

بازخورد ۳۶۰ درجه

راهبردها، رهیافتها و شیوه‌ها
برای
ارتقاء مدیران



مترجمان: دکتر اسماعیل اصغر پور
دکتر غلامرضا طالقانی

مؤلفان: جان ای. جونز
ویلیام برلی



نشر سایکو

بازخورد ۳۶۰ درجه

راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌ها

برای
ارتقای مدیران

مؤلفان: دکتر جان. ای. جونز
دکتر ویلیام برلی

مترجمان: دکتر سیداسماعیل اصغرپور
دکتر غلامرضا طالقانی

امورآموزش
شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو

این کتاب ترجمه است از:

360 feedback strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders

John E. Jones, PH.D.

William L. Bearley, ED.D.

Copyright @ 1996, Organizational Universe Systems

جونز. جان

بازخورد ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌ها برای ارتقای مدیران / مولفان جان. ای. جونز، ویلیام برلی: مترجمان اسماعیل اصغرپور، غلامرضا طالقانی - تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو ایران خودرو (سایکو)، واحد آموزش، ۱۳۷۹. ۲۱۶ ص. : جدول.

ISBN 964-330-843- X:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

360 feedback: strategies, tactics, and techniques for developing leaders.

عنوان اصلی:

واژه‌نامه.

۱. رهبری. ۲. مدیریت. الف. برلی، ویلیام Bearley, William ب - اصغرپور.

اسماعیل، ۱۳۲۲ - مترجم، ج. طالقانی، غلامرضا، ۱۳۲۸ - مترجم. د. عنوان.

۶۵۸ / ۴۰۹۲

HD ۵۷ / ۷ ج ۲ ب ۹

۱۳۷۹

کتابخانه ملی ایران

۱۲۱-۷۹ م

نام کتاب: بازخورد ۳۶۰ درجه

نویسندگان: دکتر جان. ای / جونز و دکتر ویلیام برلی

مترجمان: دکتر سیداسماعیل اصغرپور و دکتر غلامرضا طالقانی

ناشر و صاحب امتیاز: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو

ویراستار: احمد بروجردی

لیتوگرافی: طرح و نگار

چاپ و صحافی: جلوه پاک

تعداد: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۷۹

ISBN: 964- 330- 843 X

شابک: X- ۸۴۳ - ۳۳۰ - ۹۶۴

کیلومتر ۱۲ جاده مخصوص کرج، تلفن ۵۶ - ۴۹۰۳۷۵۵ - (داخلی ۴۹۳۳)

مقدمه ناشر

عصر کنونی را به حق «عصر انفجار اطلاعات» نامیده‌اند. لزوم گردآوری، دسته‌بندی، پردازش، تکمیل و روزآمدی اطلاعات و استفاده بهینه از یافته‌های ناشی از آنها، امروزه به حدی احساس می‌شود که برخورداری از اطلاعات دقیق، بهنگام و مناسب، به عنوان «سرمایه‌ای مؤثر» در مدیریت سازمان‌های گوناگون پذیرفته شده است.

امروزه، پایداری سازمان‌های اداری، منوط به شرایط ویژه مختلفی است که یکی از آنها رسیدن به رهبری به جای مدیریت و نیز گردآوری اطلاعات درخصوص کنش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای مدیریتی، از طیف گسترده‌ای شامل: مدیران میانی، هم‌تایان، کارکنان، مشتریان، دوستان و حتی خانواده افراد موردنظر است. یک مدیر اگر دریابد که دیگران (چه در داخل سازمان و چه در بیرون آن) درباره رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می‌اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می‌کنند (ارزیابی دیگران) می‌تواند نظرات بازخوردی آنان را با نتایج ارزشیابی شخصی خود (خودارزیابی) سنجیده و برنامه خود بهینه‌سازی مدیریتی مناسبی برای بهبود فرهنگ سازمانی فردی و جمعی تدارک ببیند.

در این کتاب، مفاهیمی همچون، رهبری، پاسخگوی، مشتری محوری، گروه‌های کاری، آموزش سازمانی ارزشیابی رو به بالا، فرهنگ مدرن سازمانی، توسعه سازمانی، بازخورد، مداخله، معیارهای شاخص و بهینه‌سازی مستمر به طور مفصل مورد بررسی قرار گرفته و معیارها و ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای و روش‌های اجرا و تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از این نوع ارزیابی، ارائه شده است. از نظر ما این کتاب راهنمایی مفید برای مدیرانی است که می‌خواهند با دریافت بازخورد هدفدار، الگویی مناسب در تمامی جنبه‌ها برای کارکنان سازمان خود باشند.

امورآموزش

شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو)

فهرست مطالب کتاب

صفحه	عنوان
۵	درباره مولفان
۷	فصل اول تغییرات الگو
۲۵	فصل دوم ارزیابی و بازخورد
۳۴	فصل سوم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان سیستمی مداخله‌گر
۴۲	فصل چهارم نقش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازندگی گروه
۴۹	فصل پنجم گنجاندن بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در دوره‌های آموزشی
۵۷	فصل ششم ارزیابی نیازهای آموزشی با استفاده از بررسی‌های ۳۶۰ درجه‌ای
۶۲	فصل هفتم به‌کارگیری و استفاده از بازخورد رو به بالا در بررسی‌های کارکنان
۶۹	فصل هشتم ارزیابی پیامدهای سرمایه‌گذاری‌های آموزشی
۷۵	فصل نهم حلقه‌های ارتباطی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و ارزیابی عملکرد
۸۲	فصل دهم ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای بر مبنای مدل
۸۹	فصل یازدهم استفاده از منابع اطلاعاتی متعدد
۹۸	فصل دوازدهم تحریف در امتیازدهی داده‌ها
۱۰۷	فصل سیزدهم برنامه‌ریزی ستادی برای بررسی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
۱۱۱	فصل چهاردهم ایجاد ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای
۱۲۳	فصل پانزدهم تجزیه داده‌ها و تهیه گزارش‌ها
۱۴۰	فصل شانزدهم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و برنامه‌ریزی اقدامی
۱۵۳	فصل هفدهم ارزشیابی طولی
۱۵۷	فصل هیجدهم موثق بودن، اعتبار و شاخص‌ها در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
۱۶۳	فصل نوزدهم اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
۱۶۷	پیوست‌ها: زمینه‌آشنایی
۱۶۸	پیوست الف: کاربرگ برنامه‌ریزی ستادی برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
۱۷۳	پیوست ب: کاربرگ‌های برنامه‌ریزی - عملکردی
۱۸۶	پیوست پ: بررسی صلاحیت‌های مورد نیاز
۱۹۲	پیوست ت: کاربرگ منبع - اطلاعات
۱۹۶	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

