



Implemented by:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Republic of Serbia
MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL
SELF-GOVERNMENT

Приручник за учеснике у 360° фидбек процесу

Београд, јун 2020.



САДРЖАЈ:

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ.....	3
Пројекат: Подршка увођењу 360° фидбек процеса у органе државне управе.....	3
Сврха приручника	3
Основне информације.....	4
Шта је 360° фидбек?	4
Коме је намењена 360° фидбек процена	5
Када се спроводи 360° фидбек процена	5
360° ФИДБЕК ПРОЦЕНА	6
Примена и сврха	6
Делови 360° фидбек процеса:	7
360° фидбек упитник.....	7
360° фидбек извештај.....	9
360° Фидбек сесија	9
Како спровести 360° фидбек процену	10
Анонимност и поверљивост података	11
ПРЕДНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА 360° ФИДБЕК ПРОЦЕНЕ	12
ПОТЕНЦИЈАЛНЕ ГРЕШКЕ ПРОЦЕНЕ	13
ПРИПРЕМА ЗА 360° ФИДБЕК ПРОЦЕНУ	14
Ко иницира поступак 360° фидбек процене	14
Изабрани сте за учесника у 360° фидбек процени.....	14
360° ФИДБЕК ПРОЦЕНА.....	16
Процените специфична понашања на шестостепеној скали.....	17
Пружите описне коментаре	18
Смернице приликом писања коментара.....	18
ПОГЛЕД УНАПРЕД	20

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Пројекат: Подршка увођењу 360° фидбек процеса у органе државне управе

360° Фидбек процес, упитник и онлајн платформа за органе државне управе Републике Србије развијени су у оквиру пројекта **Подршка реформи јавне управе** кроз активност Израда 360° фидбек инструмента и увођење у државну администрацију (**енг. *Project name: PAR - Support to 360° degrees feedback instrument introduction in the state administration***) који је у 2020. години финансирао ГИЗ (GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GmbH Office Serbia).

Пројекат је реализован у блиској сарадњи компанија ITO United Change, ITems и представника Службе за управљање кадровима, у периоду април - јун 2020. године, а прилагођен је пружању повратних информација релевантних за различите секторе државне управе.

Сврха приручника

Овај приручник намењен је будућим учесницима у процесу 360° Фидбек процене.

Приручник даје главне информације о процесу 360° Фидбек процене. Конкретно, приручник описује следеће:

- Опште информације о процесу 360° Фидбек процене
- Улоге и задатке кандидата и процењивача
- Смернице за давање процена

Основне информације

Како би обезбедили континуиран развој и унапређење вештина запослених у органима државне управе, како извршилаца тако и руководиоца различитих нивоа, пре свега морамо имати јасну слику о томе шта су њихове снаге (шта раде добро), а шта развојне потребе (шта могу да унапреде). Учествовање у процесу 360° фидбек процене је добар начин за појединце/кандидате да дођу до увида о томе шта су њихове главне развојне потребе.

Истовремено, за јединице за кадрове органа, Службу за управљање кадровима и њен Центар за управљање каријером државних службеника ово може представљати начин на који се иницира, усмерава и планира даљи професионални и лични развој запослених.



Као што је компас круг са 360 референтних тачака који се користи за одређивање и праћење правца кретања, тако и 360° Фидбек пружа информације о релевантном радном понашању посредством више референтних тачака.

Као и компас, 360° Фидбек је навигацијски алат који помаже запосленом да одреди где се тренутно налази и да ли је на правом курсу.

Шта је 360° фидбек?

360° фидбек је ефикасан и систематичан алат за лични и професионални развој запослених.

Током процеса **360° фидбек** процене, особе у процени/кандидати добијају свеобухватну процену професионалног понашања кроз повратне информације из различитих перспектива: од својих надређених, колега, подређених и странака.

Уколико нека од страна (нпр. странке/интерни или екстерни сарадници) нису укључени у процес процене, онда говоримо о такозваној **270° фидбек процени**. Процена је увек потпунија уколико су у процес укључене и странке/сарадници, што може дати екстерну перспективу и утицати на унапређење квалитета услуга које се пружају другима.

Највећа вредност 360° фидбека се огледа у његовој могућности да усмери индивидуални, континуирани развој потенцијала запослених.

Процена се фокусира на понашајне компетенције - конкретна понашања запослених у радном окружењу. На основу резултата 360° фидбек анализе се може саставити план развојних активности појединца или групе.

Коме је намењена 360° фидбек процена

Иако је 360° фидбек иницијално био посматран као алат који се користи за процену и развој руководиоца на вишим нивоима, заправо ова врста процене може бити примењена много шире - на све запослене.

