



Instytut  
Rozwoju Biznesu



POLSKA FUNDACJA  
BADAŃ NAD ZARZĄDZANIEM



## X SPOTKANIE EKSPERCKIE

# System ocen pracowniczych metodą 360 stopni

Warszawa, 16.09.2011



**Prezentacja wyników badania ankietowego**  
**dr Victor Wekselberg**  
**dr Diana Malinowska**

- **Adresaci:** pracownicy działów HR
- **Dostępne były dwie ankiety:**
  - I. Dla firm, w których aktualnie nie ma systemu ocen 360 stopni
  - II. Dla firm, w których stosuje się system ocen 360 stopni
- **Termin badania:** od maja do września 2011
- **Cel:** zebranie informacji o praktyce stosowania systemu ocen metodą 360 stopni
- **Analizy statystyczne** przeprowadzono na podstawie danych uzyskanych od 52 respondentów (ankieta I) oraz 96 respondentów (ankieta II)



## Czy w Państwa organizacji stosuje się system ocen 360 stopni?



**NIE**

**96 firm**

Wielkość organizacji  
(liczba pracowników):

18% < 50

22% 50 – 249

23% 250 – 750

36% > 750

**TAK**

**59 firm\***

Wielkość organizacji  
(liczba pracowników):

17% < 50

24% 50 – 249

20% 250 – 750

37% > 750

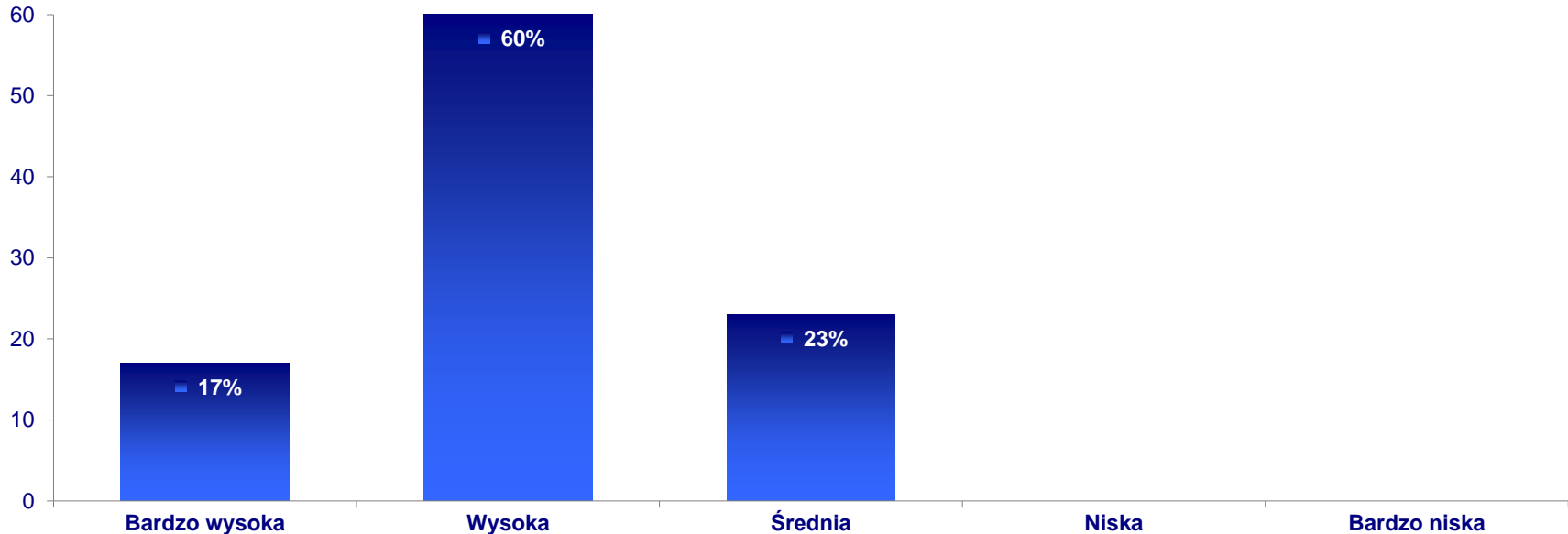
\* 7 firm nie uwzględniono w analizach, ponieważ wybrano tylko jedno lub dwa źródła oceny (samoocena i ocena przełożonego)



# FIRMY, W KTÓRYCH NIE STOSUJE SIĘ SYSTEMU 360 STOPNI

ANALIZA WYNIKÓW ANKIETY I

## Jak oceniają Państwo użyteczność systemu 360 stopni?



- Firmy, w których nie ma systemu 360 stopni, bardzo wysoko lub wysoko oceniają jego użyteczność
- W ocenie użyteczności nie pojawiły się żadne wskazania dla możliwych w ankiecie odpowiedzi: „niska” lub „bardzo niska”

Dlaczego więc, przy tak pozytywnej ocenie użyteczności tego systemu, nie jest on stosowany ?  
Powstaje także pytanie, czy powinno się w każdej organizacji wprowadzać system oceny typu 360 stopni?