درباره مؤلفان کتاب

دکتر «جان ای. جونز» رئیس مؤسسه سیستم‌های جهانی سازمانی است که پیشرو توسعه و تکامل نرم‌افزار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به شمار می‌آید. بی‌شک، او معروف‌ترین کمک ویراستار مجرب مشاور در زمینه کتاب‌های درسی و آموزشی است و به عنوان مربی، ارائه‌کننده، مشاور، استاد، مدیر و رایزن باتجربه، به‌طور مؤثری بین اصل نظری و عملی پلی مستحکم برپا می‌کند. او پیوسته به سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف خدمات مشاوره‌ای ارائه کرده است (شرکت‌های نظیر: ایرکانادا، شرکت بین‌المللی ARC (امریکا و ژاپن)، آزمایشگاه‌های ات و بل، محصولات مصرفی AT&T، نیروی هوایی کانادا، کوکاکولا، شرکت آبجوسازی کورز، فلچر چالنج کانادا، جنرال موتورز، هالیدی ای. ان، کیزر، مک‌کسن، مدیریت نت ورک، اونز - کرینگ، انجمن روان‌شناسی، شرکت گاز و برق، شرکت مخابرات راکول، سپ امریکن، شرسن لمن، پرودنشال، تونکا، شرکت ساختمانی ترنر، یونیسز، خدمات رایانه-ای والاس، زیراکس و تعداد زیادی از سازمان‌های آموزشی غیرانتفاعی و بهداشت و درمانی). جونز، هشت سال در دانشگاه آیووا تدریس کرده و سخنرانی‌های او در زمینه‌های تعلیم و تربیت و آموزش، رفتار سازمانی و رهبری، معروف است. او علاقه‌ای خاص به توسعه، طراحی و ارائه آموزش، تشکیل گروه اجرایی، حل مشکلات بین گروهی، بازخورد بررسی سازمانی و توسعه مدیریت دارد. «ویلیام برلی»، معاون مؤسسه سیستم‌های جهانی سازمانی است. او تجارب فراوانی به عنوان معلم، استاد، مربی، مشاور و بازرگان اندوخته است و به دلیل تحصیل در رشته علوم رایانه‌ای و علوم رفتاری، شخصی منحصر به فرد است. برلی با معرفی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در سازمان، پیشرو و بانی تلفیق و ادغام توسعه سازمانی بوده است. او به بسیاری از سازمان‌ها مانند شرکت مخابراتی AT&T، آزمایشگاه ات و بل، شرکت هانی ول، زیراکس، مک‌کسن، کیزر، کیفاکس و بسیاری از سازمان‌های

بهداشتی و درمانی، خدمات مشاوره‌ای ارائه داده است. برلی استاد دوره دکترای مدیریت آموزشی در دانشگاه لاورن است.

OUS

سازمان تخصصی کردن توسعه مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی، این سیستم در توسعه بررسی کارکنان و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای پیشرو بوده است. بسیاری از سازمان‌ها از سیستم بررسی سازمانی جهانی و سیستم ارزیابی مهارت‌های مدیریتی استفاده می‌کنند.

نشانی OUS سیستم جهانی سازمانی:

P.O. Box 38, Valley Center, CA. 92083, U.S.A.

تلفن: ۷۴۹۰۸۱۱ - ۶۱۹

فاکس: ۷۴۹۸۰۵۱ - ۶۱۹

E-mail [jejones @ ix-netcom.com](mailto:jejones@ix-netcom.com) or [wlbearley@ix. Netcom.com](mailto:wlbearley@ix-netcom.com)

۱

تغییرات الگو^۱ (طرح)

در سال‌های اخیر، سه تغییر عمده در روند سازمانی مشاهده شده است که هر کدام توانسته‌اند کانال بازخوردی برای انتقال اطلاعات از وضعیت و مناسبات موجود در سازمان به رهبری و مدیران آن باشند. هر یک از این روش‌ها و تغییرات نیز نتایج خاص خود را در پی داشته است. اولاً در سال‌های اخیر، ذهنیت و نگرش ما درخصوص پدیده مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، تغییر یافته است. ثانیاً مفهوم و ایده کارکردن افراد در سازمان‌ها به عنوان تصدی یک «شغل»، دچار تغییرات وسیعی شده است، به گونه‌ای که شامل مجموعه‌ای از مسئولیت‌های جدید نیز می‌شود. ثالثاً در سال‌های اخیر، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نسبت به بهینه‌سازی «فرهنگ» سازمانی خود، سرمایه‌گذاری کرده‌اند، مجموعه این تغییرات، نمایانگر تحولی عمیق در نگرش ما نسبت به چگونگی عملکرد دنیای جدید سازمان‌هاست.

• گذر از «مدیریت» به «رهبری»

رهبری سازمانی، امروزه با چنان تغییرات گوناگون و متفاوتی روبه‌روست تا شاید بتوان آن را به نوعی «زلزله» تعبیر کرد. مدیران اجرایی و ارشد سازمان‌ها، اینک یافته‌اند که اندیشه‌های سنتی درباره انجام کار فقط از طریق دیگران، دیگر کارایی چندانی ندارد. به بیانی دیگر، نمودارهای سازمانی سنتی می‌بایستی تغییر اساسی کرده و به شکل وارونه درآیند و زیردستان در رأس نمودار و مدیران در پایین آن باشند، یعنی مدیران به جای کنترل زیردستان در خدمت آنان قرار گیرند. بحث ما در ارتباط با تغییرات و تأکید به گذر از دوران «مدیریت» به دوران «رهبری»، با همکاری جف مک‌کلوم^۲ مدیر دفتر آموزش محصولات مصرفی شرکت AT@T و دکتر ریچارد. الاری^۳، مدیر دفتر آموزش شرکت اونزکرنینگ^۴ تهیه شده است.

