

Lidia Jabłonowska, Justyna Adameczyk**

BŁĘDY KOMUNIKACYJNE W PROCESIE OCENY 360 STOPNI (W ŚWIETLE DOŚWIADCZEŃ FIRMY DORADZTWA PERSONALNEGO)

WPROWADZENIE

Każde przedsięwzięcie wymaga nie tylko działań związanych z planowaniem i organizacją, ale też odpowiedniego poinformowania o nim tych, którzy będą w jego ramach współpracować, tych którzy się w nie włączą, oraz tych, którzy mogą być nim zainteresowani. Nawet najlepsze programy z uczestnictwem najwyższej klasy specjalistów nie odniosą sukcesu i nie spowodują zaangażowania ich uczestników, jeśli nie będzie przy tym odpowiedniej komunikacji [Biernacka-Poszepczyńska 2011, s. 31–41]. Od doboru strategii komunikacyjnej zależy niepowodzenie bądź sukces wszelkich działań objętych aktywnością członków organizacji.

Przedmiotem artykułu jest złożony i wielowymiarowy proces oceny 360 stopni w kontekście działań komunikacyjnych. Metoda ma strategiczny charakter w tworzeniu opinii, wykorzystywanych w Systemie Okresowych Ocen Pracowniczych (SOOP) do wskazań tzw. obszarów rozwoju pracownika. Celem artykułu jest analiza konkretnych przypadków metody i oceny jej przeprowadzenia pod kątem nie tylko poprawności zachowań komunikacyjnych, ale przede wszystkim ujawnienia popełnionych błędów.

Prezentowany materiał empiryczny został zaczerpnięty z doświadczeń firmy doradztwa personalnego, a zaobserwowane tendencje przedstawione w postaci praktycznych wniosków.

* Dr, starszy wykładowca, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** Mgr, RESOLUTIO Doradztwo Personalne.

1. WARTOŚĆ OCENY 360 STOPNI I TOWARZYSZĄCE JEJ PROJEKTOWANIE PROCESÓW KOMUNIKACYJNYCH

Ocena 360 stopni jest jednym z możliwych sposobów oceny pracowników. Wśród innych metod wyróżnia się tym, że jest wieloźródłowa, tj. w ocenie uczestniczy nie tylko sam zainteresowany i jego przełożony, ale też bliżsi i dalsi współpracownicy, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, a w przypadku menedżera – podwładni. Mogą to też być przyjaciele, a nawet członkowie rodziny [Lepsinger, Lucia 2007, s. 172].

Informacja zwrotna 360 stopni, podobnie jak inne metody oceny, pomaga osobom ocenianym rozumieć ich role zawodowe, pozwala na sprecyzowanie i zrozumienie wymagań wobec konkretnych stanowisk, a szczególnie sprawdza się jako narzędzie do celów rozwojowych [Aniszewska, Gielnicka 2007, s. 71–72]. Oceniany pracownik uzyskuje informację na temat tego, jak jest postrzegany przez swoje otoczenie, jaka jest jego pozycja w zespole, jakie są jego mocne i słabe strony, jaki jest poziom zgodności jego kompetencji z profilem kompetencyjnym zajmowanego przez niego stanowiska, jak kształtują się oceny w obrębie różnych grup osób oceniających. Na tej podstawie uzyskane informacje stanowią dla pracowników fundament do osobistego planu rozwoju kariery [Tyrańska, Walas 1998, s. 25].

Ocena 360 stopni jest też źródłem informacji dla przedsiębiorstwa. Jej wyniki wskazują na poziom kompetencji pracowników w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy, na ich indywidualny potencjał i ewentualne luki kompetencyjne. Metoda jako znana i akceptowana przez pracowników pomaga w powiązaniu wyników pracy z wynagrodzeniem, w przyznawaniu wyróżnień/upomnień, w planowaniu przedsięwzięć rozwojowych, w tym ustalaniu potrzeb szkoleniowych ocenianych pracowników, a wreszcie przebudowie kultury organizacyjnej [Mrzygłód, Rapacka, Rostkowski 2004, s. 118–120]. Ze względu na czasochłonność i kosztowność metoda 360 stopni stosowana jest zwłaszcza w dużych organizacjach, najczęściej do zbierania opinii na temat kadry menedżerskiej oraz osób uczestniczących w programach rozwoju talentów [Nikodemka 2012, s. 66].

