

תהליך הערכה של 360 מעלות – איפה מתחילים?

7 צעדים שבעזרתם תוכל לבצע תהליך הערכת 360 אפקטיבי:

צעד 1: קביעת המטרה

חשוב לזהות את המטרה לפני שמתחילים בתהליך ההערכה, כיוון שהמטרה היא נקודת ההתייחסות אשר מובילה את ההערכה. המטרה משפיעה על כמות וסוג השאלות ועוזרת לעצב את תכנם ואת אופן העברתם.

- ✓ לשם מה נשתמש בתוצאות מהמשוב של ה-360?
- ✓ האם זו תהיה מערכת שמתמקדת ביכולת מנהיגות/ תהליכי אימון/ פיתוח ניהולי, או ביצועים?

חלק מן הארגונים משתמשים במערכת 360 מעלות על מנת ליצור תהליכי פיתוח ואימון בלבד, ארגונים אחרים משתמשים בתוצאות גם ככלי לפיתוח וגם כגורם הקובע שכר ו/או קידום. ארגונים אלה, מוסיפים התייחסות לתוצאות על ידי מתן תמריצים לעבוד בצורה יעילה.

ברגע שנקבעו מטרות ההערכה, צריך לפתח תכנית הכוללת פעולות מפתח, מועדים, תפקידים וחלוקת אחריות ומשאבים הנדרשים לביצוע ההערכות והעברת התוצאות למשתתפים.

צעד 2: קביעת שיטת הניהול של ההערכה

מהי הדרך הטובה ביותר להגיע לקהל היעד? כיום, ניתן להפיק הערכות באמצעים אלקטרוניים דרך האינטרנט או האינטרא-נט, בדרך של נייר ועיפרון או בשילוב של שתיהן. היתרון הגדול בהפצת השאלון באמצעים אלקטרוניים טמון ביכולת לקבל תגובות באופן מהיר ולא יקר. תהליך מסוג זה חוצה גם מגבלות גיאוגרפיות בקלות. כאשר לא ניתן להשתמש בשיטה זו, שיטת הנייר והעיפרון פועלת טוב גם היא.

מגוון כלי ההערכה האלקטרוניים משתנה מבחינת המאפיינים, השימושים והעלויות. חלק מהמערכות מאפשרות לך להתקין את המערכת על השרת האישי שלך, בעוד שאחרות משתמשות בשרת של הספק, אך מאפשרות גישה למידע ולדו"חות.

צעד 3: עיצוב השאלונים

תהליך 360 מעלות מבוסס על הערכות. השאלונים כוללים שאלות הקשורות במטרות הארגון ובתפקידי המשתתפים. שאלות אלו יכולות לעסוק במיומנויות רכות וטכניות, ערכים והתנהגות. להלן, מספר דוגמאות:

- מעודד תקשורת פתוחה וכנה המאפשרת להביע רעיונות ודעות
- גמיש בהתמודדות עם נסיבות חדשות או משתנות
- משפיע על אחרים בהפיכת חזון הארגון לפעולה
- לוקח בחשבון טווח רחב של גורמים בקבלת החלטות

פריטי השאלון מאורגנים על פי נושאים/ יכולות ספציפיים. לרוב, יש בין 3 ל-10 פריטים לכל יכולת בשאלון הערכה. תחומים לדוגמא: תקשורת, התפתחות העובד, מנהיגות.

חשוב לקחת בחשבון את קהל היעד שאמור למלא את ההערכות, מבחינת השפה ואופן הצגת השאלות, כיוון שיש לכך השפעה רבה על משמעות התגובות המתקבלות.

סולם המדידה הנפוץ הוא 1-5 למשל, 1=מאוד לא מסכים, 2=לא מסכים, 3=ניטרלי, 4=מסכים, 5=מסכים מאוד.
בחלק מהמקרים, מורידים את האפשרות 3=ניטרלי, בכדי לכפות קבלת דעה מן המשיבים.
רוב שאלוני ההערכה כוללים גם שאלה אחת או שתיים פתוחות, כגון: באילו אספקטים של מנהיגות וניהול האדם פועל בצורה טובה?
מספר המעריכים עובד אחד נע לרוב בין 8 ל-15, חשוב לא לרדת יותר מ-6 הערכות, בכדי לשמור על אנונימיות המעריך.

שאלה שכדאי לשאול בשלב זה של התהליך היא כמה סוגים של אנשים יעריכו את העובד והאם אתה מעוניין שהמעריכים יזוהו על פי סוג הקשר שלהם עם המוערך (מנהל ישיר, עמית, לקוח ועוד). שאלה נוספת שכדאי לשאול בנקודה זו היא מי בוחר את המעריכים. האם המוערך? מנהל המוערך? או מרכז התהליך? כמו כן, כעת הזמן להחליט האם אתה מעוניין להתחיל בתהליך לכולם ביחד, או בקבוצות?

לסיכום, תכנון קפדני ומוקדם ישתלם לבסוף. חשוב לעצב את השאלות כך שניתן יהיה לקבל את המידע הרצוי באופן בלתי מוטה.

צעד 4: תהליך הביצוע

חשוב להודיע הן למעריכים והן למוערכים (כלומר, לקבוצת המשתתפים) מראש על התהליך. הם צריכים לדעת מדוע מבצעים את התהליך, מה השימוש שיעשה במידע שנאסף ומתי וכיצד יתבצע התהליך. ברוב המקרים, המשתתפים גם צריכים להיות בטוחים באנונימיות הערכותיהם.