^۱ . Paradigm

^۲ . Jeff Mc Collum

^۳ . De. Richard O'leary

^۴ . Owens Corning

تغییرات مورد تأکید ما، رهبران سازمانی را ناگزیر می‌سازد که براساس فرضیه‌های جدید انجام وظیفه کرده و طوری رفتار کنند که با عرف معمول، تفاوت دارد. بنابراین، رهبران باید تغییراتی اساسی در چارچوب فکری و رفتاری خود به وجود آوردند. این تغییرات، شامل پرکردن شکاف بین «حرف و عمل» براساس ارزش‌های سازمانی است. تغییراتی که به تازگی بر آنها تأکید شده و از نظر ما حداقل تغییرات لازم در سازمان به شمار می‌آیند، عبارتند از:

- **گذر از «موانع و مشکلات» و رسیدن به «فرصت‌ها»**

مدیران، گرایش شدیدی به تمرکز به «موانع» و «مشکلات» محیط کار خود دارند، اما امروزه تأکید می‌شود که مدیران باید از طریق معاشرت با زیردستان و سر و سامان‌دهی کارها، به رفع موانع موجود بپردازند. «رهبران» می‌بایستی بر «فرصت‌ها» و «امکانات» تمرکز شوند نه بر «موانع» و «مشکلات».

- **گذر از «کنترل کارکنان» و رسیدن به «بازده کار»**

در بسیاری از سازمان‌های صنعتی و تجاری، به طور سنتی بر دایره «کنترل مدیریتی» تأکید می‌شود. حال آنکه لازم است رهبران، به فرایندهایی بیندیشند که بر کیفیت جامع پای می‌فشارند.

- **گذر از «رقابت» و رسیدن به «همکاری»**

شاید بتوان گفت یکی از مهمترین وجوه متمایز برنامه‌ریزی مدیریتی نوین، در رقابت بین اشخاص به هنگام کار نمود می‌یابد. اغلب به نظر می‌رسد که «برنده شدن به هر قیمتی» تمام ذهن مدیران را به خود مشغول کرده و کارکنان این‌گونه سازمان‌ها که «رقابت» اساس فرهنگ درونی آنهاست، فشارهای روحی زیادی را تحمل می‌کنند. این درحالی است که اگر سازمان در محیط رقابتی بازار آزاد نیز فعال باشد، این امر شدت می‌یابد. در چنین شرایطی، مدیران انعطاف‌ناپذیرتر شده و همان رفتار رقابتی را دورن گروه‌های سازمانی نسبت به هم‌تایان خود نشان می‌دهند.

- **گذر از «اطاعت» و رسیدن به «تعهد»**

اکثر مدیران دوست دارند «رهبری کنند» تا اینکه «رهبری شوند». آنان مایلند به جای وقف دادن خود با دیگران، به کنترل کردن آنان بپردازند، اما از آنجا که سازمان‌ها امروزه به هیچ‌وجه اقدام به

استخدام دائمی نمی‌کنند، کارکنان می‌بایستی بیاموزند که «شغل» خود را مدیریت و حفظ کرده و تا جایی که به نفع خود و سازمان است، نسبت به آن تعهد نشان دهند.

- **گذر از «کنترل کردن» و رسیدن به «مربیگری»**

مدیران، به‌طور ناخودآگاه گرایش دارند که به دیگران تفهیم کنند، همه چیز می‌بایستی همیشه و در هر حال تحت کنترل مدیر باشد. از این‌رو، بجای تمرکز بر پیشرفت افراد، مرزها و حد و حدودهای خود را تحمیل می‌کنند. حال آنکه «مربیگری» روشی ظریف‌تر است که به حساسیت و شکیبایی بیشتری نیاز دارد. در بیشتر مواقع، مدیران به خاطر اقداماتی پاداش می‌گیرند که نتایج موفق مالی در پی داشته‌اند، نه اقداماتی که برای پیشرفت کارکنان سازمان انجام داده‌اند.

- **گذر از «تحکم» و رسیدن به «مشارکت»**

در سال‌های اخیر، بر مسائلی مانند «مدیریت مشارکتی»، «انتقال اختیارات» و «دخالت کارکنان» در مسائل مدیریتی، تأکید زیادی می‌شود. در مشورت‌هایی که با مدیران می‌کردم، علت عدم به کارگیری این ایده‌ها را ترس «از دست دادن کنترل سازمانی» عنوان می‌کردند، حال آنکه مدیران باید بیاموزند انتقال قدرت و تفویض آن به زیردستان، درست عکس آنچه فکر می‌کنند، قدرت اختیار آنها را افزایش می‌دهد.

- **گذر از «این یا آن» و «تفکر خطی»^۱ و رسیدن به «تفکر خلاقه» و «اندیشه فراگیر»**

مدیران، گرایش زیادی به تفکر تک‌بعدی و جزمی دارند، اما باید یاد بگیرند که چند بعدی و مبتکرانه بیندیشند. باید قالب‌های کهنه سیاه - سفید فکر کردن را به کناری نهاده و به هنگام تفکر کمی هم به دنیای خاکستری و دیگر رنگ‌ها بنگرند.

- **گذر از «دفاعه» و رسیدن به «جاذبه»**

شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی، اغلب به طرد و حذف افراد شهره‌اند، اما مدیران باید ارزش‌های شخصی خود را در این زمینه مورد ارزیابی قرار دهند و به سمت دخالت دادن تمامی کارکنان - حتی

ساده و خطی انگاشتن روابط بین پدیده‌ها (برای مطالعه بیشتر به ^۱ Linear Thinking : کتاب‌های ریاضی مراجعه شود) :

کارکنانی که تا حدودی با مدیران اختلاف نظر دارند - در امور سازمانی پیش بروند. ارزش قائل شدن برای عقاید متفاوت، می تواند به معنی تغییری اساسی در ذهنیت این گونه مدیران باشد. این تغییرات، نویددهنده نتایجی بهینه اند. همچنین، نگرش **سهم من در این میان چیست؟** در کل سازمان تسری می یابد. مدیران، با تمرکز به نتایج کار انفرادی افراد به جای توجه به نتایج کار افراد به عنوان عضوی از گروه، نگرش یاد شده را تقویت می کنند. در همین زمینه، رهبران باید بکوشند مباحثی نظیر: «هیچ یک از ما به تنهایی، به اندازه تمامی ما زیرک و باهوش نیست» و یا «تا زمانی که با هم باشیم، هیچ کس نمی تواند بر ما غلبه کند» را جا بیندازند.