Већина примена 360° фидбек упитника почиње од нивоа руководиоца, а онда се спушта на процене запослених на нижим нивоима организације. Било који ниво руководиоца, и у ширем смислу сви запослени који раде са људима, представљају популацију која може да има користи од ове врсте процене.

Овај приступ даје добре резултате јер запослени добро реагују када виде да су њихови надређени и сами прошли процену и када и сами добију прилику да дају своје процене и коментаре за колеге на различитим нивоима. Утицај и подршка руководиоца је од великог значаја за адекватно спровођење 360° фидбек процене, уколико сами руководиоци заступају став да је давање ове врсте 360° фидбека корисно, онда ће запослени то боље прихватити и учествовати у процесу процене на одговорнији начин. На тај начин процес 360° фидбек процене подстиче и развија културу давања повратних информација/фидбека у организацији/систему. Конструктивно давање и примање фидбека је важна карактеристика организација које се развијају и које уче из искуства.

Када се спроводи 360° фидбек процена

360° фидбек процена се препоручује када организација:

- Унапређује процесе управљања људским ресурсима кроз **систематско планирање тренинга** и других индивидуализованих развојних мера
- Подстиче одређене **вредности и радна понашања/модел компетенција**
- Жели да промовише **културу давања/примања фидбека** и партиципативно руковођење.

360° Фидбек упитник се обично задаје једном годишње за одабран број кључних запослених.

Резултати добијени 360° фидбек проценом сматрају се **валидним у периоду од две године**. 360 фидбек процена се може поновити у периоду од годину дана или две године, јер је то период у ком се могу очекивати промене у понашању запослених препоручене претходном 360° фидбек проценом. Уколико процена није спровођена у периоду дужем од две године, препорука је да се понови процена тог кандидата.

360° ФИДБЕК ПРОЦЕНА

360° Фидбек процењује снаге и развојне потребе запослених путем повратних информација од процењивача у различитим улогама.

Учесници у 360° фидбек процесу су:

- **Кандидат:** запослени за кога се ради 360° процена и који даје своју самопроцену
- **Процењивачи:** његови/њени надређени, подређени, колеге и странке/сарадници који процењују запосленог на основу искуства у раду са њим/њом.

Примена и сврха

360° Фидбек поставља темељ за развој квалитетног управљања људским ресурсима кроз процену понашања која одговарају моделу компетенција пожељних у том конкретном систему.

360° Фидбек процена у систему државне управе Републике Србије се користи **искључиво у сврху развоја запослених**. Циљеви 360° Фидбек процене су:

- да помогне кандидатима да стекну дубљи увид у то на који начин је њихово пословно понашање виђено од стране њихових сарадника; и
- да кандидати искористе овај увид како би убрзали сопствени професионални развој.

360° Фидбек извештаји се неће користити у селекционе сврхе, нити у сврхе процене професионалног учинка запослених.

Делови 360° фидбек процеса:

За учеснике, релевантни делови 360° фидбек процеса су попуњавања онлајн упитника, 360° извештај и индивидуална фидбек сесија са кандидатом.

360° фидбек упитник

360° фидбек инструмент је свеобухватан упитник развијен посебно за потребе државне управе. Базиран је на моделу компетенција за запослене у државној управи и састоји се од низа описа конкретних понашања према дефинисаним индикаторима који одражавају сваку од компетенција релевантну за одређени ниво процене. Упитник укључује и отворена питања која омогућавају давање ширих повратних информација и препорука за развој.

Модел компетенција за запослене у државној управи обухвата следеће компетенције:

1. **Управљање информацијама** - прикупљање, разумевање, организовање, обрада, чување, размена и употреба информација и података у вези са обављањем послова радног места
2. **Управљање задацима и остваривање резултата** - организовање радних задатака на прописан, ефикасан и транспарентан начин како би се реализовали планирани циљеви и остварили резултати
3. **Оријентација ка учењу и променама** - активан и позитиван однос према учењу ради благовременог и конструктивног реаговања на промене из интерног (развој) и екстерног окружења (адаптација)
4. **Изградња и одржавање професионалних односа** - успешно комуницирање и сарадња са колегама и заинтересованим странама у циљу развоја дугорочних професионалних односа
5. **Савесност, посвећеност и интегритет** - посвећеност остварењу циљева органа и идентификовање са вредностима органа уз задржавање интегритета
6. **Управљање људским ресурсима** – примена концепта вођења и развоја запослених базираног на компетенцијама ради остварења стратешких циљева и постизања високог нивоа учинка у раду органа
7. **Стратешко управљање**- дефинисање и спровођење стратешких циљева органа

Постоје три форме 360 фидбек упитника, који покривају 5, 6, односно 7 компетенција.

