

# EVALUAREA PERFORMANTELOR INDIVIDUALE PRIN FEEDBACK MULTISURSĂ SAU FEEDBACK 360 DE GRADE

Pavel MOROZAN, Lucia GUJUMAN

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** Evaluarea prin feedback 360 de grade, desi încă destul de controversată, este folosită la scară largă în secolul 21. Fiind un sistem foarte utilizat, studiile americane arată că peste 70% din companii îl pun în practică în mod regulat. Motivele popularității sale sunt clare. Rezultatele unui feedback multisursă sunt mult mai relevante decât ale altor metode de evaluare, întrucât arată nu doar capacitatea sau incapacitatea angajaților de a performa, ci oferă un diagnostic al cauzelor.

**Cuvinte cheie:** feedback multisursă, metoda de evaluare, performanta, angajat

## 1. Feedbackul multisursă sau 360 de grade

### 1.1 “Revoluția” 360 de grade

Încă de la mijlocul anilor 1960, lumea afacerilor începe să își îndrepte atenția către feedbackul ascendent, feedback a cărui sursă o constituie subordonații. Cercetările din această perioadă s-au concentrat pe impactul feedbackului ascendent asupra performanței manageriale, conchizând că "percepțiile subordonaților cu privire la comportamentul șefului lor au fost corecte și au avut un impact pozitiv". În 1991, Centrul pentru Leadership Creativ publică în cele două volume ale cărții Feedback to Managers concluziile unui studiu privind dezvoltarea abilităților de manager. Acesta este momentul în care începe să se impună noțiunea de feedback multi-sursă sau feedback la 360 de grade. Printre principalele concluzii ale studiului se numără faptul că cei mai eficienți manageri sunt persoane care învață, care încurajează și salută oportunitățile de învățare și dezvoltare continuă. Iar un feedback adevărat nu este numai vertical (de sus în jos sau de jos în sus), ci și orizontal.

Perspectivile asupra comportamentului/performanțelor unei persoane vor varia în funcție de statutul fiecărui evaluator în parte: manager, coleg, subordonat sau client. Această diferență de perspective devine deosebit de importantă în contextul organizațional actual, în care structurile plate reclamă din ce în ce mai multă comunicare și muncă de echipă dincolo de granițele tradiționale. Dacă vrei să îți stabilești cu exactitate poziția în cadrul organizației, feedbackul de 360 de grade este cea mai bună soluție. Încearcă să te gândești la feedbackul 360 de grade ca la un sistem GPS: pentru determinarea poziției exacte pe pământ, va fi nevoie să accesezi simultan semnalele a 4 sateliți! Perspectiva “rotundă” este singura care îți răspunde la întrebarea “eu unde mă aflu în acest moment?”.

### 1.2 Feedbackul 360 de grade ca metodă de evaluare a performanțelor individuale

Una dintre cele mai eficiente metode de evaluare folosite în ultimul timp este feedback 360 de grade. Prin aceasta metodă, performanța unui angajat pe un anumit post este evaluată atât de șeful direct, cât și de alte persoane care intră în contact direct cu cel evaluat: colegi, clienți, furnizori etc. În același timp, angajatul în cauză își autoevaluează propria performanță. Astfel, procesul de evaluare realizează un cerc complet de 360°. Așadar, metoda feedback 360° oferă o privire de ansamblu asupra performanței unei persoane la locul de muncă. În locul unei singure evaluări din partea superiorului, angajatul primește feedback de la mai multe surse (de aceea evaluarea 360° mai este numită evaluare multisursă sau multievaluator).



Fig.1 Principiul evaluării prin feedback 360 de grade

Pentru angajații evaluați, feedbackul oferit de către mai mulți colegi este puternic motivational. Folosit ca trambulina pentru creșterea profesională, evaluarea poate avea un impact puternic asupra carierei individului, dar și asupra succesului firmei. Puteti folosi evaluarea prin feedback 360<sup>0</sup> ca un proces continuu, pe care sa il aplicati la anumite intervale, de obicei anuale, pentru a monitoriza progresul profesional al angajatilor.