Wdrażanie wielopodmiotowego systemu oceny – jako nowe i nieznane przedsięwzięcie – może wywołać wśród pracowników niechęć i obawę przed jego wynikami oraz ich wykorzystaniem. Może też pojawić się poczucie zagrożenia, a wreszcie podejrzenie o ukryte, działające na szkodę ocenianych, intencje osób odpowiedzialnych za wdrożenie metody. Niewykluczone są spekulacje na temat „pułapki” na pracowników firmy w celu przeprowadzenia zwolnień na podstawie badania wyników pracy. W efekcie uczestnicy procesu mogą odczuwać brak zaufania do prowadzących ocenę [Lepsinger, Lucia 2007, s. 258–276; Sidor-Rządowska 2011, s. 56–59].

W procedurze 360 stopni szczególnie problematyczna może być ocena dokonana przez kolegów. W przypadku kiedy respondenci kierują się sympatią

w stosunku do osoby ocenianej i wiedzą, że swoją opinią mogą zranić ocenianego czy wręcz mu zaszkodzić, to nie będą szczerzy, a więc jakość danych nie będzie rzetelna. [Dalton 1997, s. 1–2]. Jako przykład niech posłuży sytuacja pewnej organizacji, w której po przejściu dwóch firm postanowiono dokonać dużych redukcji zatrudnienia na podstawie oceny pracowników za pomocą nowo opracowanego narzędzia. Ocenę przeprowadzono dwukrotnie i za każdym razem uczestnicy byli szkoleni, jak prawidłowo brać udział w tym procesie. Wyniki ocen w obu przypadkach były wysokie i praktycznie nieróżniące się od siebie – pracownicy, chcąc obronić kolegów przed zwolnieniem, nie udzielali negatywnych ocen. Zastosowane narzędzie nie tylko nie zrealizowało założonego przez organizację celu, ale też było powodem dużych wydatków [Grzybowski 2012, s. 132–135]. Inny tego typu przykład opisuje w wywiadzie H. Simon, dyrektor fabryki Quaker: „(...) system zaczął się sypać. Wkrótce wszyscy mieli najwyższe oceny, wszyscy dostawali wysokie noty, chyba że ktoś bardzo podpadł (...)” [Lepsinger, Lucia 2007, s. 274].

Opinie kolegów w procedurze 360 stopni nie będą rzetelne również wówczas, gdy oceniający są rywalami ocenianego w walce o awanse i nagrody, kierują nimi uprzedzenia osobiste, chcą się odwzajemnić za nieprzyjemności czy wręcz wykorzystują sytuację oceny do eliminacji osoby nieakceptowanej. Wówczas mogą ujawnić się i nasilić zachowania wynikające ze zmywy członków nieformalnej grupy pracowniczej, tzw. kliki, której aktywność prowadzi do negatywnej stygmatyzacji osoby odrzuconej, niezależnie od jej kompetencji zawodowych i rezultatów pracy [Sikora 2000, s. 18–19]. Działania kliki w procedurze oceny 360 stopni najczęściej są konsekwencją wcześniejszych przejawów niechęci, deprecjonowania zasług, czy wręcz dyskryminacji przedstawicieli grup pracowniczych, np. osób starszych (*agaizm*), kobiet (seksizm), czy pracowników o odmiennych wartościach i poglądach w stosunku do pozostałych osób w zespole [Lee, Brotheridge 2006, s. 352–377; Loretto, Duncan, White 2000, s. 279–302].