- **گذر از «پاداش های مالی» و رسیدن به «برانگیختگی درونی»**

اغلب مدیران، روش تشویق و تنبیه را برای برانگیختن کارکنان خود، به کار می گیرند. آنها برای شناخت عوامل انگیزش دیگران هیچ تلاشی نمی کنند و یا تلاش آنها بسیار ناچیز است. حال آنکه ضرورت دارد مدیران بر رفتارهای خودگردان¹ کارکنان تأکید ورزیده و به آنان در این خصوص که چگونه می توانند از طریق شغلشان به آنچه که می خواهند دست یابند، الهام دهند.

- **گذر از «حل پیش از وقوع مشکلات» و رسیدن به «مشورت»**

امروزه، بسیاری از مدیران برای حل مشکلات تجاری و صنعتی خود، به واکنش های سریع و خودکار گرایش دارند. مفهوم این شیوه برای آنها این است که دیگران به آنها وابسته اند و آنها می توانند از این طریق، خودی نشان دهند. درحالی که نیاز مبرم به پرورش، پیشرفت و توسعه افراد حکم می کند که مدیران نقش مشاور را ایفا کنند. این نقش در واقع نوعی آموزش به کارکنان است تا با ارائه راه حل مناسب، به یادگیری دیگران کمک کنند.

- **گذر از «قبضه کردن اطلاعات و قدرت» و رسیدن به «تقسیم دانش و قدرت»**

براساس تجربیات ما، بسیاری از مدیران به قدرت به مثابه نوعی کمیت ثابت می نگرند. آنها متوجه این تضاد بنیادین نیستند که تقسیم قدرت با دیگران، به افزایش قدرت می انجامد. به نظر می رسد خانم ها راحت تر قدرت و اختیارات را با دیگران تقسیم می کنند. رهبران، همواره توسط پیروان خود صاحب

¹ . Self Directed- Behavior

قدرت می‌شوند. آنها این ضرب‌المثل را به خوبی می‌فهمند که: «بی‌وجود رهروان، رهبری نیز وجود نخواهد داشت».

- گذر از «استانداردهای داخلی» و رسیدن به «مشخصات مطلوب مشتری»

ایده اصلی در مدیریت کیفیت جامع این است که کیفیت، مسئله‌ای ذاتی در اقلام و محصولات نیست بلکه در مشخصات مشتری نهفته است. بنابراین، مدیران باید در نحوه تفکرشان نسبت به کار، تجدیدنظر کنند و به روابط بیش از اقلام بیندیشند. رهبران می‌بایستی روابط دوجانبه‌ای را ایجاد کنند که در درازمدت به نفع طرفین باشد.

- گذر از «رفتار مدیریتی» و رسیدن به «تأکید بر دستیابی به نتایج»

مدیریت بر مبنای عملکرد صرف، گاه به شکل تدریس مسائلی بسیار جزئی و خرد به کارکنان، نمود می‌یابد؛ مسائلی که اغلب به عنوان مدیریت خرد توسط کارکنان تجربه شده است. لازم است مدیران از کنترل مستمر و بازرسی دائم صرف‌نظر کنند و به نگرشی روی آورند که بر دستاوردهایی ارزشمند برای سازمان و کارکنان، تأکید دارد. رهبران، برای دستیابی به نتایج از طریق کارکنان، باید از نیروی بصیرت خود کمک بگیرند.

- گذر از «انگیزش» و رسیدن به «خود-مسئولیتی»

هنوز هم مدیرانی هستند که از ما می‌خواهند کلاس‌هایی آموزشی تحت عنوان "چگونه می‌بایستی کارکنان خود را برانگیزم" را برای آنها برگزار کنیم. آنها هنوز فکر می‌کنند که برای برانگیختن کارکنان، می‌بایستی با توسل به عاملی خاص آنان را ترغیب کنند، اما دیدگاه رهبری با این فرضیه آغاز می‌شود که کارکنان خود دارای انگیزه هستند. در این شیوه، هدف این است که به کارکنان کمک شود تا ارتباط بین خواسته‌های سازمان و منافع شخصی را مدنظر قرار دهند.

- گذر از «کمال‌طلبی» و رسیدن به «توقع مشتری»

امروزه، دورانی است که بازیگران حرفه‌ای بیس‌بال می‌توانند سالانه بیش از یک میلیون دلار درآمد داشته باشند (هر چند که از هر چهار بازی در سه بازی شکست می‌خورند)، اما هنوز هم بسیاری از

مدیران برای دستیابی به کمال مبارزه می‌کنند. به بیانی دقیق‌تر، ضروری است که رهبران به انجام وظایف، نه به مثابه شرایط مطلق بلکه به عنوان نیاز و توقع مشتریان بنگرند.

- گذر از «نمایش قدرت سازمانی» و رسیدن به «متقاعد کردن»

مدیران، برای رسیدن به خواسته‌های خود، بیش از حد لازم به قدرت تکیه می‌کنند. امروزه این روش در بازاریابی و فروش روشی منسوخ است، اما هنوز هستند مدیرانی که برای برنده شدن از موضع پست سازمانی و دیگر شیوه‌های اعمال قدرت استفاده می‌کنند. آنها باید بیاموزند که چگونه رفتار کنند تا طرف مقابل را متقاعد سازند. البته نه به این معنا که برای متقاعد کردن هر کسی و همیشه با دیگران جدل کنند.