## Dlaczego w firmie nie ma systemu ocen 360 stopni?

	tak	nie	nie wiem
Korzystamy z innego systemu ocen	63%	31%	5%
Zarząd nie widzi potrzeby	44%	31%	25%
Nie mamy możliwości finansowych	34%	46%	20%
Kultura naszej organizacji nie pozwala na wdrożenie tego typu systemu ocen	30%	54%	17%
Planujemy w niedługim czasie wdrożenie	25%	55%	20%
Nie jest konieczny do <b>skutecznego</b> prowadzenia działań w zakresie HR	23%	52%	22%
Jesteśmy w trakcie wdrażania	4%	92%	4%

- Jedynie 23% osób stwierdziło, że system nie jest konieczny do skutecznego prowadzenia działań HR, a 25%, że w najbliższym czasie planuje wdrożenie
- Inne wskazane ciekawe przyczyny: „brak gotowości menedżerów na pracę z feedbackiem”, „był pilotaż, ale zabrakło konsekwencji w kontynuacji”, „nie mamy obecnie wolnych zasobów do realizacji działań w HR”

Stosunek Zarządu jest przyczyną znacznie częściej wskazywaną w przypadku firm średnich, w porównaniu do firm dużych, jak wykazały analizy statystyczne (test t-studenta)

Duże firmy znacznie częściej w porównaniu do firm średnich mają plany wprowadzenia systemu, jak wykazały analizy statystyczne (test t-studenta)

Wskazywane przyczyny braku systemu ocen oraz wielkość firmy nie różnicują oceny użyteczności systemu (analizy statystyczne, ANOVA)

