

360 Degree Feedback



بازخور ۳۶۰ درجه

مقدمه

بازخور ۳۶۰ درجه (DEGREE FEEDBACK ۳۶۰) يك روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای يك بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی‌کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی‌کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستمهای بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستمهای مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، يك رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

ارکان بازخور ۳۶۰ درجه

لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار يك فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدی است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از يك رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند يك «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذي نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»،

«ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زبردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می کنند که متداولترین منابع ارزیابی به کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زبردستان، خود فرد، همکاران و غیره....

بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهارعنصر اصلی است.

! ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زبردستان را ارزیابی می کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می تواند اطلاعات آموزنده ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافضل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافضل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) ! ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می شود. در ارزیابی زبردستان یا بازخورد پایین به بالا، زبردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می کند.

برناردین ویتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می شود. بااین حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به صورت بهینه استفاده می کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده اند که «ارزیابی بالا به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می شمردند: (مک کارتی ۲۰۰۱) ! معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

! ارزیابی همکاران: اعضای گروه، بااستفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگیهای پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می کنند.

! رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می کنند. کن و لاولر بیان می کنند که یافته های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایشات منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می کند. ! خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه مند به خود ارزیابی است.

در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زبردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به کار گرفته می شود، یک سری مسائل نیاز

به بررسی دارند. کاردی و دوینز (۱۹۹۴) بحث می کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می شود و از رشد تیمها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می شود. باوجود این، باروج (۱۹۹۶) اشاره می کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطرنشان می سازند که افراد صرفنظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به ارزیابی عملکردشان می پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند. تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت استفاده سازمانها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می کند: ! ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛

! تعیین نیازهای مهارت آموزی و توسعه؛

! گزارش دهی موفقیت‌های گذشته هنگام بکارگیری در یک شغل جدید؛

! سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی.

علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه

ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد.

در اواخر ۱۹۸۰ کتابهایی در زمینه بازخور چندمنبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به دست آمده است:

۱ - بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه ای است؛

۲ - بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصتهای یادگیری و توسعه را تشویق می کنند؛

۳ - بسیاری از افراد، در محیطهایی با بازخور ضعیف، فعالیت می کنند.

به طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خطمشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است.

جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کند. مدیریت کیفیت جامع به ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت

برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می کند، به دلیل اینکه، باین روش، مشتریان و

عرضه کنندگان از جهات مختلف می توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع

به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، باین تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی

هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل کننده

دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری

نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه تری در سازمان ایجاد

شود. آنها اشاره می کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در

دهه های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کنند تا سازمان قابلیت

انطباق پیدا کند.

ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده‌اند که مدیریت برمی‌ناید هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یافت. به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت برمی‌ناید هدف، افراد به مشارکت در توسعه اهداف کاری و ارزیابی عملکرد خود در مقابل این اهداف تشویق می‌شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت برمی‌ناید هدف ناشی می‌شود. لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۸) فرض می‌کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه ۱۹۹۰ بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می‌کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح‌تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکاری با سایر افراد سازمان نیاز دارند و انتظار می‌رود به نتایج دست یابند، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامع‌تری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان بتوانند به فرد بازخور ارائه دهند. والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کنند: اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) با این حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کارایی بازخور بحث می‌کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فرایند عملکرد است، همواره در بسیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شده است. مایر (۱۹۹۱) ادعا می‌کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می‌کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. و لاولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند.

به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زیردستان در میان نمی‌گذارند. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می‌کنند. آنها بحث می‌کنند که بسیاری از مدیران ارائه بازخور منفی را دوست ندارند و در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیستند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می‌گردد و باعث کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از عوامل موثر در این امر می‌توان اشاره کرد: (لانگنجر، ۱۹۹۷) - معیار عملکرد نامشخص / ابزارهای ارزیابی ناموثر؛

- روابط کاری ضعیف؛

- عدم دسترسی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛

- فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛

- نگرش منفی؛

- فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت؛

- ارتباط ناموثر با سیستمهای پاداش دهی؛

- فقدان مهارت و انگیزه لازم در مدیران برای ارزیابی عملکرد؛

- عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان

لندن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می کنند که ارزیابی عملکرد به این شیوه (سنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقا، تغییرات شغلی و حقوق ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد.

آنها پیشنهاد می کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت شده ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است، به دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می شود.

مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. بکر و کلیموسکی، اشاره می کنند که برخلاف ارزیابی سنتی سرپرست، بازخور ۳۶۰ درجه، پیچیدگی مدیریت و ارزشها و ورودی این منابع متفاوت را تشخیص می دهد. جدول زیر خلاصه ای از تفاوت های کلیدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می کند. جدول (۱)

مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه

سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱)

۱ - تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذینفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد.

۲ - انتخاب ابزار جمع آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه هایی است که توسط ارزیابی کنندگان مختلف پر می شود، با وجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می کنند. البته تعداد این سازمانها کم است.

۳ - تصمیم گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می شود که به جای ویژگی های عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب نظران پیشنهاد کرده اند که آیتم های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می شوند، باید از چشم انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود.

۴ - تصمیم گیری در مورد دریافت کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت کنندگان بازخور تعیین می شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه های توسعه رهبری است.