לכל ארגון ישנם זמנים טובים ופחות טובים לביצוע ההערכות, לא רצוי להעביר שאלון מסוג זה במהלך רגעי משבר, בחר במועד שבו רמת המתח בארגון נמוכה, אם ניתן.

במידה ומעריכים נדרשים לבצע הערכות ארוכות ולהעריך הרבה אנשים, וודא כי תהיה להם האפשרות לשמור את תגובותיהם ולחזור מאוחר יותר להמשיך בהערכה.

הצלחתו של תהליך הערכה מתבססת גם על העובדה שכל המשתתפים מוערכים על ידי כמות מספיקה של מעריכים, בכדי שיתקבלו תוצאות בעלות משמעות. וודא שקיימת דרך להזכיר למשתתפים שעדיין לא סיימו למלא את הערכותיהם. הדבר יכול לעזור לשמור על השתתפות נרחבת בארגון כולו.

צעד 5: איסוף וניתוח המשובים

במידה ונעשה שימוש בשיטה אלקטרונית, התכנה אוספת את כל הנתונים עבורך כחלק מהתהליך וכן, קיימת גמישות מסוימת מבחינת הגישה לדו"חות המאפשרת קבלת החלטה למי תהיה הגישה לדו"חות, כך כל תהליך יכול להיות מנוהל באופן שונה בהתבסס על תרבות הארגון ומטרות התהליך.

בתהליך הערכה אלקטרוני לרוב נדרשת בדרך כלל כניסה על ידי שם משתמש וסיסמא וכל אדם, על פי ההרשאות שניתנו לו, יוכל לצפות בדו"חות הרלוונטיים.
בתהליך הערכה המבוצע בנייר ועיפרון נדרשת עבודה של הקלדת כל הנתונים ויצירת מאגר המידע שממנו מופק הניתוח.

בעת ביצוע הניתוח, צריך לחשוב איזה מידע הוא הכי חשוב ומה הדרך הטובה ביותר להציגו: טבלאות או גרפים, תוך התייחסות למטרות שהוצבו בתחילת תהליך ההערכה.

צעד 6: מתן משוב

הדו"ח משמש כנקודת פתיחה ליצירת תהליכי פיתוח לעובד. מרכז התהליך או המנהל יושבים עם כל מוערך ומציגים לו את הדו"ח האישי שלו ומתחילים לבנות יחדיו את התכנית להתקדמות עתידית.

תפקידים של מרכז התהליך / המנהל הוא לעזור למוערך להבין את משמעותו של הדו"ח האישי. המשוב צריך להתמקד גם במשוב החיובי וגם בתחומים שיש לשפר.

צעד 7: תכנית הפיתוח

האדם אשר משתף את המוערך בתוצאות ההערכה צריך להיות בעל הבנה טובה של התוצאות:

- הערכה עצמית – הערכה של אחרים: השוואה של הציונים אשר ניתנו על ידי אחרים לאופן שבו העובד העריך את עצמו.
- דו"חות על פי קטגוריות המערך – חיפוש הבדלים בין הקטגוריות (עמיתים, מנהלים, לקוחות).
- דו"חות על פי פריט – חיפוש אחר הפריטים בעלי הציונים הגבוהים ביותר לעומת הפריטים בעלי הציונים הנמוכים ביותר, פריטים נמוכים וגבוהים על פי קטגוריית המערך (עמיתים, דו"חות ישירים ועוד) ועקביות בקטגוריה.

חשוב לתת למוערך את העצות הבאות:

- היה פתוח לקבלת המשוב.
- חפש את הציונים הגבוהים – בכדי להבין מה מעריכים חושבים שאתה מבצע טוב.
- חפש את הציונים הנמוכים – מאיזו קבוצת מעריכים הגיעו הערכות אלו, האם מדובר בתחום שלם או בשאלות ספציפיות.
- במידה והנך מרגיש שהמשוב אינו מדויק קח אותו כמו שהוא – זו הדרך בה אתה נתפס.

גישה יעילה לפיתוח תכנית פעולה היא:

- בחר 2-3 נקודות חוזק למנף במהלך השנה הבאה
- בחר 2-3 תחומים לשיפור במהלך השנה הבאה
- לכל נקודת חוזק או תחום לשיפור, התחייב ליישום של לפחות 2 פעולות ביצוע במהלך השנה הבאה, אשר יובילו להישג טוב יותר הן עבור המוערך והן עבור הארגון.

ברגע שתכנית הפעולה יוצאת לדרך, ניתן יהיה למדוד את השינוי בתפיסות המוערך והמעריכים, באמצעות תהליכי הערכה המשכיים.

לסיכום, תהליך הערכה מוצלח של 360 דורש תכנון ומחויבות מכל המעורבים! בתהליך התפתחותו של הערכת 360 מעלות, טווח האנשים אשר מעניקים משוב השתנה, כאשר רבים ממשובי ה-360 מעלות כוללים היום משובים גם מספקים ומלקוחות, זאת בנוסף למקורות המסורתיים המגיעים מתוך הארגון (דיווחים ישירים, עמיתים, מנהלים, חברי צוות). קבלת הערכות ממגוון רחב של מקורות מאפשרת יצירת תמונה רחבה יותר של התפיסות לגבי כל עובד בארגון. ביצוע התהליך מאפשר לארגון לשמור על נקודות החוזק הקיימות ולפעול לשיפור מתמיד. תהליך זה, מאפשר גם את היכולת למדוד תהליכי שיפור של העובד בארגון ואת התועלת המופקת כתוצאה מהם הן לעובד והן לארגון כולו ולפיכך לשפר את ביצועיו הכלליים של הארגון.