Избор упитника за процену врши се у зависности од нивоа радног места процењиваног кандидата: **извршилац, руководилац, положај.**

У случају да кандидат развојну процену ради **за потребе радног места вишег нивоа** од оног на коме се он тренутно налази, користи се **упитник који одговара потенцијалној вишој радној позицији**

Упитник за извршиоце има укупно 35 питања. Упитник за руководиоце има 44 питања, а за положаје 52 питања.

ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ У ОРГАНИМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ РС	Извршилачка радна места	РУКОВОДИЛАЦ	
		Руководиоци ужих унутрашњих јединица	Државни службеници на положају
Управљање информацијама	Х	Х	Х
Управљање задацима и остваривање резултата	Х	Х	Х
Оријентација ка учењу и променама	Х	Х	Х
Изградња и одржавање професионалних односа	Х	Х	Х
Савесност, посвећеност и интегритет	Х	Х	Х
Управљање људским ресурсима		Х	Х
Стратешко управљање			Х

Кандидат, као и сваки њен/његов процењивач, ће попунити онлајн упитник.

Потребно је између **15 и 20 минута** за попуњавање упитника по кандидату.

У последњем делу приручника, као и на самој платформи, можете пронаћи детаљне инструкције о томе како попунити онлајн упитник.

360° фидбек извештај

За сваког кандидата ће бити генерисан поверљиви извештај који приказује сажетак њених/његових резултата онлајн 360° фидбек процене. Овај сажетак подразумева:

- **Преглед/поређење** самопроцене кандидата и процена њених/његових процењивача по испитиваним компетенцијама
- **Рангирање** 10 највише и 10 најниже процењених ставки (снаге и развојне потребе)
- **Преглед највећих неподударња између самопроцене и процене других**
- **360° извештај такође приказује и листу коментара процењивача:** одговоре процењивача на отворена питања попут – „*Шта би ова особа могла да унапреди?*“
- **Просечну оцену за сваку компетенцију**

Индивидуални извештај се генерише за сваког кандидата за којег је попуњен 360° фидбек упитник и подразумева приказ оцена по процењиваним компетенцијама, упоређивање скорова самопроцене са проценом других процењивача (подређени, надређени, странка/сарадник) и коментара, тј. одговора на отворена питања у упитнику. Централни део 360° фидбек извештаја је такозвана **ГАП анализа – Анализа највећих неподударња** у којој се на нивоу појединачних тврдњи/индикатора сагледавају највеће разлике између самопроцене кандидата и процене других.

Групни извештаји се генеришу по дефинисаном пројекту, како би се обезбедило и подржало планирање професионалног развоја запослених који су део датог пројекта/процене. У овом извештају се посматрају просечне процене по компетенцијама, преглед највећих неподударња између самопроцене и процене других на нивоу целе групе процењивача.

360° Фидбек сесија

Након реализоване 360° фидбек процене, кандидат може добити индивидуални фидбек током 1-на-1 састанка са психологом Службе за управљање кадровима. Психолог помаже кандидату при интерпретирању њених/његових резултата, као и при планирању акција усмерених на даљи професионални развој. Један индивидуални фидбек траје оквирно 45 до 60 минута. Толико ће времена оквирно требати психологу и за припрему овог разговора.

360° Фидбек процес се може спровести и без неких од горенаведених елемената (нпр. без индивидуалне фидбек сесије за кандидата)

Неки коментари кандидата и процењивача са Пилот 360° фидбек процеса спроведеном у органима СУК, МДУЛС и НАПА, у јуну 2020.

„Одличан процес који може да да добре резултате, нарочито у области унапређења и развоја запослених у јавној управи.“

„ ... јако је значајно и иновативно да своје мишљење могу дати и колеге из других органа са којим кандидат сарађује; корисно је видети каква је перцепција међусобне сарадње, као и шта они мисле о развојним потребама колеге којег процењују.“

„Процес ће бити користан у Систему државне управе.“

„ Питања су релевантна и јасна, упитник се брзо попуњава.“

„ Било би добро пратити ефекте, да се утврди колико је заиста повратна информација са упитника утицала на запослене да унапреде своје пословне вештине и понашање.“

„Може да има велику примену у сврхе развоја компетенција државних службеника.“

Како спровести 360° фидбек процену

Да би запослени и процењивачи на најбољи начин искористили добити од 360° фидбек процене, потребно је на адекватан начин искомунитирати **зашто се процена спроводи, како ће цели процес изгледати и на који начин ће потом бити употребљен за даљи развој запослених** након што се процес заврши. Руководиоци и координатори процеса 360° фидбек процене треба јасно да нагласе да се очекује давање коментара, сугестија и оцена који ће бити **конструктивни, непристрасни, јасни и конкретни** за процењиваног кандидата.