**W organizacji stosuje się inne metody oceny pracowników**

**TAK**

**68%**

**NIE**

**32%**

**Inne wskazywane metody oceny pracowników:**

**Tradycyjna ocena przełożonego (roczna lub półroczna)**

**Ocena na podstawie ankiety lub kwestionariusza**

**Rozmowy oceniające**

**Oceny nieformalne**

**Obserwacje**

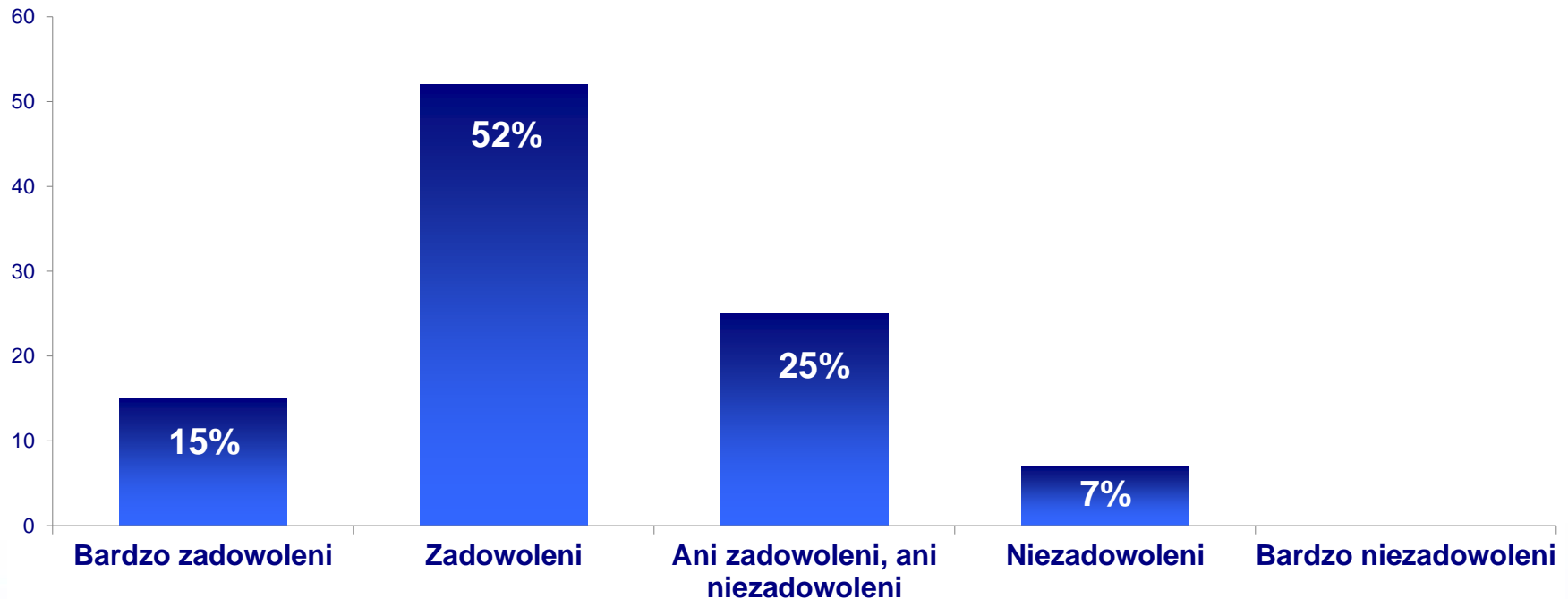
**Zarządzanie przez cele**



# FIRMY, W KTÓRYCH STOSUJE SIĘ SYSTEM 360 STOPNI

ANALIZA WYNIKÓW ANKIETY II

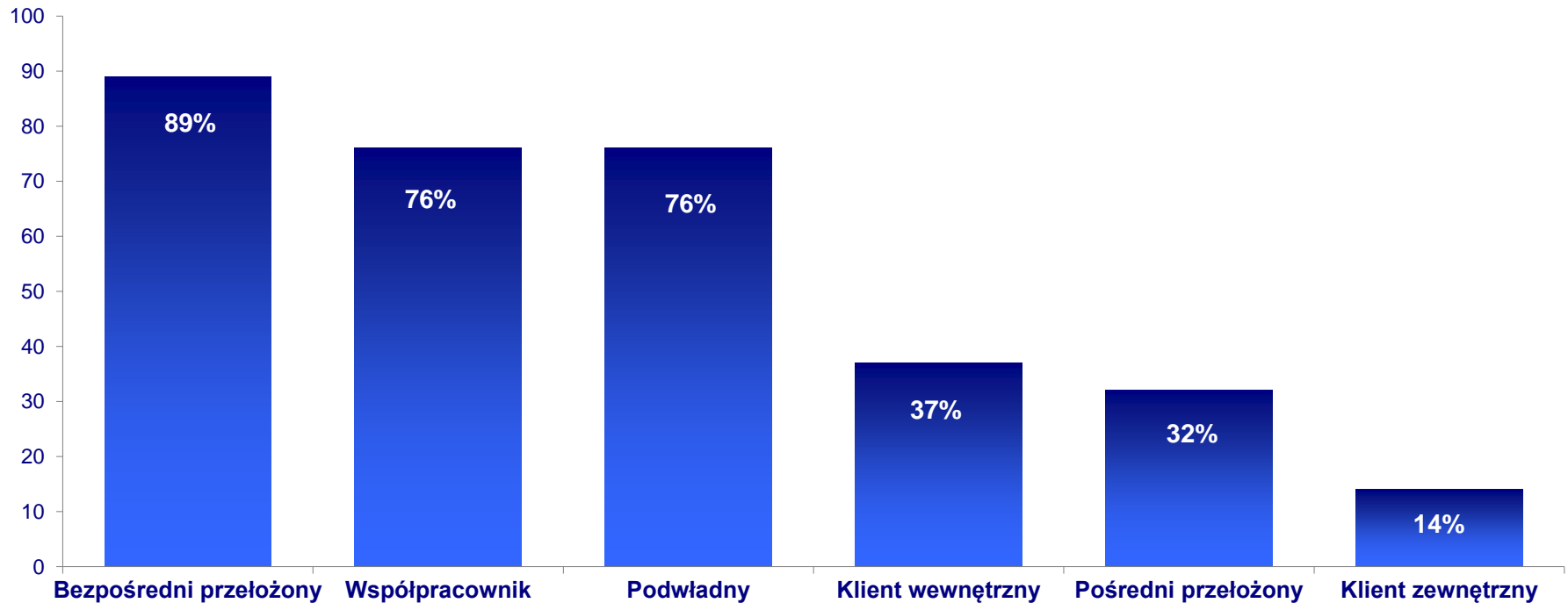
## W jakim stopniu firma jest zadowolona z istniejącego systemu ocen 360 stopni?



- Respondenci w większości są zadowoleni, a nawet bardzo zadowoleni z istniejącego systemu

W jakim stopniu poziom zadowolenia jest związany z jakością systemów ocen 360 stopni?  
Czy na poziom zadowolenia może wpływać to, kto zbudował kwestionariusz?