- گذر از تکیه بر مسائلی همچون «طرح‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها» و رسیدن به دوران «پاسخگوی ی به نیازهای مشتری»

گرایش غالب مدیران، نشان دادن جهت‌گیری قاطع به سوی وظیفه‌گرایی است تا مردم‌گرایی. هدف در اینجا گسترش وسعت دید و در نظر گرفتن روابط بخش‌های فنی و اجتماعی کار است. هنر این است که بتوان انتظارات مشتریان را برآورده ساخت و توجه داشت که این فرایند انسانی نیز به اندازه امور فنی، پیچیده است.

- گذر از «کنترل کیفیت» و رسیدن به «بهینه‌سازی مستمر»

یکی از خصوصیات شخصیتی جنس مذکر، نیاز ذاتی او به کنترل کردن است. این مسئله در محیط کار، خود را به شکل گرایش و تأکید سنتی شدید بر کنترل کیفیت نشان می‌دهد. درحالی که نگرش تشریک مساعی، درخصوص کیفیت و تلقی مشتری از تولید و خدمات، اینکه محور تجزیه و تحلیل‌های فنی، بهینه‌سازی مستمر و آرام در روند کار سازمان است و به‌طور کلی بر محور چگونگی جلب رضایت مشتری تأکید دارد.

- گذر از «شفاف سازی نقش ها و مقررات سازمانی» و رسیدن به «هر آنچه که در خدمت مشتریان است»

مدیران، این تغییرات را به مثابه حرکت از یک رشته مقررات شفاف سازمانی به سوی وضعی نامعلوم تلقی می کنند. آنها مایلند این گرایش را در همه موارد اثبات کنند. مدیران از ابهام خوششان نمی آید و به علم کردن سازمان هایی برای مستندسازی فرایندهای انجام وظایف و کارها گرایش دارند که نتیجه آن ایجاد دیوان سالاری پرهزینه و کند شدن کارهاست. سازمان های مدرن، انتظار دارند که مدیران یاد بگیرند افراد و وظایف شغلی را به گونه ای سازماندهی کنند که تغییرات مستمر در بازار را بتوان پیش بینی کرد و حتی از آن به نفع سازمان سود برد. مدیران معمولاً به تدوین شرح وظایف می پردازند، اما آن قدر این مسئله را بغرنج می کنند که نتیجه ای واژگونه به دست می آورند. در بیشتر موارد، کارکنان به منظور گریز و طفره از انجام کار، می گویند: «این کار در حیطه شرح وظایف من نیست». مدیران باید ایده «محوریت همه جانبه مشتری» را اساس کار خود قرار داده و تحقق آن را بر اتخاذ تصمیم بر مبنای خشک سلسله مراتب اداری، ترجیح دهند.

- گذر از «خرج کردن» و رسیدن به «سرمایه گذاری»

از آنجا که حجم بودجه های تخصیصی در سازمان ها، معمولاً ارتباطی مستقیم با شخصیت افراد دارد. بسیار دیده می شود که مدیران بر جمله: «بودجه تخصیصی من از تو بیشتر است»، تکیه می کنند. این طرز تفکر بر آنها حاکم است که: «اگر امسال این بودجه را هزینه نکنیم، سال آینده حذف می شود». بر همین اساس، بارها دیده ایم که در ماه های پایانی سال، وقتی مدیران متوجه می شوند که به اهداف مالی و بودجه ای خود نمی رسند. به منظور خرج کردن بودجه، شروع به ریخت و پاش می کنند. این کار، هزینه های بسیار زیادی را به شرکت ها و سازمان ها تحمیل کرده و می کند. در چنین شرایطی، به وجود مدیرانی نیاز است که بر پیشرفت کارکنان و سیستمی که به برگشت سرمایه ها می انجامد، تکیه می کنند نه بر مدیریت خشک بودجه تصویبی.

- گذر از «ساختارهای سازمانی» و رسیدن به «تسهیل سازی»

نمودارهای سازمانی را باید ابزارهایی دانست که با استفاده از آنها می توان حتی در غیاب مدیران نیز کارکنان را کنترل کرد. رهیافت ها، مقررات، روش های رسمی انجام کار، نظارت ها، پاداش ها، سیستم ها، نمودارهای سازمانی و غیره، جنبه های مختلفی از ساختارهای سازمانی به شمار می آیند که

دارای قابلیت به جمود کشاندن سازمان بوده و قادرند توان سازمان را در انطباق با تغییرات و اولویت‌بندی مشتریان در بازارهای جهانی، به‌طوری جدی با خطر روبه‌رو سازند. مدیران باید بیشتر به آسان کردن کارها، کمتر به موارد اشتباه در کارها و نیز سازماندهی برای جلوگیری از بروز مشکلات بیندیشند. یکی از معانی تفویض اختیار و قدرت، از بین بردن تمامی موانعی است که از شرکت دادن کامل کارکنان جلوگیری می‌کند. «رهبر» تسهیل‌کننده امور، به افزایش توان کارکنان و توسعه شخصیتی آنان در چارچوب اهداف سازمانی همت می‌گمارند.

تفکر به عنوان رهبر، بر تفکر به عنوان مدیر ارجحیت دارد و به معنای رفتار کردن براساس روش‌هایی است که با فرضیه‌های زیربنایی تغییرات پیش گفته، انطباق دارند. این در واقع به معنای آموختن این نکته است که می‌بایستی به کارمندان به عنوان افراد انجام‌دهنده وظایف و کارها نگریسته شود و به رهبران، به عنوان تسهیل‌کنندگان فرایندها، رهبران با برخورداری از این طرز تفکر و نگرش به مسائل، می‌توانند محیطی فراهم آورند که در آن، مهمترین جنبه‌های شخصیتی کارکنان بروز کرده و کوچکترین مانعی برای رشد فردی، خلاقیت، ابتکار و بهره‌وری آنها به وجود نیاید. الگوهای جدید مورد نیاز این‌گونه رهبران در ادامه مبحث ارائه شده است.

به شغل خود علاقه نشان دهید

برخی مدیران بر این عقیده‌اند که نشان دادن علاقه به شغل خود در سازمان، کار درستی نیست. برعکس باور آنان، این کار نه تنها خوب است بلکه بسیار مهم و گاه ضروری است که رهبر، خوشحالی و رضایت خود را در مورد کارهایی که زیردستانش انجام می‌دهند، بیان کرده یا نشان دهد. ابزار علاقه به حاصل تلاش‌ها، باعث گسترش این طرز تفکر در میان کارکنان می‌شود که: «من هم می‌توانم در این سازمان باعث تغییری اساسی شوم».