Aby zminimalizować potencjalne problemy i pozyskać zrozumienie i akceptację przez pracowników wdrażanej metody, warto przygotować odpowiedni plan działań komunikacyjnych. Składają się na nie następujące kwestie [Quirke 2011, s. 252–272; Sanghera 2011, s. 238]:

- zakres przedsięwzięcia, jego przebieg i czas realizacji,
- cele, którym służy metoda, korzyści dla organizacji i poszczególnych pracowników [Wagner 2003, s. 313–320],
- identyfikacja osób (grup) objętych oceną, ich potrzeby i oczekiwania informacyjne (dla kogo?),
- zawartość informacji – treści komunikatów (jakie słownictwo? komu?),
- metody, techniki i narzędzia wykorzystywane do przekazywania informacji (w jaki sposób? z jakim skutkiem?),
- ramy czasowe i częstotliwość dostarczania potrzebnych informacji (kiedy? jak często?),

– opis aktywności osób z różnych jednostek organizacyjnych, związanych z procedurami komunikacyjnymi z uwzględnieniem ich odpowiedzialności, budżetu czasu i finansów (kto? za co? według jakich procedur?),

– proces postępowania w kwestiach konfliktowych i spornych oraz zachowania, w tym informacje zwrotne w sytuacjach nieprzewidywanych.

Właściwie dobrana strategia komunikacyjna zwiększa wśród uczestników zrozumienie metody, a w konsekwencji powoduje wzrost szansy na pozyskanie szczerych, przydatnych w kontekście rozwoju, informacji na temat ocenianych osób [Jabłonowska 2011, s. 103–108]. Przemysłane i dobrze przygotowane działania komunikacyjne mogą sprawić, że metoda informacji zwrotnej 360 stopni zostanie przyjęta przez pracowników i uznana za wartościowe narzędzie, co jest szczególnie ważne dla firm, które wprowadzają tę metodę po raz pierwszy [Kędzierska 2013, s. 76–81].

2. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PROCESÓW OCENY 360 STOPNI

Przedstawiona analiza została opracowana w oparciu o pięć przypadków procesów oceny 360 stopni przeprowadzonych w latach 2010–2012 przez firmę RESOLUTIO Doradztwo Personalne¹. Badaniami objęci zostali pracownicy firm reprezentujących cztery branże, tj.: telekomunikacyjną, alkoholową, *FMCG* i farmaceutyczną.

Dwa procesy oceny 360 stopni przeprowadzono w dużym przedsiębiorstwie z branży telekomunikacyjnej – w firmie A², w dwóch edycjach. W I edycji projektu ocenianych było prawie 3000 menedżerów różnych szczebli organizacji, a w II edycji – ok. 2600. Łączna liczba uczestników projektu wyniosła za każdym razem ponad 20000 osób.

W firmie B z branży alkoholowej ocena dotyczyła 44 pracowników, tj. kierowników, ich zastępców, brygadzystów i magazynierów. W firmie C z branży *FMCG* oceną objęto 903 osoby z 5 grup stanowisk: specjalista, kierownik, *management trainee*, menedżer, członek zarządu/dyrektor wyższego szczebla. W firmie D z branży farmaceutycznej badaniem objęto 14 menedżerów.

We wszystkich przypadkach analizowano działania komunikacyjne w połączeniu z poziomem zwrotności kwestionariuszy, liczbą zgłoszeń/pytań do centrum informacji prowadzonego przez firmę zewnętrzną RESOLUTIO oraz opiniami uczestników oceny na temat przedsięwzięcia.

¹ Firma RESOLUTIO zajmuje się oceną i rozwojem kompetencji, m.in. z wykorzystaniem narzędzi takich jak *Assessment/Development Centre* oraz ocena 360 stopni, a także doradztwem HR. Strona internetowa firmy: www.resolutio.pl.

² Ze względu na poufność danych klientów RESOLUTIO nazwy firm w artykule zostaną zastąpione literami: A, B, C, D.

W czterech przypadkach kwestionariusze informacji zwrotnej zbierano drogą elektroniczną, a w jednym – w firmie B – w formie papierowej. W przypadku elektronicznej realizacji badania możliwe było obserwowanie statystyk zwrotności w każdym dniu trwania projektu, co pozwoliło na zestawienie tych wyników z terminami podejmowanych działań komunikacyjnych.

Na potrzeby każdego z projektów zorganizowano centrum informacji – jednostkę, z którą mailowo lub telefonicznie mógł się kontaktować każdy z uczestników procesu oceny w celu wyjaśnienia wątpliwości lub uzyskania pomocy w rozwiązaniu bieżących problemów. Częstotliwość zgłoszeń również była analizowana w połączeniu z działaniami komunikacyjnymi. Osoby wypełniające kwestionariusze mogły podzielić się z organizatorami swoimi opiniami na temat procesu oceny 360 stopni. Komentarze uczestników zbierane były drogą elektroniczną.