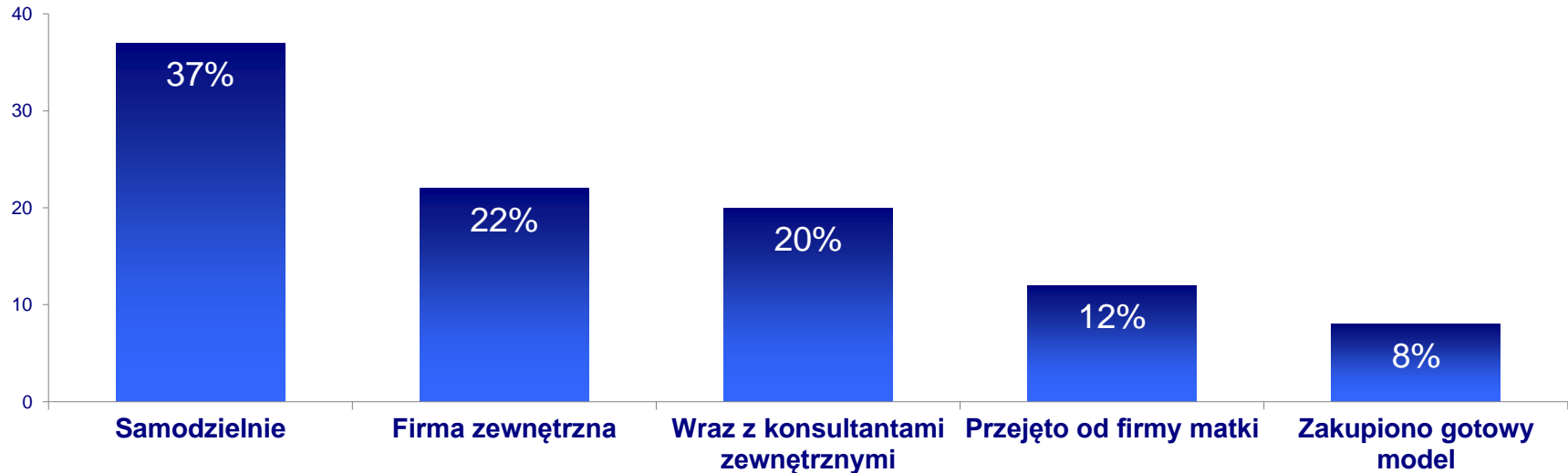
## Kto jest oceniającym w systemie ocen 360 stopni?



- W większości firm źródła oceny (inne niż samoocena), to bezpośredni przełożony, podwładny i współpracownik

Obecność poszczególnych źródeł oceny w systemie ocen oraz ich liczba nie różnicują zadowolenia z systemu (analiza statystyczna – ANOVA)

## Kto zbudował kwestionariusz 360 stopni?



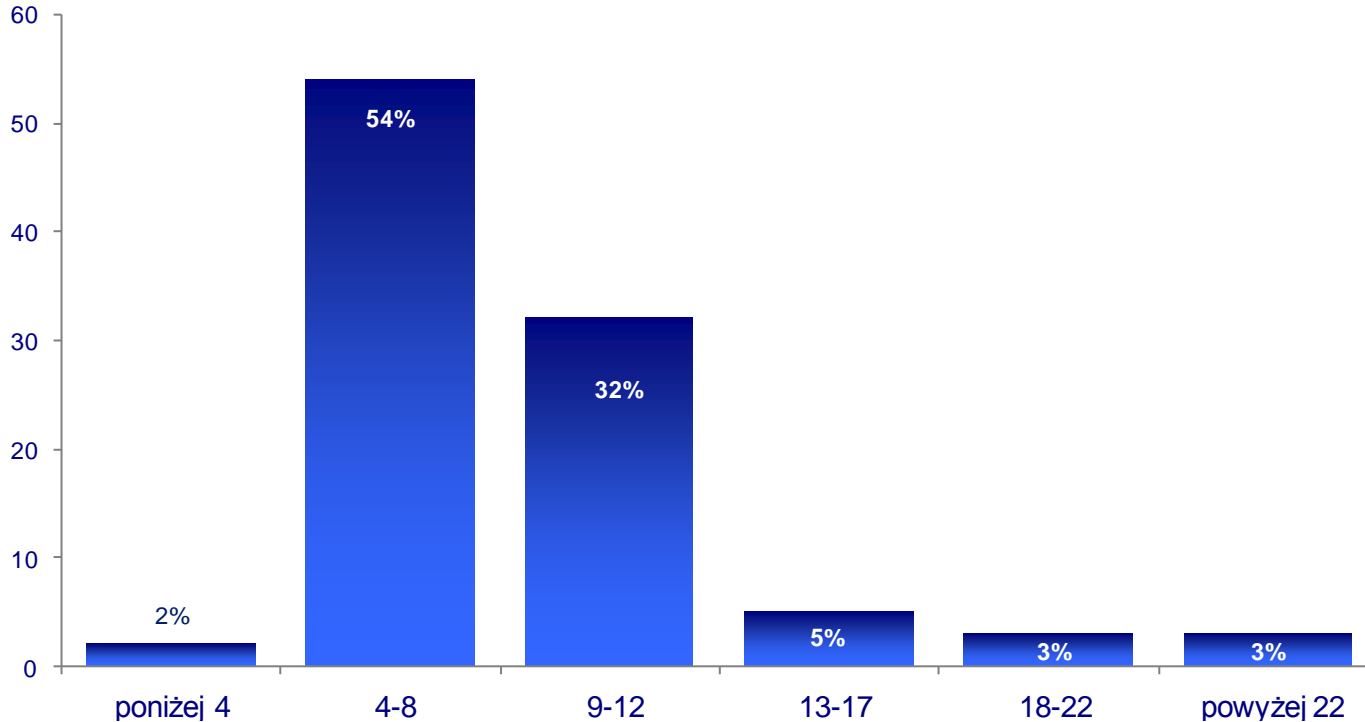
- Organizacje budują kwestionariusz 360 stopni najczęściej samodzielnie (37%)
- Niewiele firm decyduje się na zakup gotowego narzędzia od firmy doradczej (8%)