Иако у неким организацијама постоји тенденција да писани коментари буду превише оштри и негативно обојени, у пракси државне управе се чешће среће друга крајност, односно, да колеге процењиваним кандидатима дају веома високе оцене и искључиво позитивне коментаре. Стога је важно истаћи да ће кандидату највише користити процене које су специфичне и објективне, које разликују снаге (оно што особа ради добро) и развојне потребе (оно што особа треба да унапреди). Због тога је важно **у проценама користити цели опсег скале 1-6.**

Анонимност и поверљивост података

Како би се подржало пружање отворених и искрених повратних информација кандидату, обезбеђена је анонимност 360° фидбек процеса и поверљивост прикупљених података и генерисаних извештаја.

360° Фидбек извештај не наводи идентитете процењивача већ само број процењивача по свакој од улога.

У индивидуалном 360° фидбек извештају приказане су просечне оцене добијене из различитих перспектива, тј. од специфичних група процењивача. Извештај приказује и груписане одговоре на отворена питања и то директним преузимањем текста који су процењивачи унели.

Као и код индивидуалних извештаја, ни у групним извештајима неће бити идентификовани пружаоци специфичне процене или коментара.

Приступ извештају са 360° фидбек процене за конкретног кандидата има координатор процене кроз саму онлајн базу и може га проследити самом кандидату и/или кадровској јединици органа државне управе.

ПРЕДНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА 360° ФИДБЕК ПРОЦЕНЕ

Неке од главних предности примене 360° Фидбек процене путем платформе су:

- **Структурисан процес процене** – процес процене се спроводи кроз платформу са дефинисаним корацима и могућим нивоима процене кроз избор упитника.
- **Вишеструке процене кандидата** – сваки кандидат добија процене и коментаре из више извора. Број процењивача није ограничен и не усложњава процес.
- **Уштеда времена** – могуће је спровести процену у кратком временском периоду уз захтев да се издвоји свега 15-20 минута времена за попуњавање упитника за процену једног кандидата.
- **Прилагођеност корисницима** - како је ова платформа посебно израђена за потребе државне управе, упитници су конструисани према моделу компетенција за запослене у органима државне управе. Сама платформа је једноставна и лака за коришћење.
- **Аутоматизован процес** – обавештавање учесника и подсетници се аутоматски подешавају и шаљу, штеди се време и смањује се могућност грешака и превида. Такође, истовремено може бити покренуто и отворено више различитих пројеката и истовремено се може процењивати велики број кандидата.
- **Економичност** – уз значајну уштеду времена и административног ангажовања, економичност се односи и на дугорочне трошкове: не постоје додатни трошкови, већ се онлајн платформа може неограничено користити за бројне процене.
- **Аутоматско генерисање извештаја** – за сваког процењеног кандидата се аутоматски генерише извештај. На нивоу пројекта се такође може генерисати и групни извештај.

Потенцијалне тешкоће/ограничења приликом примене 360 фидбек процене:

- **Интегрисање супротстављених података** – Интегрисање и тумачење извештаја кандидатима би требало са пажњом спроводити, посебно када постоје конфликтне повратне информације од различитих процењивача, што отежава да се утврди приоритет развојних потреба за датог кандидата.
- **Ваљаност и поузданост процене** – 360 фидбек није стандардизован психолошки инструмент. Подаци се базирају на мањем броју процена (мин. 4 – пожељно преко 8); недовољан одзив процењивача на попуњавање упитника процене може негативно да се одрази на квалитет процене кандидата. За поузданост и тачност датог фидбека важан је адекватан одабир процењивача, па је препорука да процењивач треба да познаје кандидата и његов рад у периоду од барем последњих шест месеци. Тенденције систематских грешака процене такође утичу на ваљаност процене, о чему ће накнадно бити више речи. Свака промена било ког процењивача може значајно да промени резултате процене, што треба имати на уму посебно када се 360° Фидбек процена спроводи као ретест, тј. када се процес процене понови након годину или две године дана, у циљу континуираног праћења промена у понашању или праћења ефеката неких предузетих развојних мера.

ПОТЕНЦИЈАЛНЕ ГРЕШКЕ ПРОЦЕНЕ

Постоје уобичајене грешке при опажању које могу утицати на процене које дају процењивачи. Ово су неке тенденције које треба избегавати при процењивању:

Грешка централне тенденције: дешава се када процењивач нерадо оцењује радно понашање кандидата као изузетно високо или изузетно ниско, већ тежи давању средњих оцена (тј. оцењује са умереним, средњим оценама, не користећи целу скалу процене).

Строгост наспрам попустљивости: дешава се када процењивач има тенденцију да буде превише строг или превише попустљив, те због тога даје оцене које нису примерене демонстрираном понашању кандидата.