بصیرت کارکنان را بپذیرید

آقایان بنیس^۱ و نانوس^۲ نظریه رهبری دیگران، مدیریت خود را ترویج می‌کنند. رهبران تحقق این امر را از طریق ترسیم تصویری مناسب و دلخواه از آینده سازمان و افراد وابسته به آن انجام می‌دهند تا افراد بتوانند ارتباط بین فعالیت کنونی سازمان و دلایل کار کردن خود را در آن، درک کنند.

^۱ . Bennis

^۲ . Nanus

خطرپذیری، اشتباه کردن و آزمایش محدودیت‌ها

عدم پذیرش خطر و ایفای نقش در امان بودن، سازمان را به پیش نمی‌برد. آنچه باعث افزایش امنیت سازمان می‌شود، تقسیم قدرت با دیگران است. تفویض قدرت به دیگران رهبر را از انجام کارهای روزمره رها کرده و کار زیر مجموعه‌ها را غنی‌تر و پرمحتواتر می‌سازد. برخورد با فرایندهای قدیمی، رهیافت‌ها، روش‌ها، معیارها و غیره، می‌تواند منجر به تغییراتی مطلوب شود.

در جست‌وجوی «فرصت‌ها» باشید

در محیط‌های رقابتی، یکی از مسئولیت‌های رهبر، جست‌وجوی روش‌های بهینه‌سازی سازمان به هر طریق ممکن است. این به معنای پرداختن به جزئیات نحوه انجام فعالیت‌ها و جست‌وجوی نقاط ضعف فرایندهای انجام کار است. زمانی، عقیده رایج این بود که زمان و مکان عامل اصلی ایجاد محدودیت بوده و برگ‌هایی برنده در بازاریابی هستند. امروزه، این عقیده رواج دارد که برنده بازار کسی است که بتواند نیازهای مشتریان را در «هر کجا و هر زمان» برآورده سازد.

افراد را در تصمیماتی که بر آنها تأثیر می‌گذارند، دخالت دهید

رهبران، به «بله قربان»‌گوها و افرادی که هیچ‌گونه اظهارنظری نمی‌کنند، نیازی ندارند. آنها به افرادی دلسوز و ساعی در انجام وظیفه نیازمندند. به بیانی دیگر، افراد باید احساس کند که در کارها و نحوه انجام آنها مؤثرند. رهبران باید درخصوص مسائلی همچون مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، حل مشکلات، برنامه‌ریزی عملیاتی و تغییر در فعالیت‌ها، تسهیلات لازم را به وجود آورند تا افراد به سرمایه‌گذاری در زمینه مشاغل خود، تمایل پیدا کنند.

مشکلات را حل کنید

رهبران می‌بایستی به شرایط دشوار و سختی که در سازمان پیش می‌آید، به مثابه فرصتی برای بهینه‌سازی بنگرند، نه اینکه فکر کنند با دردرس جدیدی روبه‌رو شده‌اند. مشکلات می‌توانند بهترین معلم باشند. رهبران باید از توانایی دست و پنج جه نرم کردن با مشکلات برخوردار باشند، نه اینکه

سعی در «رفع» مشکلات کنند. افزون بر این، رهبران باید نگرش مثبت خویش را در این زمینه به زیردستان خود انتقال دهند.

طرز فکر «این یا آن» را از بین ببرند

رهبران، نباید با این دید به فعالیت‌ها نگاه کنید که یا برای صاحبان شرکت سودمند هستند و یا برای کارکنان. دید رهبر در این خصوص، می‌بایستی به گونه‌ای باشد که سودمندی فعالیت‌ها ضرورتاً باید عاید سازمان و کارکنان شود. یک رهبر هرگز نباید این گونه فکر کند که محصولات شرکت، یا باید دارای کیفیتی بالا باشند و یا دارای قیمتی پایین بلکه تلاش آنها می‌بایستی رسیدن به هر دو هدف باشد.

یکی بودن حرف و عملتان را تضمین کنید

استنباط زیردستان از رهبران براساس دقت در نحوه عملکرد آنهاست. وقتی حرف و عمل رهبر یکی نباشد، معمولاً حرف نادیده گرفته می‌شود. ارزش‌های جمعی سازمانی مفاهیمی صرفاً کلی نیستند بلکه در واقع نوعی روش زندگی به شمار می‌آیند. مسئولیت عظیم رهبران یکی کردن حرف و عمل خود و کمک کردن به زیردستان برای آموختن این روش‌هاست. در اصل، عملکرد رهبران نشانه‌های رفتاری آنها از ارزش‌هاست.

خود و دیگران را پاسخگو بدانید

در هیچ سازمانی نباید جایی برای مخفی شدن وجود داشته باشد. رهبریت سازمان و کارکنان آن می‌بایستی نسبت به سلامت مالی درازمدت سازمان احساس مسئولیت کنند. به بیانی دیگر، ارزیابی عملکرد زیردستان باید صادقانه و ماهرانه صورت گیرد. درواقع، کسانی که در حد مسئولیت خود در سازمان انجام وظیفه نمی‌کنند، باید مورد سؤال قرار گیرند.

نگران نیازهای مشتری باشید

هرگروه کاری، از یک سو می‌بایستی برای مشتریان خود کالا فراهم کند و از سوی دیگر خدماتی را به سازمان عرضه دارد. رهبران باید در جهت مشارکت با این افراد گام بردارند و همواره به فکر تأمین نیازهای مشتریان باشند.

بر مبنای تقلب مذاکره نکنید

آنچه رهبران باید همواره مدنظر قرار دهند «تغییرات مستمر» است. این امر، مستلزم مذاکرات مستمر در مورد انتظارات یکدیگر و به معنای ترمیم و تصحیح مستمر انتظارات کارکنان از مسئولیت‌ها و روش‌های انجام کار است. در فرایند رهبری دیگران، تغییرات می‌بایستی به نحوی اجرا و به کار گرفته شود که همه برنده باشند.