Zadowolenie z systemu jest istotnie wyższe, jeśli narzędzie zbudowane zostało samodzielnie w porównaniu do sytuacji, gdy jego budową zajmowała się firma zewnętrzna (analizy statystyczne ANOVA)

Dlaczego tak rzadko korzystamy z gotowych kwestionariuszy?

Jakie są plusy i minusy gotowych kwestionariuszy?

## Ile kompetencji/wymiarów mierzy system ocen 360 stopniu?



- Systemy ocen w firmach mają najczęściej 4-8 kompetencji (54%) albo 9-12 kompetencji (32%)

Jakie są potencjalne konsekwencje, gdy system zawiera ponad 12 kompetencji lub gdy kompetencji jest mniej niż 4?



## Jakie typy kompetencji/wymiarów są oceniane?

Komunikowanie i prezentowanie	90%
Przewodzenie i decydowanie	86%
Wspieranie i współpracowanie	85%
Organizowanie i realizacja zadań	78%
Przedsiębiorczość i nastawienie na wyniki	66%
Kreowanie i myślenie koncepcyjne	54%
Analizowanie i interpretowanie	37%
Adaptowanie się i radzenie sobie	35%

- Trzy typy kompetencji są oceniane w większości firm

Czy dobór kompetencji do systemu zwykle jest dobrze dostosowany do potrzeb i kultury organizacji?

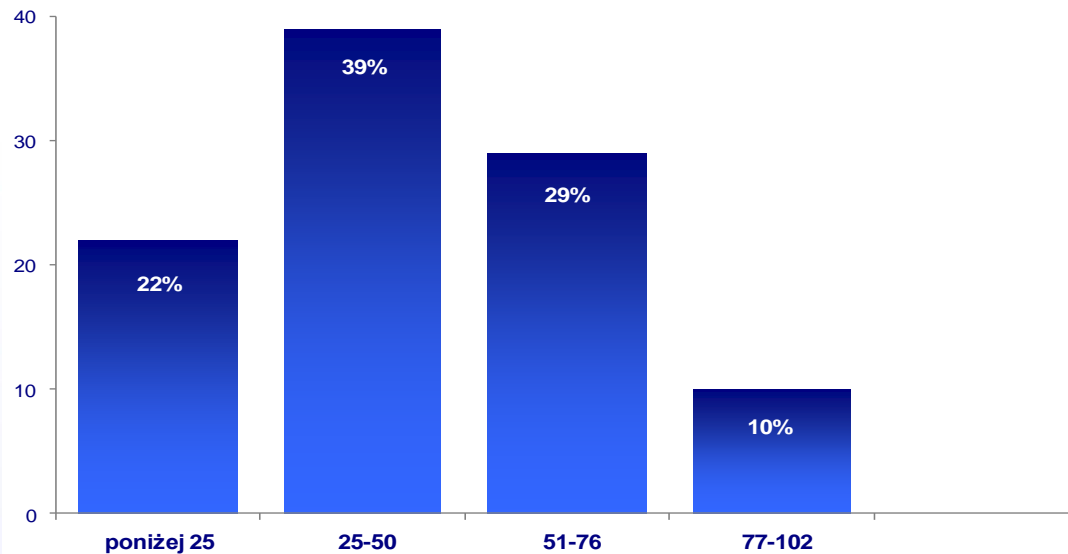
Czy typ kompetencji „przedsiębiorczość” i „nastawienie na wyniki” nie jest równie potrzebny jak „komunikacja”?