Хало ефекат: дешава се када једна карактеристика кандидата, било позитивна или негативна, прекомерно утиче на процењивача. Једно доминантно позитивно/негативно искуство са кандидатом може да утиче на његову целокупну процену по свим компетенцијама. На пример, када кандидатово пријатно опхођење према људима утиче и на оцене других тврдњи које се налазе у оквиру компетенције „Изградња професионалних односа“, али и на оцене изјава о неповезаном понашању које су у оквиру других компетенција (нпр. „Савесност, посвећеност и интегритет“).

Ефекат примарности/ефекат скорости: дешава се када је процењивач под превеликим утицајем првог или последњег утиска који је кандидат оставио, а који се разликује од уобичајеног понашања које учесник показује. На пример, дозвољавање да неки неуспешно урађен задатак који је кандидат извршио непосредно пре почетка 360° фидбек процеса утиче на процену кандидатових компетенција које су у дужем временском периоду биле на задовољавајућем нивоу.

Ефекат контраста: дешава се када процењивач пореди понашање кандидата са генералним понашањем других кандидата, посебно у случајевима када процењивач процењује више кандидата у кратком временском року. Такође, могуће је давање наглашено високе оцене за понашање за које процењивач сматра да нико други не може показати у датом радном окружењу, при чему, уколико би се кандидатово понашање посматрало шире, независно од тренутног радног окружења и компетенција других у тој групи, адекватно би било дати умеренију оцену.

Ефекат допадљивости: дешава се када процењивач оцењује кандидатово понашање позитивније него што оно објективно јесте из простог разлога што процењивач види кандидата као симпатичну особу.

Ефекат опажене сличности: дешава се када процењивач оцењује кандидата позитивније јер га види као сличног себи.

Најбољи начин да се избегну наведене грешке у опажању јесте да се кандидат процењује реалистично и засебно/независно (не у односу на друге кандидате), узимајући у обзир целокупан опсег његовог понашања у последњих шест месеци.

ПРИПРЕМА ЗА 360° ФИДБЕК ПРОЦЕНУ

Ко иницира поступак 360° фидбек процене

360° фидбек процену може иницирати било сам државни службеник у својству кандидата у процени, непосредни руководиолац или надлежна кадровска јединица органа. Они о томе обавештавају Службу за управљање кадровима, која покреће нови пројекат и одређује координатора процене. Цео процес процене одвија се у непосредној сарадњи и координацији надлежне кадровске јединица органа и Службе за управљање кадровима.

Изабрани сте за учесника у 360° фидбек процени

Када се иницира нови пројекат 360° фидбек процене, сви учесници (кандидати и процењивачи) ће добити имејл у коме су основне информације и линк на коме могу да попуне упитник за самопроцену, односно процену назначеног кандидата.

Поштовани господине/госпођо ██████████

позвани сте да у својству процењивача учествујете у давању повратне информације о развојним потенцијалима запослених кроз процес 360 степени. Кандидат Иван ██████████ жели да на бази Ваших одговора планира свој будући развој.

Поступак давања повратне информације 360° у сврху развоја државних службеника почива на прикупљању повратних информација из више важних извора: процене од стране надређених, подређених, колега, странака / сарадника, као и самопроцена кандидата.

Сваки државни службеник може затражити ову врсту повратне информације у сврху бољег планирања властитог професионалног и каријерног развоја. Она је и саставни део процене индивидуалних потенцијала за развој, која представља обавезни корак када запосленог желимо да унапредимо и преместимо на руководеће радно место.

Упитник који је потребно да попуните налази се на линку: <https://██████████.a0f73469a57c>

(кликните на линк или га копирајте у Ваш прегледач)

Рок за попуњавање упитника је 09 / 07 / 2020.

Биће вам потребно око 15-20 минута да одговорите на сва питања. Процена је анонимна. Молимо Вас да будите фокусирани, отворени и искрени у својим одговорима.

Слободно ме позовите ако имате било каква питања или Вам је потребна техничка помоћ.