W każdej z firm podejmowano różnorodne działania komunikacyjne, aby skutecznie zrealizować proces oceny wieloźródłowej. Poniższa tabela prezentuje podjęte działania oraz poziomy zwrotności kwestionariuszy w rozbiciu na analizowane przypadki.

Tabela 1. Przykłady procesów oceny 360 stopni – zestawienie zbiorcze

Firma Przypadek Okres oceny	Działania komunikacyjne	Poziom zwrotności
1	2	3
Firma A Przypadek nr 1 2010/2011 r.	<ul style="list-style-type: none"> – warsztaty otwierające – maile od zarządu i zewnętrznego dostawcy – e-learning – film edukacyjny – centrum informacji – zbieranie opinii uczestników – spotkania z przełożonymi – ankiety, dyskusje fokusowe 	78%
Firma A Przypadek nr 2 2011/2012 r.	<ul style="list-style-type: none"> – maile od zarządu i zewnętrznego dostawcy – e-learning – filmy: promocyjny i edukacyjny – centrum informacji – warsztaty – instrukcje do raportów – spotkania z przełożonymi 	73%
Firma B Przypadek nr 3 2011 r.	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzające spotkania z konsultantami – informacje na tablicach ogłoszeń – list od prezesa – instrukcje wypełniania kwestionariuszy w formie papierowej – centrum informacji – spotkania z przełożonymi 	66%

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Firma C Przypadek nr 4 2012 r.	<ul style="list-style-type: none"> – maile od działu personalnego i zewnętrznego dostawcy – centrum informacji – listy i instrukcje papierowe – SMS-y 	95%
Firma D Przypadek nr 5 2011/2012 r.	<ul style="list-style-type: none"> – maile od działu personalnego i zewnętrznego dostawcy – e-learning – centrum informacji – spotkania z konsultantami 	95%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy RESOLUTIO Doradztwo Personalne.

3. POPRAWNE DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE

Wiele z podejmowanych w poszczególnych projektach działań komunikacyjnych można uznać za poprawne, gdyż widoczny był ich pozytywny wpływ na aktywność uczestników w procesie oceny, na końcowy rezultat przedsięwzięcia oraz wizerunek metody stworzony wśród pracowników. Dostosowanie działań do kultury organizacyjnej, określenie i wyjaśnienie celu zastosowania oceny wieloźródłowej, czy odpowiedni dobór słownictwa pozwalały na łatwiejsze zrozumienie przez pracowników idei tego przedsięwzięcia.

Przy dużej liczbie uczestników niezwykle istotne okazywało się zróżnicowanie stosowanych metod i technik komunikacyjnych, takich jak warsztaty, e-learning, instrukcje, ogłoszenia, ankiety, dyskusje, oraz zróżnicowanie bezpośrednich narzędzi komunikacji, np. filmy video, maile, SMS-y. Dzięki nim zwiększał się poziom zrozumienia dostarczanych informacji o celach i założeniach przeprowadzanych procesów oceny. W osiągnięciu skuteczności przedsięwzięć pomagały też działania komunikacyjne wielu jednostek organizacyjnych, tj. działu personalnego, zarządu, zewnętrznego dostawcy. W ten sposób miały one wpływ na kształtowanie oczekiwań uczestniczących w systemie oceny interesariuszy. Zaangażowanie wielu osób z różnych jednostek uwidoczniło, że wprowadzany proces oceny jest ważny dla firmy i jej pracowników, a wymiana informacji między podmiotami ułatwia współpracę.