کیفیت را به «حداکثر» و «هزینه‌ها» را به حداقل برسانید

استفاده از فناوری کیفیت می‌تواند در بهینه‌سازی مستمر روش‌های انجام کار به سازمان کمک کند و این امر به چگونگی «رهبری» بستگی دارد. «کیفیت بالا»، یعنی رهبر به گونه‌ای رفتار کند که کارکنان، وظایف و کارها را بار اول به نحو احسن انجام دهند تا لزومی به تکرار آن نباشد. رهبران باید بکوشند تا همه مشتریان، تمامی شرکا و کارکنان در تمامی مراحل رضایت خاطر داشته باشند.

بر «نرخ برگشت سرمایه» تمرکز کنید

سود به نفع تمامی افراد فعال در سازمان است. حتی صاحبان سهام و مشتریان نیز از این رهگذر نفع می‌برند. اگر سازمانی سودده باقی بماند، رهبرش می‌تواند افراد را امیدوار سازد که در شغلشان پیشرفت کرده و همیشه دارای شغلی خواهند بود. سوددهی سازمان یا شرکت به این معناست که رهبر آن سرگروهی مؤثر در راهبری و بهره‌برداری از سرمایه‌های صاحبان سهام است. اگر شرکتی سودده باشد، کارکنانش از طریق پاسخگویی به نیازهای مشتریان کنونی و آتی، می‌توانند به آنها خدمت کنند.

تغییر از «مدیر» به «رهبر» به این معناست که به رفتار و کردار خود از دیدگاه دیگران بنگریم و همواره برای غنی‌سازی و پیشرفت خود سعی کنیم. بسیاری از رهبران سازمان‌ها معتقدند که: نیروی انسانی بزرگترین سرمایه شرکت است. اکنون وقت آن رسیده که رهبران در رفتار روزانه خود به این شعار عمل کنند و در نظر بگیرند که تمام آنچه گفته شد، مستلزم به‌کارگیری و جا انداختن معیارهای رفتاری جدید است. رسیدن به این هدف، نیازمند تعهد و الزام به رعایت روش‌های نوین در انجام فعالیت‌هاست.

تغییرات اساسی در پیشرفت حرفه‌ها

تغییراتی که طی سال‌های اخیر در زمینه توسعه مشاغل در سازمان‌ها ملاحظه شده است، تغییراتی ژرف، عمیق و برای برخی کسانی که در متن آن قرار داشته‌اند، تا حدودی گیج‌کننده بوده است. این تغییرات بیشتر در ارتباط با قوانین عملکرد، مسئولیت‌ها، نحوه عملکرد و برنامه‌های شغلی بوده است. امروزه نه تنها کارکنان بلکه رهبران سازمان‌ها نیز نمی‌توانند همچون گذشته انتظار داشته باشند که سازمان‌ها برای همیشه شغلشان را تأمین کنند، چراکه مسئولیت حفظ شغل در هر سازمان، برعهده کارکنان است. اصل قدیمی داشتن یک شغل «از گهواره تا گور» در یک سازمان، دیگر وجود خارجی ندارد. در شرایط جدید، کارکنان می‌بایستی مواضعی فعال در این زمینه اتخاذ کنند، به شغل خود همچون پروژه‌ای شخصی بنگرند و آن را از طریق منابع و حمایت‌های موجود درون سازمانی، مدیریت کنند. این تغییر که نمونه‌ای از تغییرات اساسی حرفه‌ها در سال‌های اخیر است، به تنهایی زمینه‌ساز وحشت، حیرت و آشفتگی بسیاری از کارکنان شده است. به خصوص برای آن گروه از مدیران رده‌های میانی که زمانی درخصوص مسائل ترفیع مقام و بالا رفتن از نردبان ترقی در شرکت یا سازمان تمرکز کرده بودند و اکنون متوجه شده‌اند که سازمان‌ها اقدام به از بین بردن هرم‌های سلسله مراتب اداری کرده و از ساختارها و نمودارهای گسترده پیروی می‌کنند. این روزها معمول است که به «مسئولیت‌پذیری» به مثابه ارزش سازمانی ثابتی نگریسته شود.

تأکید جدید بر خود-مدیریتی در برنامه‌ریزی کار، مستلزم آن است که سازمان‌ها اطلاعات اساسی را به منظور پیشرفت شخصی و حرفه‌ای در اختیار افراد قرار دهند. از آنجا که فرایندهای بررسی عملکرد افراد به‌ندرت اطلاعات درستی در مورد پیشرفت حرفه‌هایشان به افراد ارائه می‌کند، به ناچار لازم است این‌گونه اطلاعات از منبعی دیگر کسب شود. فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به این نیاز پاسخ داده و به منظور تسهیل در پیشرفت شغلی، اطلاعاتی کلی، مفید و جامع را در اختیار افراد قرار می‌دهد.

تمرکز بر «فرهنگ سازمانی»

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچکف زمان، انرژی و سرمایه زیادی را صرف تبلیغ روشن‌سازی وظایف، اهداف، مأموریت‌ها، ارزش‌ها و جهت‌گیری تشکیلات خود کرده‌اند. علت تمامی این فعالیت‌ها در جهت تغییر «فرهنگ سازمانی» بوده است. مردم‌شناسان در مورد معنی «فرهنگ» بحث‌های متفاوت و متعددی کرده و خواهند کرد، اما رهبران سازمان‌ها معمولاً این مسئله را در چارچوب اعلامیه‌ها و بیانیه‌های خود اعلام می‌کنند.

براساس یک تعریف «فرهنگ، آن دسته از فعالیت‌هایی است که انسان‌ها انجام می‌دهند، ولی میمون‌ها قدر به انجام آن نیستند». تأکید بر همگرایی رفتاری در سازمان، بعد از صدور این‌گونه اعلامیه‌ها صورت گرفته است. اولین نیاز اصلی این است که تمام کارکنان، در زمینه علل وجود سازمان، سمت و سوی آتی سازمان و مواضع آن در ارتباط با مسائل مختلف، تصویری درست و مشترک و آگاهی کاملی داشته باشند. در مرحله بعد، وظیفه رهبریت سازمان اطمینان از این نکته است که تمامی فعالیت‌های کارکنان به‌گونه‌ای همسو و همگرا با ارزش‌های بیان شده از سوی سازمان است یا خیر. همچنین، رهبریت می‌بایستی اطمینان یابد که کارکنان، فعالانه در رسیدن به اهداف سازمان می‌کوشند و کارکنان نیز می‌بایستی آشکارا متوجه شوند که عملکردشان در انجام مأموریت و رسیدن به اهداف سازمانی مؤثر است.