## Jak mierzone są kompetencje w kwestionariuszu oceny 360 stopni?

Kilka/kilkanaście pytań, które mierzą jedną kompetencję	78%
Mierzona jest bezpośrednio kompetencja na skali (bez zachowań)	22%

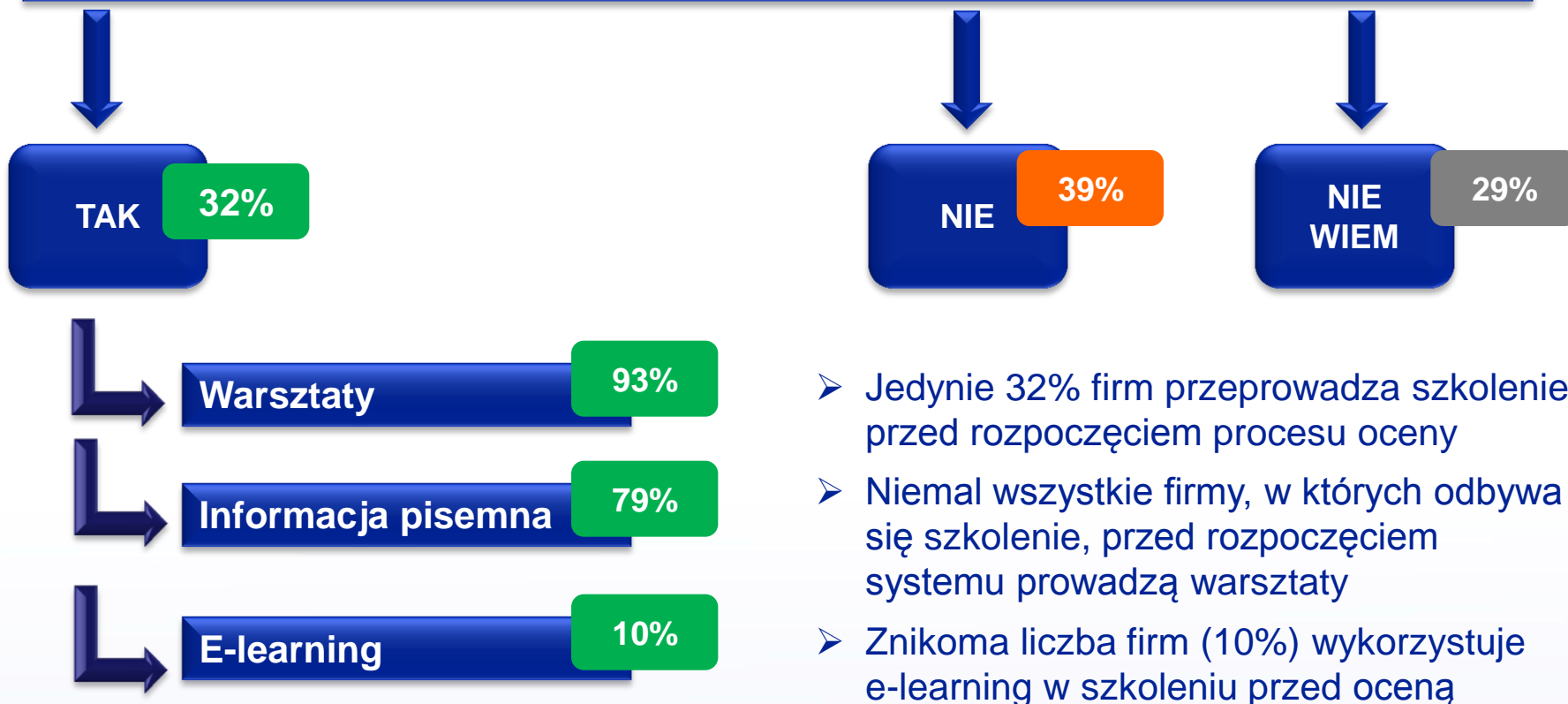
Sposób pomiaru kompetencji nie różnicuje zadowolenia z systemu (analiza statystyczna - test t-studenta)