Istotne w działaniach komunikacyjnych było sprzężenie zwrotne między nadawcami a odbiorcami informacji, czyli organizatorami a uczestnikami procesów oceny. Dzięki centrum informacji oraz zbieraniu opinii o przebiegu przedsięwzięcia uczestnicy czuli, że nie są pozostawieni sami sobie z nakazem wzięcia udziału w kolejnej inicjatywie firmy. Działalność centrum informacji stanowiło potwierdzenie, że uczestnicy oceny 360 stopni mogą uzyskać dodatkowe wyja-

śnienia lub wsparcie, a także wyrazić swoje zdanie na temat przebiegu procesu. Równolegle w firmach organizowane były wewnętrzne dyskusje bezpośrednie czy badania ankietowe.

Uczestnicy pozytywnie ustosunkowywali się do możliwości wpływu na kształt przebiegu oceny 360 stopni, np. w sytuacjach, gdy byli włączani w tworzenie założeń metody czy dobór respondentów. Dzięki pozyskiwaniu ich opinii możliwe było wprowadzanie ulepszeń procesów, np. w II edycji projektu dla firmy A.

4. BŁĘDY W KOMUNIKACJI PROCESÓW

Na podstawie opisanych przypadków można było zaobserwować również nieprawidłowości, które wystąpiły w obszarze komunikacji. Badanie przeprowadzone w firmie B z użyciem papierowych kwestionariuszy różniło się wynikiem od pozostałych – prowadzonych elektronicznie. Nie należy tu jednak doszukiwać się błędu w zastosowaniu formy kwestionariuszy, ale raczej w niedostatecznym wyjaśnieniu uczestnikom celowości wprowadzonej oceny i zasad bezpieczeństwa zbieranych informacji.

W przypadku firmy B kampania informacyjna bardziej skierowana była do osób ocenianych niż do oceniających. Osoby poddawane ocenie 360 stopni są najczęściej bardziej zaznajomione z metodą niż udzielający informacji zwrotnej, jednak powodzenie oceny wieloźródłowej w dużym stopniu zależy od tych drugich. Jeśli respondenci nie będą dokładnie wiedzieli, po co taka metoda została wprowadzona i czy bezpiecznie mogą podzielić się swoją opinią, nie powinien dziwić ich umiarkowany stopień zaangażowania w przedsięwzięcie.

Osobom oceniającym organizatorzy powinni zatem poświęcić równie dużo czasu jak osobom ocenianym, a przede wszystkim uświadomić im pułapki, które wynikają z prawidłowości psychologicznych, tj. np.: dokonywanie oceny na podstawie cech zewnętrznych (np. wyglądu), sugerowanie się jedną cechą i uogólnianie jej (efekt halo), ocenianie przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i wymagań, jakie narzuca sobie sam oceniający (błąd projekcji), dążenie do przyznawania przeciętnych punktów na skali, a unikanie ocen skrajnych, ocenianie odpowiednio do hierarchii, przyjmowanie opinii innych osób jako wyraz dostosowania się do grupy (kliki) i dążenie do jednomyślności z innymi oceniającymi (myślenie grupowe), tendencja do podejmowania po dyskusji w grupie oceniających (klice) decyzji bardziej skrajnych niż te, które oceniający podjąłby sam (polaryzacja). W stosowaniu SOOP jego organizatorzy nie powinni dopuścić do tego, aby jednostkowe oceny, uzyskane od pojedynczych osób, wywierały nadmierny wpływ na oceny całościowe.

Innym problemem w opisanych procesach oceny okazała się mała różnorodność zastosowanych metod i technik komunikacji oraz posilkowanie się głównie metodami pozbawionymi relacji bezpośrednich, które nastawione są jedynie na

jednostronny przekaz informacji grupie, i które nie przewidują interakcji między nadawcą a odbiorcą. Na przykład przekazanie papierowych przesyłek z informacjami o metodzie i sposobie udziału w ocenie 360 w niektórych przypadkach kończyło się zagubieniem informacji przez uczestnika, a ogłoszenie na tablicy ogólnofirmowej – jak okazało się na etapie rozważań po zamknięciu projektu – mogło zostać niezauważone.

