosuje się *feedback*. Można zatem zasugerować, że system oceny kadry menedżerskiej funkcjonuje sprawniej niż w odniesieniu do kadry pracowniczej. Grupa 6,0% pracowników nie wiedziała, czy otrzymała wyniki diagnozy własnego potencjału kompetencyjnego. Jest to jednak zbyt niski odsetek, aby podważyć istnienie systemu informowania pracowników o rezultatach audytu kompetencyjnego.

## Podsumowanie

W artykule przybliżono koncepcję oceny kompetencji pracowniczych opartą na metodzie 360°. Omówiono różne definicje oceny wieloźródłowej, przedstawiono narzędzie wykorzystywane w procedurze ewaluacji, a także scharakteryzowano etapy przygotowania i przeprowadzenia oceny. Wskazano ponadto najważniejsze zalety i wady metody 360°, podkreślając przyczyny rosnącego nią zainteresowania.

W drugiej części artykułu zaprezentowano wyniki badań ankietowych nad zastosowaniem metody 360° w ocenie kompetencji pracowników i menedżerów wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych. Z analizy odpowiedzi respondentów wynika, że ocena ich potencjału kompetencyjnego dokonywana jest przede wszystkim przez bezpośrednich przełożonych. W związku z powyższym takiej procedury nie można uznać za tę, która spełnia kryteria obiektywizmu i kompleksowości, gdyż ewaluacja oparta jest najczęściej na jednym źródle informacji. A zatem w badanych bankach występuje raczej tradycyjny model oceny kompetencji, sporadycznie stosowane są metody oceny z wykorzystaniem techniki 180°, w ogóle nie jest aplikowana technika 360°. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy najprawdopodobniej doszukiwać się w dążeniach banków do redukcji kosztów i ograniczenia czasochłonności procesu oceny pracowników. Jednakże w celu zidentyfikowania szczegółowych uwarunkowań stosowania tradycyjnych modeli ewaluacji pracowników banków należy przeprowadzić bardziej szczegółowe badania.

Co ważne, większość ankietowanych deklaruje, że otrzymuje informację zwrotną na temat wyników oceny własnego potencjału kompetencyjnego. Można zatem uznać, że jednym z celów ewaluacji kompetencji w bankach jest dążenie do ewentualnej modyfikacji zachowań pracowników i menedżerów przez *feedback*.

## BIBLIOGRAFIA

## Wydawnictwa książkowe:

- Armstrong M. 2001.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Dubois D.D., Rothwell W.J. 2008.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Filipowicz G. 2004.** *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Jones J.E., Bearley W.L. 1996.** *360° Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, HRD Press, Amherst.
- Listwan T. (red.) 2004.** *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Rostkowski T. (red.) 2004.** *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Witkowski S.T., Listwan T. (red.) 2008.** *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.

## Czasopisma:

- Garavan T.N., Morley M., Flynn M. 1997.** *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management”, vol. 16, no 2.
- Hagan Ch. M., Konopaske R., Bernardin H.J., Tyler C.L. 2006.** *Predicting Assessment Center Performance with 360-degree, Top-down, and Customer-based Competency Assessment*, „Human Resources Management”, vol. 45, no 3.
- Hoffman R. 1995.** *Ten reasons why you should be using 360-degree feedback*, „HR Magazine”, vol. 40, no. 4.
- Hurley S. 1998.** *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management”, vol. 4, no 5.
- Kaplan R.E. 1993.** *360 degree feedback plus: boosts the power of co-worker ratings for executives*, „Human Resource Management”, vol. 32.
- McCarthy A.M., Garavan T.N. 2001.** *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training”, no. 25 (1).
- Morgan A., Cannan K., Cullinane J. 2005.** *360° feedback: a critical enquiry*, „Personnel Review”, vol. 34, no 6.
- Moses J., Hollenbeck G.P., Sorcher M. 1993.** *Other people's expectations*, „Human Resources Management”, vol. 32.
- Nowack K. 1993.** *360 degree feedback – the whole story*, „Training and Development”, January.
- Purcell J. 2001.** *National Vocational Qualifications and competence-based assessment for technicians – from sound principles to dogma*, „Education and Training”, vol. 43 issue 1.
- Tornow W. 1993.** *Editor's note: Introduction to special issue on 360-degree feedback*, „Human Resource Management”, no 32.
- Van Veslor E., Wall S.J. 1992.** *How to choose a feedback instrument*, „Training Magazine”, March.

**Yukl G., Lepsinger R. 1995.** *How to get the most out of 360 feedback*, „Training”, vol. 32, no. 12.

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest przedstawienie idei oceny kompetencji pracowniczych z wykorzystaniem metody 360°. W pracy dokonano także zestawienia potencjalnych korzyści i ograniczeń wspomnianej metody. Ponadto zbadano zakres wykorzystania oceny wieloźródłowej w ewaluacji kompetencji pracowników i menedżerów wybranych placówek sektora bankowego. Prezentowane w artykule wyniki badań zostały opracowane na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet, przeprowadzanych w badanej populacji w okresie styczeń–luty 2011 r.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kompetencje, audyt kompetencji, ocena wieloźródłowa, sektor bankowy

### **SUMMARY**

The purpose of the article is to present the idea of competence assessment based on 360° feedback system. Additionally the author presents potential benefits and limitations of the mentioned method. What is more the paper discusses the scope of use of the multi-rater feedback in the process of employees' and managers' competence evaluation. The results of empirical research presented in the article were based on the analysis of the survey conducted among employees and managers of selected banking institutions in the period January–February 2011.

**KEYWORDS:** competence, audit of competence, multi-rater feedback, bank sector