



Personāla novērtēšana, izmantojot 360 grādu metodes principus

Strādāt vienā komandā ar darbiniekiem, kuru sniegums un attieksme nodrošina organizācijas darbības efektivitāti - droši vien nekļūdīšos apgalvodama, ka tas ir katra vadītāja (un arī darbinieka) ideāls, uz kuru vērts tiekties, apzinoties vērtību, kāda ir darbinieku profesionalitātes ietekmei uz konkurētspēju. Diemžēl ceļā uz to jāpārvar vairāk vai mazāk šķēršļus, kas saistīti ar dažādu faktoru ietekmi uz personāla darbību konkrētā organizācijā.

360 grādu metode ir pazīstama Latvijā, par tās pielietojuma plusiem un mīnusiem informācija ir atrodama personālvadības biznesa literatūrā, plašsaziņas līdzekļos, tiek piedāvāti apmācību semināri. Šajā rakstā dots pārskats par 360 grādu metodes pielietojuma procesa galvenajiem posmiem, kurus var izmantot arī organizācijas ar nelielu pieredzi personālvadības risinājumu izmantošanā, bet ar lielu apņemšanos veicināt personāla rīcību izvirzīto mērķu sasniegšanā.

1. Novērtēšanas mērķa, uzdevumu noteikšana un to izskaidrošana darbiniekiem

Zinot, ka personāla novērtēšana neatkarīgi no metodes, kādu šim nolūkam izmanto, ir atbildīgs un psiholoģiski ļoti jūtīgs process, tādēļ pirms ķerties pie personāla vērtēšanā izmantojamo dokumentu (anketas) izstrādes darbiniekiem ir jāizskaidro:

- 1) novērtēšanas mērķi;
- 2) novērtēšanas procesa norise;
- 3) iegūtās informācijas izmantošanas nosacījumi (neaizmirstot uzsvērt iegūto rezultātu konfidencialitāti);
- 4) turpmākās rīcības.

Svarīgi, lai šo informāciju darbinieki saņem no organizācijas vadītāja, jo tā iespējams palielināt savstarpējās uzticēšanās varbūtību. Komunikācijas šajā procesā nevar būt par daudz, jādara viss iespējamais, lai darbinieki gūtu pārliecību, ka vērtēšana nav vērsta pret viņiem, bet tieši otrādi - viņu labā, jo galvenais jautājums, uz kuru jāsniedz atbilde - kādam nolūkam tiks izmantoti iegūtie rezultāti. Kā liecina prakse, uzticēšanās no darbinieku puses ir lielāka, ja vērtēšanu (visu procesu vai kādu tā daļu) veic no ārpusē pieaicināti

speciālisti ne paši organizācijas darbinieki. Informēšanas procesa rezultātā (ideālā gadījumā) ir jāiegūst pārliecība, ka darbinieki ir gatavi sniegt un saņemt konstruktīvu vērtējumu noteiktajiem darbības aspektiem.

Novērtēšanas procesa uzdevumus organizācija izvēlas atkarībā no vajadzībām (ne tikai pastāvošām, bet arī ilgtermiņa), tie var būt, piemēram, šādi:

- iegūt informāciju no darbiniekiem un vadītājiem par to, kā viņi vērtē kolēģu, tiešā vadītāja un savu darbību kādā konkrētā jomā;
- veicināt vadītāju un pakļautībā esošu darbinieku savstarpēju komunikāciju un atklātību par pozitīvām un negatīvām iezīmēm darba procesā;
- konstatēt jomas, kurās darbiniekam ir nepieciešams uzlabot sniegumu vai mainīt attieksmi;
- noteikt kvalifikācijas celšanas nepieciešamību katram darbiniekam.

Vērtēšanas sfēras un apjomu organizācija var izvēlēties atkarībā no vajadzībām un pieejamiem resursiem (laika, personāla, finanšu u.c.). Nebūt nav jācenšas jau pirmajā reizē aptvert visus darbiniekus un vērtēt visas ar viņu darbību un kompetenci saistītās jomas. Tieši otrādi, sākumā ieteicams izvēlēties tikai atsevišķas darbinieku/amatu grupas un būtiskākās jomas, par kurām vēlas saņemt novērtējumu. Šādi pieejai ir vairāki ieguvumi, piemēram:

- organizācija uzkrāj pieredzi darbinieku novērtēšanas procesa organizēšanā, neatkarīgi no tā, vai vērtēšanu veic pašu spēkiem vai pieaicina speciālistus no ārpusē;
- iegūto datu apjoms ir mazāks līdz ar to tie ir vieglāk un ātrāk apstrādājami, analizējami un izmantojami turpmāko rīcību noteikšanā.

2. Vērtētāju un vērtējamo izvēle

Vērtējamo darbinieku kopu izvēlas, pamatojoties uz noteiktajiem vērtēšanas mērķiem un uzdevumiem saistībā ar organizācijas vajadzībām.

Galvenais princips vērtētāju izvēlei - vērtētājam ir jāpazīst vērtējamais (ne vienmēr personiski, jo viņi var atrasties teritoriāli nošķirtās vietās). Tas nozīmē, ka vērtētājam ir jābūt

iespējai novērtēt darbinieku, pamatojoties uz objektīviem, nepastarpinātiem novērojumiem, faktiem, kas iegūti kopīgi sadarbojoties noteikto uzdevumu izpildē. Labs informācijas avots ir organizatoriskā struktūra, kas atspoguļo darbinieku hierarhisko pakļautību, darba grupas, ja tādas ir izveidotas. Tā kā metodes raksturīgā pazīme ir informācijas ieguve no dažādiem avotiem, tad parasti darbinieku vērtē gan kolēģi un vadītāji, gan viņš pats (veicot pašvērtējumu). Dažkārt vērtētāju grupā iekļauj arī sadarbības partnerus vai klientus.

