

مجموعه جزوه های علمی - کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست مطالب

مبحث دوم: ارزیابی ۳۶۰ درجه.....	۳
۱-مقدمه و ضرورت	۳
۲-تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه	۳
۳-عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه	۴
۴-انواع ارزیابی	۴
۴-۱-ارزیابی بالا به پایین:	۴
۴-۲-ارزیابی پایین به بالا:	۵
۴-۳-ارزیابی همکاران:	۵
۴-۴-خود ارزیابی	۶
۴-۵-ارزیابی از طریق مشتریان	۶
۵-مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه	۶
۶-مدل‌های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها	۸

رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه

۱- مقدمه و ضرورت

در بازار رقابتی امروز، سازمان ها باید به جذب و و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند. ارزیابی ۳۶۰ درجه^۱ نوعی روش ارزیابی گروهی است. در این روش، فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم فرد در سازمان، اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می شود تا او را بر اساس شایستگی های تعیین شده، ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرایند مشارکت می کند. اساس ارزشیابی عملکرد از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه، بر دستیابی به ارزیابی چند جانبه و نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همردیفان، مشتریان و زیردستان استوار است.

۲- تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه

اولین بار در سال ۱۹۶۷، شخصی بنام لاولر، عنوان نمود که ارزیابی بر مبنای اطلاعات بدست آمده از یک منبع، تمامی اطلاعات کافی را برای ارزشیابی عملکرد یک فرد فراهم نمی سازد و مشکلات عملکرد تنها در سایه استفاده از اطلاعات چند گانه مقدور خواهد بود.

ارزیابی ۳۶۰ درجه روشی مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، چرخه کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری، مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می کنیم.

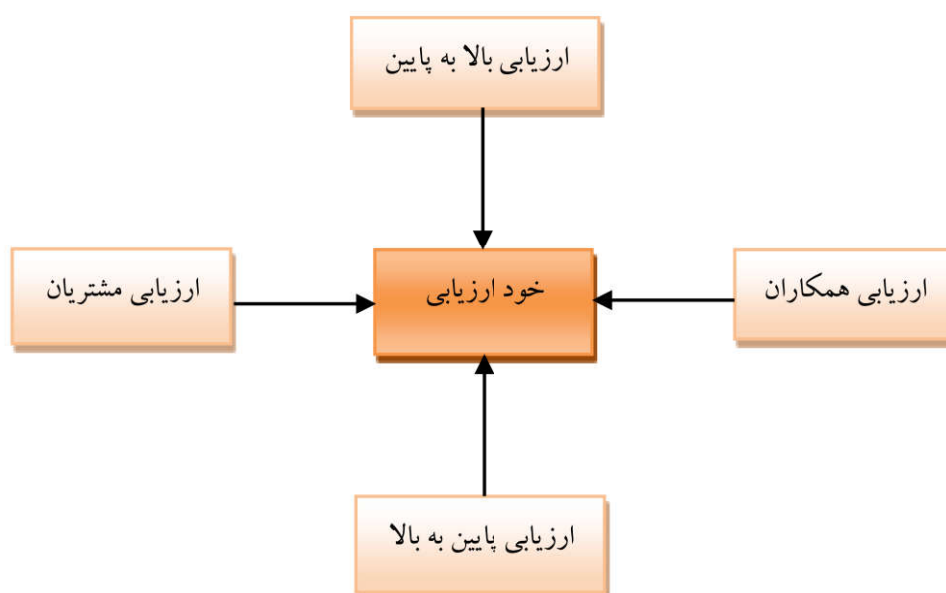
به طور کلی، ارزیابی ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی، رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و تأمین کنندگان، تکیه دارد (مک کارتی، ۲۰۰۱، ص ۳).

ارزیابی ۳۶۰ درجه، نوعی سیستم ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیر مستقیم فرد در سازمان، اعم از رئیس، مرئوس و همکاران، در این فرایند شرکت دارند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه کنند (جونز و برلی، ۱۳۷۹، ص ۲۹).

۳- عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک "ارزیابی بدون مرز" باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می شود؛ عبارتند از: "ارزیابی ذی نفعان"، "بازخور چند معیاره"، "ارزیابی سیکل کامل"، "ارزیابی چند منبعی"، "ارزیابی همکار - زیردست"، "ارزیابی عملکرد گروه"، "ارزیابی چند دیدگاهی". (مک کارتی، ۲۰۰۱)

ارزیابی ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخورد چند منبعی، مشترک است. این فرایند دارای چهار عنصر اصلی است.



شکل ۱۱: عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه

۴- انواع ارزیابی

۴-۱- ارزیابی بالا به پایین:

شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است که می تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد "ما فوق بلافصل" است و "مدیران ماتریسی"، "مدیر بلافصل قبلی" و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند (جونز و برلی، ۱۳۷۹).

۴-۲- ارزیابی پایین به بالا:

یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. 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 می‌کند.

برناردین وبتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می‌کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. بااین حال، تعداد کمی از سازمانها از آن به صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد: سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند 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 برای تغییر سیستم ارزیابی عملکرد از آن‌ها استفاده کنند (مک کارتی، ۲۰۰۱، ص ۵).

۴-۳- ارزیابی همکاران:

در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: "فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند."

آنها همچنین سه روش "ارزیابی همکاران" را بر می‌شمرند:

✓ معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

✓ ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگی‌های پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند.

✓ رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می‌کنند.

کن و لاولر بیان می کنند که یافته‌های 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 .

۴-۴- 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 علاقه‌مند به خود ارزیابی است .

در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان 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 دوبینز (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، باروچ (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 .

۴-۵- ارزیابی از طریق مشتریان

یکی از منابع بسیار مهم، بلکه از مهم ترین اهداف این ارزیابی، آگاهی از نظر مشتریان می باشد که با مدیریت کیفیت جامع مرتبط می باشد.

۵- مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه

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

الف- 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 .

ب- انتخاب ابزار جمع آوری داده:

ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر می‌شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعداد این سازمانها کم است.

پ- تصمیم‌گیری در زمینه موارد:

در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگی‌های عمومی رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب‌نظران پیشنهاد کرده‌اند که آیت‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند، به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می‌شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود.

تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می‌شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می‌شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است.

ت- پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان:

ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی‌شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی‌کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند.

دریافت‌کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می‌کنند: ارزیابی‌کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.

ث- توزیع پرسشنامه:

پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کاراتر، فرستادن دیسکت به هر کدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به طور الکترونیکی تکمیل کنند.

تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع‌آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می‌شود.

ج- بازخوردادن بازخور:

زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود.

چ- پیگیری اجرای فرایند:

دریافت کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.

ح- 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.

۶- مدل‌های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمانها

تعدادی مدل در زمینه توسعه ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه ارائه شده است که می‌توان از آنها در طراحی فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کرد (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.

قابلیت مدیریتی: «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 متمرکز 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.

- مدل چهارم از تئوری توسعه ناشی می شود. که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می شود

- 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.

با توجه به مطالعات انجام شده به نظر می‌رسد در طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان باید از روش‌های ترکیبی استفاده نمود. مدلی که ضمن توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد رفتارهای مناسب با شغل و قابلیت‌های لازم را مورد ارزیابی قرار دهد.