Срдачан поздрав,

Иван ██████████

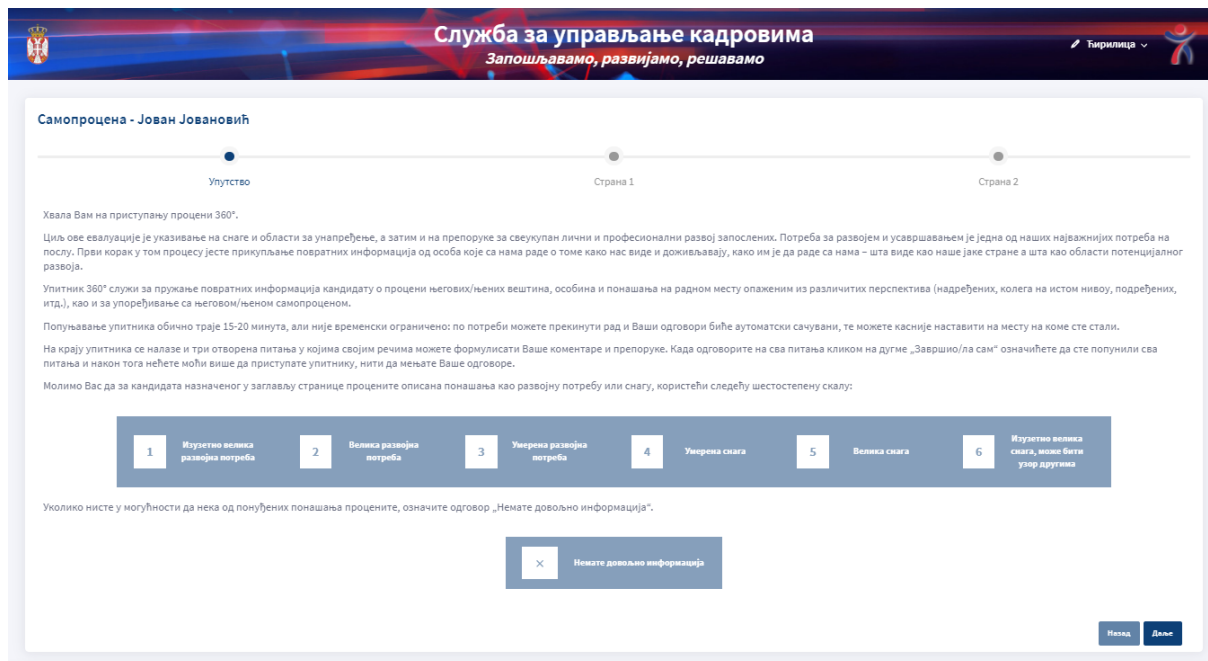
координатор процене,

██████████@yahoo.com

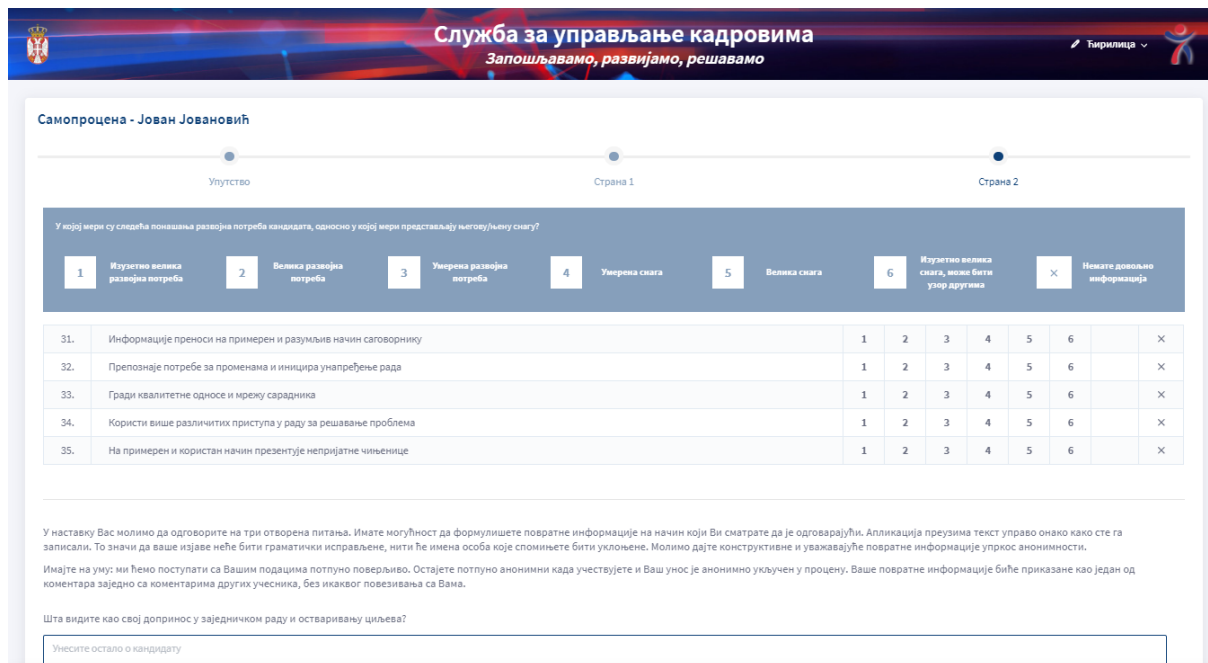
Ово је аутоматска порука, немојте одговарати на њу. За сва питања, молимо користите адресу е-поште ██████████@yahoo.com.