Kopumā jāraugās, lai vērtētājam nav vairāk kā 7-9 vērtējamās personas.

Vērtētājiem ir jāsniedz detalizēta informācija par vērtēšanas procesu, anketu lietošanas noteikumiem, konfidencialitātes nodrošināšanu u. tml..

3. Aptaujas anketu izstrāde un pielietojums

Vērtēšanas instrumentārija jeb aptaujas anketas/-u izstrāde notiek tad (un tikai tad!), kad ir panākta vienošanās par to, kas tad ir būtiskākās jomas, par kurām vēlas iegūt informāciju (izpildīts 1.posms). Atkarībā no tā, kādas un cik amatu grupas tiks vērtētas, tiek veidots aptaujas instrumentārijs, jo vērtējamās jomas var atšķirties, piemēram, vadītājam no ierindas darbinieka. Atkarībā no vērtēšanai izvirzītā mērķa un uzdevumiem tiek noteikti aptaujas anketu veidi, apjomi u.t.t..

Šis ir viens no kritiskākajiem posmiem visā vērtēšanas procesā, jo no mērinstrumenta (šajā gadījumā – anketas) precizitātes un tā pielietošanas prasmes ir atkarīga iegūto datu ticamība un uz tiem pieņemto lēmumu kvalitāte. Svarīgi ne tikai vienoties PAR KO iegūt vērtējumu, bet arī – KĀ, ar kādu jautājumu/apgalvojumu/spriedumu formulējumu palīdzību to iegūt. Datu ticamību ietekmē daudzi faktori, jo komunikācijas procesā lietoto vārdu saturiskā interpretācija bieži vien ir atšķirīga katrai no iesaistītajām pusēm. Tādēļ anketā jālieto viennozīmīgi interpretējami jēdzieni, tai pat laikā tādi, kas maksimāli precīzi raksturo vērtējamo darbinieku rīcību vai attieksmi. Īsāk sakot, novērtēt iespējams tikai to, ko var atpazīt, kas izpaužas rīcībā, attieksmē, tikai tādā gadījumā vērtēšanas rezultāti būs “ar pievienoto vērtību” jeb praktiski izmantojami turpmāko rīcību noteikšanā.

Lai izvairītos no kļūdām šī posma izpildē, ir jāpārdomā, vai organizācijas rīcībā ir darbinieki, kas var profesionāli izstrādāt precīzas aptaujas anketas, ja nav - ļoti ieteicams meklēt atbalstu pie speciālistiem.

Novērtējuma procesā ir svarīgi nodrošināt datu konfidencialitāti (vērtējamā persona nedrīkst zināt, kādu vērtējumu kura persona par viņu sniegusi). Pašvērtējumu un kolēģu vērtējumu jāsalīdzina, lai iegūtu salīdzinošus rezultātus, kas var norādīt uz kāda esoša vai potenciāla konflikta cēloni, gadījumos, kad vērojamas būtiskas atšķirības starp to, kādu vērtējumu darbinieks pats ir devis savai daļībai un kā to vērtējuši kolēģi. Atkārtotu novērtēšanu vajadzētu veikt ne ātrāk kā pēc 6 mēnešiem.

Saņemto datu analīzē būtu ieteicams izvairīties no darbinieku savstarpējās salīdzināšanas un pāragru secinājumu izdarīšanas, balstoties tikai uz šajā aptaujā iegūtajiem rezultātiem. Šie dati var kalpot tikai kā papildus informācija personāla politikas īstenošanā, galveno akcentu liekot uz reāliem, ilgākā periodā novērotiem faktiem, nevis acumirkļīgiem, pašreizējiem viedokļiem vai vērtējumiem, jo subjektivisma momentu šādās aptaujās nekad nevar pilnībā izslēgt.

Pēc rezultātu saņemšanas, viņa tiešajam vadītājam būtu jāorganizē tikšanās ar katru vērtēto darbinieku, lai pārrunātu saņemta vērtējuma rezultātus un turpmākās rīcības. Sarunu gaitā jāievēro stingra konfidencialitāte, jāskar tikai konkrētā darbinieka snieguma vērtējums, nesalīdzinot viņu ar citiem ne labā, ne sliktā nozīmē.

Rezultātu saņemšanas brīdī cilvēkiem ir nepieciešams vislielākais atbalsts, kas no vadītāja puses izpaužas tādā veidā, ka rezultātā:

- darbinieks pieņem rezultātus bez draudiem pašcieņai;
- darbinieks uzzina, kādas viņa darbības tiek akceptētas (viņa stiprās puses) un kādas vajadzētu pilnveidot,
- ir panākta abpusēja vienošanās par turpmākām darbībām.

Galvenais pārrunu mērķis - ne sodīt vai kritizēt, pamatojoties uz saņemto novērtējumu, bet palīdzēt darbiniekam nostiprināt viņa pozitīvās darbības jomas un vienoties par turpmākām rīcībām, lai uzlabotu pilnveidojamās.

Izvēloties turpināt metodes atkārtotu pielietojumu, ieteicams padziļināti pievērsties kāda personāla darbības aspekta padziļinātai izpētei, lai precīzāk noskaidrotu darbinieka rīcības motivāciju, iespējamās problēmas, kas kavē viņam sasniegt labākus darba rezultātus vai rada spriedzi attiecībās ar kolēģiem.