## Ile pytań zawiera kwestionariusz oceny 360 stopni?



- Prawie 40% osób wskazało, że kwestionariusz składa się 25-50 pytań

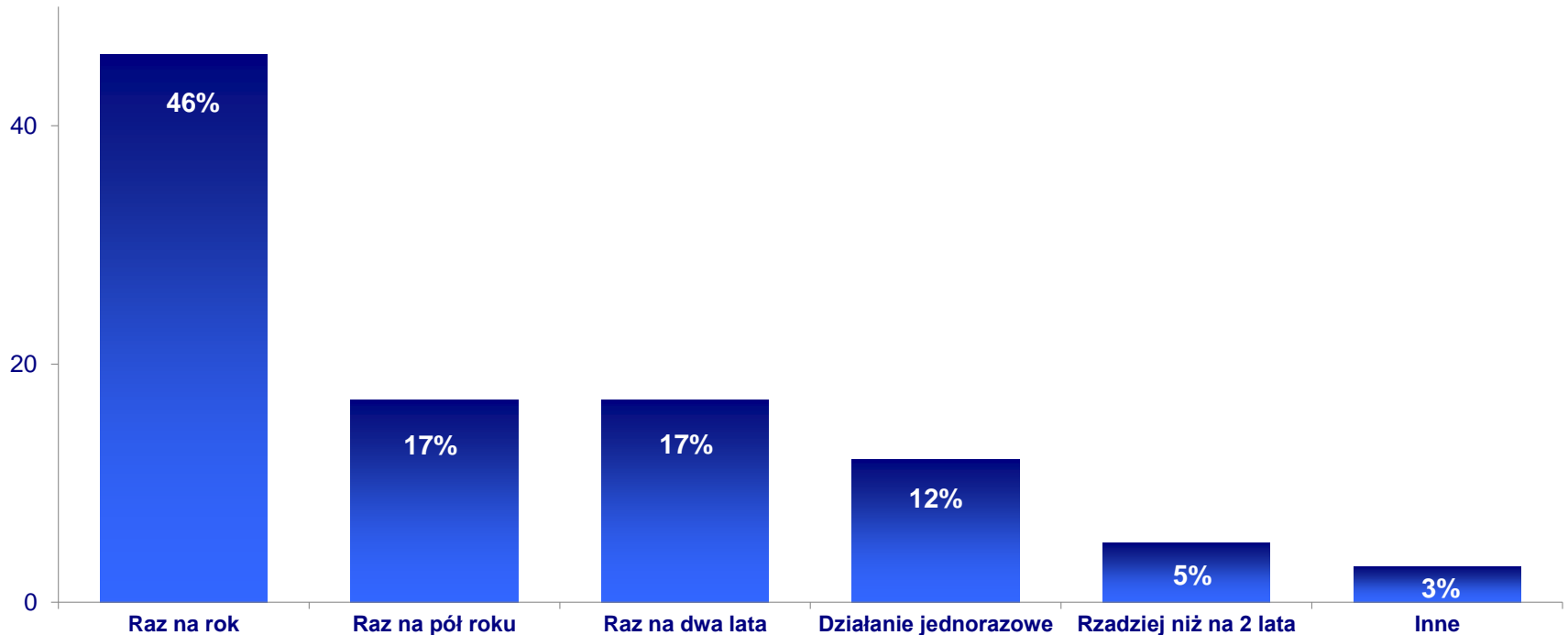
## Przed oceną przeprowadza się szkolenie użytkowników systemu



- Jedynie 32% firm przeprowadza szkolenie przed rozpoczęciem procesu oceny
- Niemal wszystkie firmy, w których odbywa się szkolenie, przed rozpoczęciem systemu prowadzą warsztaty
- Znikoma liczba firm (10%) wykorzystuje e-learning w szkoleniu przed oceną

Jakie są konsekwencje braku szkolenia użytkowników systemu (68%=NIE+NIE WIEM)?

## Jak często przeprowadza się ocenę 360 stopni?



- Najczęściej ocenę 360 stopni przeprowadza się raz w roku

Jak często przeprowadzać w organizacji ocenę 360 stopni?