W trakcie przebiegu oceny 360 stopni, która służy głównie celom rozwojowym, ważne jest podkreślanie jej dobrowolności, a także anonimowości respondentów. Błędem jest niespójność działań z deklaracjami. Firma, która osiągnęła bardzo wysoki wynik zwrotności kwestionariuszy, na bieżąco kontrolowała, kto z uczestników wziął już udział w ocenie i osobom opieszłym wielokrotnie i bezpośrednio przypominała o zadaniu. Budziło to w uczestnikach poczucie „obowiązku do spełnienia” i wrażenie inwigilacji. Choć ogólny wizerunek procesu wynikający z badań był pozytywny, pojawiały się głosy o nadmiernej kontroli. W przyszłości warto zatem opracować inne mechanizmy wymuszające od respondentów przestrzeganie ustalonych terminów.

Krytyczne głosy osób biorących udział w procesie oceny wieloźródłowej dotyczyły również pozbawiania uczestników wpływu na kształt procesu oceny, na przykład nieuwzględniania ich opinii czy braku samodzielnego wyboru respondentów. Może to oznaczać, że oceniani pracownicy z jednej strony nie potrafili docenić dodatkowych danych, uzyskiwanych w procedurze 360 stopni, z drugiej zaś wciąż nie mieli pewności, że wdrażany projekt zagwarantuje informacje pozbawione uprzedzeń i posłuży zbieżnym interesom ich samych i organizacji. Osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie SOOP powinny więcej czasu poświęcić na wykazanie rzetelności i trafności stosowanego narzędzia. Inaczej może dojść do otwartego konfliktu lub, – co gorsze – do zmowy milczenia [Ward 2005, s. 230–231].

W przytoczonych przypadkach dało się zaobserwować tendencję uczestników do niezapoznawania się z otrzymanymi informacjami. Być może wynikało to z braku czasu respondentów, preferencji innych sposobów komunikacji niż stosowane czy nadmiaru informacji do zapamiętania. Przyjęcie założenia, że niepotrzebne jest motywowanie uczestników projektu na etapie jego realizacji, jest podstawowym błędem wdrożenia oceny 360 stopni. Praktyka dowiodła, że ważne komunikaty warto wielokrotnie powtarzać, a także zapewnić stałą możliwość bezpośredniego kontaktu z organizatorami procesu, którzy w razie potrzeby wyjaśnią wątpliwości i zareagują na sytuacje nieprzewidziane.

Podjęmowanie działań informacyjnych przez organizatorów procesów, na przykład przesyłanie maili przypominających o zbliżającym się terminie zakończenia zbierania kwestionariuszy, zazwyczaj wzmacniało aktywność respondentów. Przejawiała się ona zarówno w rosnącym poziomie zwrotności kwestionariuszy w danym czasie, jak i liczbie kierowanych do centrum zapytań.

Bez względu na badany przypadek organizatorzy przedsięwzięcia zaobserwowali specyficzne zachowanie jego uczestników, tj. wzmożoną aktywność na końcu

planowanego procesu. We wszystkich przypadkach czas przeznaczony na badanie okazał się niewystarczający. Zawsze potrzebne było wydłużenie wcześniej ustalonego terminu zakończenia. Warto więc już na etapie planowania przedsięwzięcia zapewnić dostatecznie dużo czasu na etap wypełniania kwestionariuszy.

PODSUMOWANIE

Komunikacja jest wsparciem dla wszelkich inicjatyw podejmowanych w przedsiębiorstwach. Dzięki działaniom komunikacyjnym możliwe jest zdobycie zainteresowania i chęci włączenia się pracowników w prowadzone przedsięwzięcia. W kontekście przeprowadzania oceny 360 stopni komunikacja umożliwiła zwiększenie zrozumienia tej metody przez pracowników i ich włączenia się w proces zbierania opinii o ocenianych osobach. Im więcej osób dostrzeże korzyści płynące z wieloźródłowej oceny, tym większa szansa, że wezmą one udział w procesie i udzielą cennych informacji zwrotnych swoim kolegom. Dzięki temu możliwe będzie lepsze dopasowanie działań rozwojowych dla pracowników, co przełoży się nie tylko na zwiększenie ich osobistej skuteczności, ale też na poprawę funkcjonowania firmy.

W analizowanych przykładach procesów oceny 360 stopni zaobserwować można było zależność między działaniami komunikacyjnymi a aktywnością uczestników. Wiele podjętych działań komunikacyjnych pozytywnie wpłynęło na skuteczne wykorzystanie metody oceny wieloźródłowej, ale też nie udało się uniknąć błędów.