Слика 1: Мејл који добија процењивач у 360° фидбек процесу

Све важне информације потребне за попуњавање 360° фидбек упитника добијају се и на самој онлајн платформи.



Слика 2: Упутство пре попуњавања 360° упитника на платформи



Слика 3: Изглед 360° упитника на платформи

Такође, увек је добро поново се вратити овом приручнику и подсетити се додатних информација корисних у процесу 360° фидбек процене.

360° ФИДБЕК ПРОЦЕНА

Приликом попуњавања 360° упитника водите се својим искуством у пословним интеракцијама које сте имали у претходних 6 месеци.

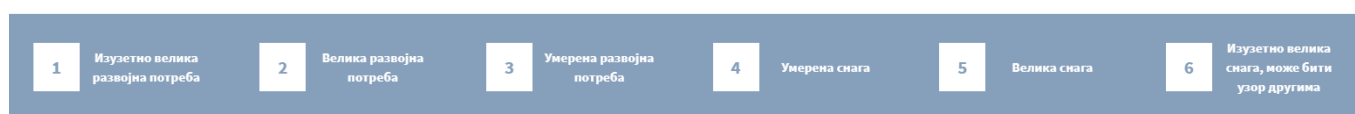
Ако сте **кандидат** у 360° фидбек процени, од Вас ће се тражити Ваша самопроцена у односу на различита описана понашања у циљу препознавања Ваших снага и развојних потреба. Имаћете прилику да дате и Ваше коментаре и препоруке за неке конкретне активности кроз које бисте желели да унапредите препознате развојне потребе. Важно је да у самопроцени будете искрени и објективни, јер ће од тога у великој мери зависити успех овог процеса.

Ако сте **процењивач** у 360° фидбек процени, од Вас ће се тражити да пружите Вашу процену кандидата у односу на различита описана понашања у циљу препознавања кандидатових снага и развојних потреба. Имаћете прилику да дате и Ваше коментаре и препоруке за неке конкретне активности кроз које би кандидат могао да унапреди препознате развојне потребе. Важно је да дате искрену и објективну процену, јер ће од тога у великој мери зависити успех овог процеса.

Процените специфична понашања на шестостепеној скали

Ваш задатак је да процените кандидатово радно понашање, описано кроз низ ставки у 360 фидбек упитнику, користећи шестостепену скалу процене са следећим значењем:

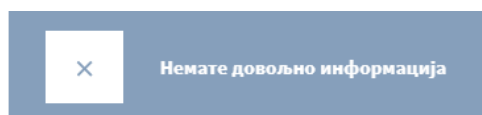
- 1 – Изузетно велика развојна потреба
- 2 – Велика развојна потреба
- 3 – Умерена развојна потреба
- 4 – Умерена снага
- 5 – Велика снага
- 6 – Изузетно велика снага, може бити узор другима



Слика 4: Шестостепену скалу процене

Веома је важно да **користите цели распон на скали процене**, јер само на тај начин ће фидбек бити дискриминативан и од користи за самог кандидата и планирање његовог даљег развоја.

Такође, осим ове шестостепене скале, постоји и додатна опција да се изабере одговор **X - „Немам довољно информација за процену“** која покрива оне ситуације у којима нисте у могућности да видите или процените специфично радно понашање кандидата.



Пружите описне коментаре

На крају онлајн упитника налазе се и три отворена питања у којима сви учесници имају могућност да у слободној форми дају коментаре и личну перспективу о кандидатовим снагама и развојним потребама.

Одговори на ова питања су такође јако важни за успех 360° фидбек процеса јер пружају простор за Ваша лична запажања и указивање на особености конкретног кандидата. Коришћењем само првог дела упитника, који се тиче нумеричке процене компетенција, могу да се пропусти неке важне информације о конкретном кандидату које се могу пренети само у виду додатних коментара/наратива.

Стога Вас охрабрујемо да, иако овај део није обавезан, одговорите на отворена питања и пружите личну перспективу о томе какво је Ваше генерално искуство сарадње са кандидатом, шта су снаге а шта места за унапређење.

Тakoђе, ако сте кандидат, ово је простор у коме можете исказати своју свесност о личним развојним потребама и пожељним развојним активностима.