Fiind un instrument de evaluare a performanței individuale, Feedbackul de 360 grade furnizează informație despre valoarea globală a performanței angajatului privită din perspectiva managerului direct, subordonaților directi, colegilor de pe același nivel ierarhic, clientilor interni și externi, precum și a salariatului însuși. Astfel, toți cei care au interese legate de activitatea unei persoane au posibilitatea de a comenta și de a oferi feedback. Această metodă mai este de asemenea cunoscută ca “instrument de ierarhizare multiplă” sau “evaluare prin surse multiple”.

Prin suprapunerea imaginii pe care o are angajatul despre propria sa performanță cu modul în care performanța sa este percepută de ceilalți, angajatul obține o mai bună cunoaștere de sine, acest fapt constituind un factor cheie în definirea nevoii de dezvoltare și obținerea de performanță. Ca orice metodă de evaluare a performanței, este binevenit ca să fie urmat de un plan de dezvoltare individuală a acestuia.

Avantajele acestei metode sînt:

- fiecare aspect al activității angajatului este scos la lumină și permite comparația între autoevaluarea persoanei și evaluarea făcută de alții
- feedbackul acoperă atât punctele tari, cât și cele slabe și este echilibrat și nicidecum descurajator
- oferă o perspectivă mai clară angajatului asupra modului în care este percepută performanța sa de cei ce îi ofera feedback
- permite acceptarea mai ușoară a rezultatelor evaluării
- permite oferirea de feedback managerilor de către subordonați
- evaluarea se bazează pe circumstanțe de muncă reale, normale și nu este artificială, respectiv este asigurată o obiectivitate mai ridicată a evaluării.

Ca elemente de risc în aplicarea Feedbackului de 360 grade pot fi prezentate următoarele:

- pregătirea necorespunzătoare a grupului țintă,
- feedback-ul nesincer coordonat,
- incapacitatea angajaților de a oferi feedback,
- schimbarea de comportament a angajatului față de persoana care i-a oferit feedback negativ (în cazul în care organizația a decis ca feedbackul să nu fie anonim).

Pentru ca să contribuie la dezvoltarea aspectelor de performanță, în aplicarea acestei metode accentul negativ trebuie evitat. Comentariile trebuie evitate, iar comentariile “interesante” trebuie restrânse la punctele relevante. De asemenea, lipsa confidențialității trebuie evitată.

Scopul acțiunii trebuie comunicat bine: angajații trebuie să înțeleagă că nu este o acțiune gratuită. Organizația trebuie să sprijine angajatul în dezvoltarea sa sugerată de feedback.

Pentru a se bucura de succes în rîndul angajaților și managerilor, acest instrument trebuie gîndit cât mai simplu. Există aplicații informatice ce simplifică mult procesul, oferind acuratețe, acces rapid la informații, posibilitatea generării de rapoarte utile în verificarea modului de desfășurare a procesului.

Această metodă este relativ recent dezvoltată și este adoptată de tot mai multe organizații, inclusiv din Republica Moldova.

### 3.3 Ingredientele feedback-ului 360 de grade

*Ingredientul 1:* Definirea clară a scopului procesului și mesajului pe care îl dorim transmis

A iniția un proces de evaluare 360 de grade doar pentru că “e la modă” sau “toate companiile serioase o fac” este egal cu a arunca pe geam toată investiția (bani, timp, efort) pe care o facem într-un astfel de demers.

Înainte de a începe orice program de evaluare 360 grade, trebuie să definim foarte clar scopul acestuia. De asemenea, este esențial să știm exact cum vor fi folosite datele:

Vor fi utilizate strict pentru dezvoltare? Va exista vreo relație între acest proces și planificarea succesiunii sau sistemul de management al talentului în general?

Vor fi utilizate pentru a conduce programe de training sau alte tipuri de programe de învățare sau dezvoltare?

Luarea de decizii asupra acestor variabile importante asigură o poziționare clară a programului și ghidează deciziile legate de proces (Ce măsurăm? Cum alegem evaluatorii? Cum prezentăm rezultatele? Cum oferim feedback? Cum facem follow-up? Cum evaluăm eficiența programului?).