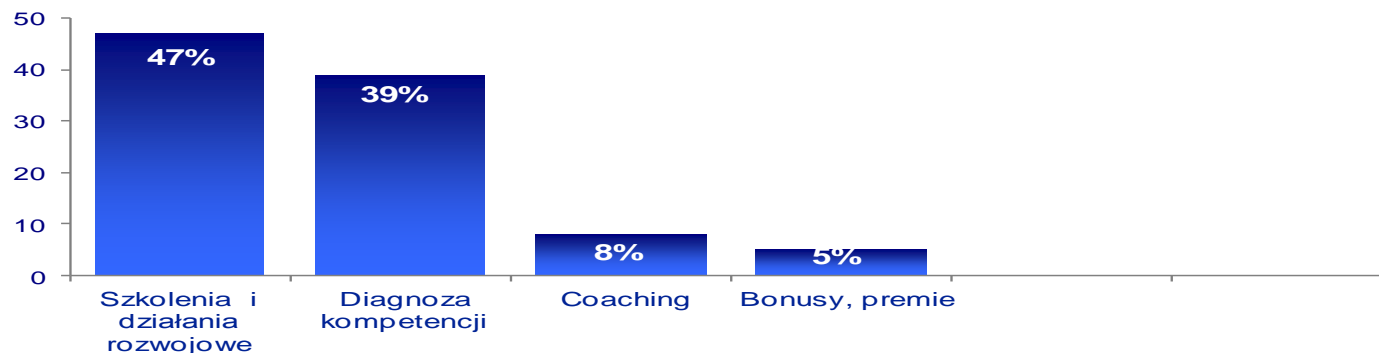
## Co się dzieje po zakończeniu systemu ocen metodą 360 stopni?

	tak	nie	nie wiem
Tworzone są raporty indywidualne dla osób ocenianych	86%	8%	5%
Tworzone są raporty grupowe	52%	36%	12%
Przeprowadzana jest sesja informacji zwrotnych dla osób ocenianych	78%	15%	7%

- W znaczącej większości firm (86%) po zakończeniu systemu tworzone są raporty indywidualne
- Ponad połowa respondentów zadeklarowała, że tworzone są raporty grupowe

Jakie są zagrożenia prowadzenia oceny bez feedbacków indywidualnych?

## Obszary wykorzystywania systemu ocen 360 stopni a przeprowadzanie feedbacku



		Czy przeprowadzana jest sesja informacji zwrotnych	
		tak	nie
Obszary wykorzystani a systemu	Szkolenia i inne działania rozwojowe	22	4
	Diagnoza kompetencji	14	1
	Coaching	5	0
	Bonusy, premie	1	2

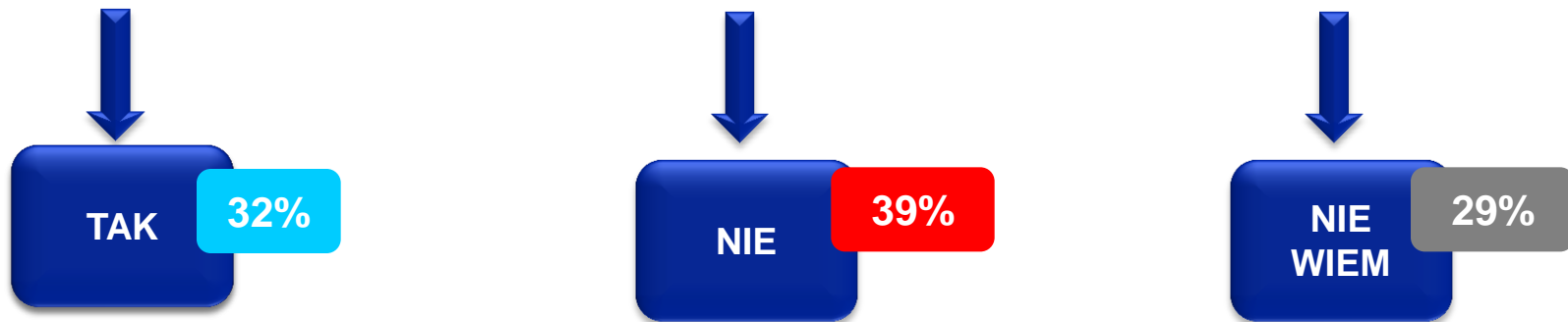
- Informacji zwrotnych udziela się najczęściej, gdy system stosuje się w obszarze szkoleń i innych działań rozwojowych oraz do diagnozy kompetencji

Nie stwierdzono różnic w zadowoleniu z systemu ze względu na obszar zastosowania (analiza statystyczna - ANOVA)

Czy taki system ocen pozwala mierzyć kompetencje?



## Czy wyniki systemu ocen były porównywane (kiedykolwiek) z innymi wynikami?



- Tylko 32% respondentów deklaruje, że sprawdzana jest trafność systemu

Nie wykazano istotnych różnic w zadowoleniu ze względu na to, czy w firmie sprawdza się efektywność systemu, czy się jej nie sprawdza (analiza statystyczna - test t-studenta)