Błędy komunikacyjne w procesie oceny 360 stopni to przede wszystkim niedostateczne wyjaśnienie uczestnikom celowości wprowadzonej oceny, założeń metody wieloźródłowej oraz bezpieczeństwa zbieranych informacji. Komunikacja nie może pomijać pewnych grup pracowników, na przykład być skierowana tylko do tych, którzy będą oceniani. Powodzenie tej metody w dużej mierze zależy od osób oceniających.

Niewłaściwa okazuje się mała różnorodność zastosowanych metod i technik komunikacji oraz stosowanie tylko metod jednostronnych, pozbawionych sprzężenia zwrotnego. Innym możliwym błędem organizatorów oceny 360 stopni jest brak spójności między działaniami a deklaracjami, na przykład podkreślanie dobrowolności oceny i anonimowości respondentów z jednoczesną kontrolą uczestnictwa poszczególnych osób w przedsięwzięciu czy z pozbawianiem uczestników wpływu na kształt wprowadzonej inicjatywy.

Warto mieć jednak na uwadze, że komunikacja nie jest jedynym czynnikiem, który wpływa na powodzenie inicjatyw. W opisywanych przypadkach było to widoczne np. w konieczności przedłużania terminów w każdym z opisanych projektów pomimo regularnie podejmowanych działań informacyjnych. Sprawne przeprowadzenie oceny 360 stopni mogą też zaburzyć inne nieprawidłowości, niezwiązane bezpośrednio z komunikacją.

BIBLIOGRAFIA

- Aniszewska G., Gielnicka I., *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007
- Biernacka-Poszepczyńska K., *Komunikacja jako sukces działań HR*, „Magazyn HR”, 2011, nr 4, www.magazynhr.pl
- Dalton M.A., *When the Purpose of Using Multi-Rater Feedback Is Behavior Change*, [w:] Bracken D. (et. al), *Should 360-degree Feedback Be Used Only for Developmental purposes?*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina 1997
- Grzybowski M., *W poszukiwaniu obiektywnej oceny*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 109
- Jabłonowska L., *Modelling of Communication Process within Organisations in Terms of SME Development*, [w:] Lachiewicz S., Szymańska K., Kurowska M., (ed.), *The Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies*, Technical University of Lodz, Lodz 2011
- Kędzierska J., *Komunikacja procesu oceny 360 stopni*, „Personel i Zarządzanie”, 2013, nr 1
- Lee R., Brotheridge G.M., *When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying As a Predictor of Counteraggression, Bullying, Coping and Well-Being*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2006, no 15
- Lepsinger R., Lucia A. D., *360 stopni. System ocen pracowniczych*, Helion, Gliwice 2007
- Loretto W., Duncan C., White P.J., *Ageism and Employment: Controversies, Ambiguities and Younger People's Perceptions*. „Ageing & Society” 2000, no. 20(3)
- Mrzygłód J., Rapacka M., Rostkowski T., *System ocen okresowych pracowników*, [w:] Rostkowski T., (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004
- Nikodemka S., *Wieloróżdłowa diagnoza kompetencji*, „Personel i Zarządzanie”, 2012, nr 11
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- Sanghera P., *CAPM in Depth: Certified Associate in Project Management Study Guide for the CAPM Exam*, Cengage Learning, 2011
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Sikora J., *Zespół pracowniczy*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2000
- Tyrańska M., Walas J., *Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie*, „Personel” 1998, nr 11
- Wagner E., (hrsg.), *Zukunft im Projektmanagement*, Glashuetten 2003
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni, metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

**COMMUNICATION ERRORS IN 360-DEGREE FEEDBACK PROCESS
(based on the experience of a human resources consulting firm)**

360-degree feedback, considered complex and multidimensional, is not commonly used for employees' assessments. Its success depends on a proper selection of communication strategy. The article describes errors in communication efforts and presents them together with the most important conclusions drawn from the course of a multi-source feedback conducted based on a selection of cases from the commercial practice. Empirical material for the research is based on the experience of a human resources consulting firm in the years 2010–2012.