

Evaluare 360 grade
Perioada: 11.2007

SITUATIA

Compania care a solicitat suport firmei Perspective pentru evaluarea 360 grade este un jucator important din sectorul servicii telecomunicatii cu prezenta in toata tara. La momentul respectiv isi reanaliza planurile de dezvoltare si urmarea:

-sa vada daca si in ce masura ar putea promova intr-un post de top management unul dintre middle-managerii evaluati-organizatia a preferat intotdeauna promovarea din interior.

-sa inventarieze lista de competente necesare postului pe care il ocupa fiecare persoana in momentul respectiv in organizatie in vederea obtinerii de performante.

-sa identifice zonele de dezvoltare individuala pentru a putea stabili planul de training.

In acest program au fost inclusi 10 middle-manageri.

ABORDAREA PERSPECTIVE GROUP

- Identificarea competentelor ce baza care vor sta la baza procesului de evaluare și care vor fi în concordanta atat cu valorile, misiunea și aspiratiile organizatiei cat si cu specificul fiecarui post.
- In acest sens s-au stabilit 8 dimensiuni (exemple de dimensiuni analizate: abilitati de leadership; planificare strategica; creativitate si risc, etc.)
- Definirea grupurilor de respondenti pentru fiecare persoană. Fiecare persoana inclusa in program s-a autoevaluat si a fost totodata evaluata din 3 directii: de catre superior, subordonati si persoane de la acelasi nivel ierarhic - in total fiecare a fost evaluat de catre 8 persoane.
- Conturarea intrebarilor relevante pentru fiecare dintre dimensiunile masurate si definitivarea formularului de evaluare – ca intotdeauna intr-o evaluare de tip 360 de grade, acest format a fost particularizat la situatia si caracteristicile companiei.
- Construirea tipului de mesaj in comunicarea interna a procesului de evaluare – pentru aceasta s-a facut o analiza a tipului de cultura existent pentru a adecva continutul si metodele comunicarii si a maximiza implicarea angajatilor in acest proces; s-a acordat suport clientului in transmiterea acestui mesaj.
- Monitorizarea, suportul si sustinerea interesului angajatilor pe tot parcursul acestui proces complex, pentru a ne asigura ca se respecta perioada de timp stabilita.
- Pregatirea rapoartelor finale.
- Analiza si discutarea rezultatelor impreuna cu managementul general al companiei.
- Coaching si suport oferit managementului in comunicarea feedback-ului personalizat catre fiecare angajat evaluat – la aceasta etapa compania a solicitat prezenta consultantilor Perspective Group alaturi de manageri in

intalnirile lor cu fiecare subaltern. Implicarea majora a fost in pregatirea feedback-ului pentru cazurile mai complexe (ex. diferente mari in profilul rezultat pentru un angajat spre ex. intre autoevaluare si evaluarea superiorului etc).

- S-a furnizat feedback individual persoanelor incluse in proiect: pe baza rapoartelor obtinute participantii au fost ajutati să foloseasca la maximum informatiile din raport, cum îi ajuta pentru dezvoltarea personala, cum să interpreteze rezultatele, cum sa isi construiasca un plan de actiune individual pentru schimbare si dezvoltare.
- Managementul a organizat totodata si intalniri in echipa pentru a discuta in comun o parte din rezultate si a face un plan de actiune colectiv.
- S-au identificat si recomandat catre management persoanele cu sansele cele mai ridicate de a prelua noul post in companie, s-a oferit suport in conturarea planului de training si dezvoltare necesar pentru fiecare in parte.
- Redactarea raportului final catre management prin includerea feedback-ului angajatilor asupra procesului de evaluare 360 grade defasurat.

REZULTATE

- Participantii au fost ajutati să foloseasca la maximum informatiile din raport, cum îi ajuta pentru dezvoltarea personala, cum să interpreteze rezultatele, cum sa isi construiasca un plan de actiune individual pentru schimbare si dezvoltare (cu sprijinul managerului direct).
- Toti cei implicati in proces au avut ocazia sa inventarieze lista de competente necesare postului pe care il ocupau, sa-si afle si constientizeze zonele de dezvoltare si atuurile.
- S-a definit in mod obiectiv planul de training.
- Angajatii se cunosc acum mai bine si in acelasi timp isi cunosc mai bine colegii si stiu care sunt asteptarile acestora dar si ale companiei de la ei. Ei au inteles ca punctul de vedere al colegilor constituie o noua optica fata de efortul lor individual in a performa cat mai bine. Acum stiu sa lucreze mai eficient impreuna si sunt mai raspunzatori unii fata de altii prin constientizarea faptului ca vor trebui sa ofere periodic feedback despre performanta colegilor.
- S-a imbunatatit comunicarea si climatul la locul de munca, s-au optimizat relatiile.
- Managerii au avut acces la feedback obiectiv avand in vedere ca toti participantii au raspuns in deplina confidentialitate.
- Managerii au putut decide care este persoana potrivita in vederea promovarii.
- Rezultatele obtinute au fost relevante atat pentru strategia cat si pentru valorile companiei.
- S-au economisit atat timp cat si bani si s-au obtinut rezultate obiective.
- Managementul a extras informatii valoroase, in masura sa-i ajute sa imbunatateasca modul de organizare a activitatilor, relatiile interumane si relatiile cu clientii.