۵ - پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذینفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله ای و سهل گیری) آگاهی پیدا کنند. ۶ - دریافت کنندگان بازخور، ارزیابی کنندگان را انتخاب می کنند: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.

۷ - توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می کنند. یک روش کارتر، فرستادن دیسکت به هرکدام از ارزیابی کنندگان است و آنها می توانند پرسشنامه را به طور الکترونیکی تکمیل کنند.

۸ - تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می‌شود.

۹ - بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می‌شود.

۱۰ - پیگیری اجرای فرایند: دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت‌کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.

۱۱ - تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به‌طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مدل‌های رایج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می‌تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نواک، ۱۹۹۳). مدل اول «تحلیل شغل» است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می‌سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی تعیین می‌شود.

مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت‌های مرتبط با شغل خاص متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریت را اینگونه تعریف می‌کند. «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می‌شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می‌کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می‌بخشد. این قابلیت‌ها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می‌شود.»

مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود یاری می‌رساند. نواک این دانش و مهارتها را استراتژیک قلمداد می‌کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروه‌هایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می‌شوند.

این مدل از تئوری توسعه ناشی می‌شود که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراه موثرتر منجر می‌شود. مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت‌کننده بازخور واکنش سایر افراد را در زمینه ویژگیهایی شخصیش دریافت می‌کند. این مدل یکی از مدل‌هایی است که در طراحی و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه کمتر استفاده می‌شود.

کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه

متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:

- توسعه کارراه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراه است. که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹)

- تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می شود.

زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیتها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه با اباعادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می دهند.

- ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبان نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می شود. باین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.

در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت کننده بازخور) را مشاهده می کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.

- افزایش اثربخشی تیم: سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستمهای بازخور ۳۶۰ درجه ای را توسعه می دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش تر کردن تیمهای کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع آوری می کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می سازد و هم به افراد کمک می کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)

از این جهت، بازخور ۳۶۰ درجه مزیتهای فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می دهد، به شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱) لاندن و بتی بحث می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزیتهای سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می چرخد. در مورد مزیتهای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه تر و قابل اعتمادتر هستند، به دلیل اینکه آنها از یکسری منابع متعدد جمع آوری می شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راهشان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می کنند خودآگاهی را افزایش می دهد و این افزایش خودآگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کارراه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹)

هازوکا و همکاریانش نیز به بعضی از مزیت‌های بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت‌کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می‌کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکاریانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند.

نتیجه‌گیری

هافمن به دلایلی اشاره می‌کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به‌کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص‌شدن ارزشها و پاداشهای سازمان. فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند.

یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.

بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به‌کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.

۱ - قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منبع چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند.

۲ - حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.

۳ - از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.

مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخورد

ارائه می شود، نیاز به این جلسات احساس نمی شود. دریافت کنندگان بازخور ممکنست در زمینه کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶)

۴ - پیگیری برنامه های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می شود. بازخور ۳۶۰ درجه می تواند زمینه های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی تواند راه حل مشکلات را ارائه کند.

اگر سازمانی قصد برنامه ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چند ایجاد کنند. باوجود این عدم پیگیری برنامه های توسعه، باعث می شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می پذیرد. سازمان باید براساس داده های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه های آینده حمایت موردنیاز به عمل نیاید.

۵ - بازخور توسعه ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت آمیز مدیریت عملکرد در اندک سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهشان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهشان تاثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶)

۶ - فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

منابع

- ۱ - جونز جان و ای وبرلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتهای و شیوه های برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات ساپکو، (۱۳۷۹) چاپ اول.
- ۲ - CACIOPPE.R, (1999), "USING 360 FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP", LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL AND MANAGEMENT",
- ۳ - COATES.E, (۱۹۹۹), "MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER", DEVELOPMENT INTERNATIONAL", PP.32-36
- ۴ - ILGEN.D, FISHER.C, (1979), "CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, PP.349-71, ۴, ۴.
- ۵ - JOSSER LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (1997), "THE ART AND SCIENCE OF 360 FEEDBACK", PFEIFFER, SAN FRANCISCO

JOW, (1996), "CAN MULTI SOURCE FEEDBACK CHANGE LONDON MAND AND SMITHER - ٤
ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE - RELATED PERCEPTIONS OF GOAL
.PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.48, PP.803-839 ,"?OUTCOMES
MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: LONGENECKER.C, (1997), "WHY - ٧
.DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.2, NUM.2, PP.22-28 CAUSES AND LESSONS", CAREER
CARAVAN, (1999), "DEVELOPING SELF - AWARENESS IN THE MANAGERIAL MACCARTHY.M AND - ٨
DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF 360 - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL CAREER
.OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, 437-445
FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE ٣٤٠ ,(٢٠٠١) MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN - ٩
DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER
.TRAINING, PP.5-3
FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, ٣٤٠" ,(١٩٩٣) ,NOWACK.K - ١٠
.NUM.1, PP.69-73 ,VOL.47
TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.50, ,"PETERS.H, (1996), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES - ١١
.NU.3, PP.39-42
INTRODUCING 360- DEGREE FEEDBACK: THE BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING " ,(ROW.CH, (1995 - ١٢
DEVELOPMENT NU.7, PP.14-20. VOL.8 AN

**دکتر علي اصغر فاني: عضو هيئت علمي دانشگاه تربيت مدرس
طيه عباسي: دانشجوي کارشناسي ارشد مدیریت دولتي**