Отворена питања која су део 360 фидбек самопроцене су:

- **Шта бисте могли да унапредите?**
- **Које вештине или ново знање бисте волели да развијете а везано за постојеће или потенцијалне радне задатке и функције?**
- **Уколико желите још нешто да поделите у вези са процесом у коме сте учествовали, ово је простор/прилика за то.**

Отворена питања која су део 360 фидбек процене кандидата су:

- **Какво је Ваше искуство рада и сарадње са овом особом? Шта видите као његов/њен допринос у заједничком раду и остваривању циљева?**
- **Шта би ова особа могла да унапреди?**
- **Уколико желите још нешто да поручите овој особи, ово је простор/прилика за то.**

Смернице приликом писања коментара

Молимо Вас да следите наведене смернице приликом писања коментара и сугестија за процењиваног кандидата, како би исти били употребљиви и значајни за њих:

1. Пружите **јасне и конкретне примере**, са довољно објашњења, како би кандидат што боље разумео своје понашање и свој утицај на друге:

Лош пример: „Његова вербална комуникација је лоша“

Добар пример: „Он пребрзо излаже током презентација тако да слушаоци не могу да разумеју информације које покушава да им пружи“

2. Будите **конструктивни и специфични** приликом описивања оних места где је потребан даљи развој:

Лош пример: „Она не уме ефикасно да управља пројектима“

Добар пример: „Да би боље управљала пројектом, потребно је да боље планира ресурсе и да предвиди потребно време у односу на очекивано ангажовање запослених.“

3. **Сугеришите конкретне развојне активности које би кандидат могао да предузме** како би превазишао своје недостатке и максимално искористио своје снаге:

Лош пример: „Потребан му је бољи тренинг“

Добар пример: „Користила би му обука за јавни наступ и презентовање....“
„Могао би бити задужен за презентовање извештаја на нашим месечним састанцима. ...“

„Могао би напредовати и кроз самосталну обуку кроз онлајн курсеве вештина ефективне презентације, као што је „Storytelling““

Развојне препоруке односе се на активности којима се унапређују компетенције (знања, вештине и особине) запослених.

Као добра пракса у учењу и развоју, користи се **принцип 70-20-10**:

- 70% развојних активности треба да се односи на искуства која се стичу кроз (нови, додатни) посао, пројекте и сл.,
- 20% на активности које се дешавају у интеракцији са другима и уз помоћ других (коучинг, менторство, и сл.),
- 10% на формалне едукативне активности (тренинг, обуке и сл.)

Коначно, најбољи начин да се приступи давању коментара јесте заступање става поверења у капацитете кандидата да учи и развија се, као и у његову спремност да чује и вреднује Вашу перспективу и сугестије. Наступите са поштовањем према својој улози процењивача и држите то на уму приликом давања коментара. Будите објективни, јасни и директни. Процените сваки Ваш коментар постављајући питање себи: **„Да ли је ова изјава корисна за даљи развој кандидата?“**

ПОГЛЕД УНАПРЕД

Након обављене 360° фидбек процене, добијеног индивидуалног извештаја и фидбек сесије са процењиваним кандидатом, препоруке са 360° фидбек процене се интегришу са другим доступним подацима и на основу тога се прави индивидуални развојни план.

Индивидуални развојни план обухвата развој како функционалних тако и понашајних компетенција, за развој на тренутној позицији или припрему за будућу позицију у процесу каријерног развоја.

Као што је претходно наведено, планови развоја се праве према **принципу 70-20-10**, тако да кандидат највећи број развојних активности може да реализује на свом радном месту, као део редовних или податних радних активности; за неке препоручене развојне активности потребна је сарадња и подршка других, нпр. надређеног, искуснијег колеге, ментора или коуча, и сл., док је за стицање специфичних вештина или знања потребно проћи препоручене тренинге и обуке.

Индивидуални развојни план има највећи ефекат када су препоруке осмишљене тако да подржавају развојне потребе кандидата, у контексту могућности и циљева саме организације.

Приликом изградње индивидуалног плана важно је размотрити могуће каријерне путеве у систему државне управе и префериране каријерне циљеве конкретног кандидата. Превасходно се утврђује да ли се запослени развија на постојећој радној позицији, или је потребно да развија вештине за неку нову радну позицију, било кроз проширивање посла и хоризонтално померање на истом нивоу или пак унапређење на вишу, руководећу позицију. На тај начин се дефинисањем конкретног индивидуалног развојног плана кандидата усмерава и подржава његов/њен каријерни развој.

Управљање каријером је процес у коме се прати, распоређује и усмерава потенцијал запослених ради остварења претходно постављених циљева. Организација може да развија и управља каријером појединца тако што:

- Процењује оспособљеност
- Радно ангажује запосленог у складу са актуелном оспособљеношћу
- Процењује успешност у раду
- Обучава запослене у складу са захтевима актуелне и планиране радне улоге
- Преусмерава рад запослених – кроз поверавање других одговарајућих послова и улога
- Планира будуће радне или руководеће улоге у складу са исказаним компетенцијама

Овим активностима у систему државне управе Републике Србије бави се новоосновани **Центар за управљање каријером** при Служби за управљање кадровима.

Сва Ваша даља питања и недоумице везане за 360° Фидбек процес можете поставити нашем тиму Центра за управљање каријером путем имејла razvojni.centar@suk.gov.rs