## Ingredientul 2: Alegerea corectă a ce anume măsurăm

Dacă compania în care rulăm evaluarea 360 de grade nu are un model propriu de competențe recomandăm utilizarea unui model standard de competențe, adaptat cu ajutorul unui specialist la contextul specific al organizației și la scopul pentru care facem acest demers. Modelele standard au ca și avantaj un nivel larg de aplicabilitate, dar specificul firmei necesită o minimă customizare pentru a asigura obținerea de rezultate relevante.

### 1.4 Criterii privind lungimea chestionarului de evaluare

Indiferent de situația particulară a companiei, procesele de evaluare 360 de grade exemplare respectă câteva criterii privind lungimea chestionarului de evaluare și calitatea itemilor:

Chestionarul de evaluare nu trebuie în nici un caz să cuprindă mai mult de 50-60 de întrebări. Mai mult de atât duce inevitabil la nerăbdare și iritare pentru evaluator, ceea ce poate determina tratarea cu superficialitate a răspunsurilor în graba de a finaliza chestionarul. De aceea recomandăm ca numărul de întrebări cuprinse în chestionar să nu depășească în mod ideal 45.

Întrebările trebuie să fie formulate în termeni comportamentali, să facă referire la comportamente observabile pentru cei din afară. Astfel, modul în care sunt formulate întrebările nu trebuie să oblige evaluatorul să facă asumții cu privire la motivația, credințele, intențiile, atitudinile sau valorile persoanei evaluate.

De asemenea, întrebările trebuie să fie foarte țintite și să urmărească un singur aspect comportamental per întrebare pentru ca interpretarea rezultatelor să poată fi consistentă între evaluatori. De exemplu o formulare de tipul "Înțelege probleme și subiecte complexe și ia decizii rapid" este o formulare mai puțin fericită deoarece cere evaluatorului să se pronunțe asupra capacității de analiză și a celei decizionale ale persoanei evaluate; este posibil de exemplu ca evaluatorul să fie de acord cu prima parte a frazei, dar nu și cu a doua, ceea ce crează dificultăți în oferirea unui răspuns, iar interpretarea va fi dificilă.

### 1.5 Etapele feedback-ului multisursă sau 360 de grade

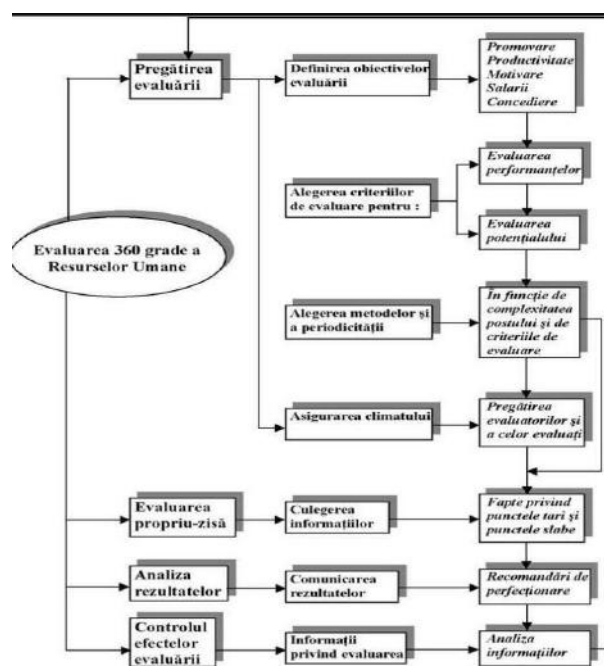


Fig. 2 Etapele feedback-ului multisursă sau 360 de grade

#### Bibliografie:

1. <https://www.linkedin.com/pulse/3-ingredientele-ale-unui-proces-de-evaluare-360-grade-exemplar>
2. <https://hrp.ro/avantajele-si-dezavantajele-evaluarii-prin-feedback-360>
3. <http://legislatiamuncii.manager.ro/a/4731/ce-este-evaluarea-prin-feedback-360-de-grade.html>
4. <https://www.learningnetwork.ro/articol/feed-back-360-de-grade-cele-mai-bune-practici/88>
5. <http://www.rauflorin.ro/feeddback-360-de-grade-f360/>