چرا به بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیازمندیم؟

ایجاد سه تغییر اساسی مورد بحث یعنی: گذر از دوران «مدیریت» و رسیدن به دوران «رهبریت»؛ گذر از دوران «وابستگی افراد به سازمان برای برنامه‌ریزی شغلی» و رسیدن به «برنامه‌ریزی شخصی برای پیشرفت شغلی» و نیز گذر از دوران «ساختارهای هرمی شکل سنتی» و رسیدن به دوران «محوریت تغییر فرهنگ سازمانی»، نیازمند این نکته است که سازمان‌ها، اطلاعات مورد نیاز و صحیح را درخصوص پیشرفت و توسعه شغلی، به کارکنان خود ارائه دهند. این مسئله می‌تواند از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای صورت گیرد. رهبران نیاز به بازخوردهایی دارند که نقاط ضعف و قوت آنها را در قالب اعداد و ارقام مندرج در صورتحساب‌های مالی به اطلاعشان برساند. تک‌تک افراد و نیز اعضای گروه‌های سازمانی به بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیاز دارند، چرا که اطلاعات به دست آمده از این طریق، در تصمیم‌گیری آنها برای پیشرفت شغلی، مفید خواهد بود. سازمان نیز به منظور کنترل روند پیشرفت در نیروی انسانی خود به این اطلاعات نیاز دارد. از طریق اجرای این روش، سازمان دقیقاً متوجه می‌شود که به چه چیزی نیاز دارد و کارکنان چگونه می‌توانند تصور نهایی و اهداف غائی آن را تحقق بخشند.

بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در اصل به این معناست که برای گردآوری اطلاعات، ارزیابی و دسته‌بندی چندگانه آنها در ارتباط با افراد، روشی اتخاذ شود که اطلاعات و نتایج حاصله به گونه‌ای درست و مطلوب دوباره به کارکنان سازمانی منتقل شود. ارزیابی‌ها، معمولاً توسط خود شخص، رئیس او، افراد همکار و زیردستان وی صورت می‌گیرد. اطلاعات گردآوری شده از طریق بازخورد، محرمانه تلقی

می‌شوند. بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، کمک‌های شایان توجهی به رهبران در حل مشکلات «من‌ج‌ک» می‌کند. منظور از این حروف اختصاری، توصیف شرایطی است که رهبران موقعیت خود درخصوص مسائل درون سازمان، اطلاعی ندارند. خواندن حروف اختصاری «من‌ج‌ک» درست مثل خواندن یک فرمول شیمیایی است:

«هت چ ب م ن» + «هت ن م ن» + «م ه چ ن» = «م ن ج ک»

«هت چ ب م ن» ← هیچ کس تاکنون چیزی به من نگفته.

«هت ن م ن» ← هیچ کس تاکنون نظر مرا نپرسیده.

«م ه چ ن» ← من هرگز چیزی نمی‌پرسم.

«م ن ج ک» ← من نمی‌دانم جایگاهم کجاست.

رهبران همواره باید از مواضع خود آگاه باشند، بخصوص در خلال تغییراتی که در این فصل به آنها اشاره کردیم. همان‌طور ی که ما در حال تجربه کردن تغییرات در ارتباط با نظرات خود در مورد اینکه «دنای سازمان‌ها چگونه فعالیت می‌کنند» هستیم. لازم است حتماً بدانیم دیگران در سازمان به ما چگونه می‌نگرند. در دورانی که سازمان‌ها به‌طور روزافزون پیچیده‌تر می‌شوند، برخورداری از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، رهبران را قادر می‌سازد تا از نحوه تفکر در مورد خود و کارکردشان از طریق دیگران آگاه شوند. دانستن موضع رهبریت در هر زمان خاص، برای تعیین نقش کارکنان در الگوی سازمانی مورد نظر شرکت، امری بسیار حیاتی است. این آگاهی، تشریک مساعی بین همکاران و اعضای گروه را تسریع کرده و زمینه‌های پیشرفت شغلی را فراهم می‌سازد.

سازمان‌ها به سرعت در حال به کارگیری سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای هستند. در ۱۹۹۵، آقای «تیم‌رک»^۱ وضعیت یک کنسرسیوم بزرگ از چندین شرکت را که در ۱۹۹۳ تشکیل شده بود، بررسی کرده و متوجه شد که بیست شرکت بزرگ به‌طور روزمره از ارزیابی به شیوه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کنند. همین بررسی، روشن ساخت که نیمی از این شرکت‌ها روش بازخورد را در تمام سطوح شرکت خود به کار می‌برند. همچنین مشخص شد که از این اطلاعات در ۹۳ درصد از شرکت‌ها به منظور پیشرفت شغلی و تعلیم کارکنان و ۲۸ درصد از آنها، برای ارزیابی کارکنان استفاده می‌شود. این گونه ارزیابی‌ها در اکثر این شرکت‌ها (۵۶ درصد) به‌طور سالانه صورت می‌گیرد و برای انجام آن از فرم‌های چاپی استفاده می‌شود. از این فرم‌ها، در افزون بر نیمی از این شرکت‌ها (۵۵ درصد) به منظور

^۱. Timmerk

امتیازدهی در ضمن ارزیابی و در ۵۹ درصد نیز برای خود ارزیابی افراد و کارکنان استفاده می‌شود. در تعداد بسیار کمی (۳ درصد) از این شرکت‌ها و وسایل طبقه‌بندی دیگری نیز در ارزیابی‌ها به کار می‌رود. در پرسشنامه‌ها به‌طور متوسط حدود ۴۵ سؤال مطرح شده است. افزون بر ۷۵ درصد از این شرکت‌ها به منظور بررسی گزارش‌های بازخورد و فرایند اطلاعات، از خدمات مؤسسات بیرونی استفاده می‌کنند. روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مزایای زیادی برای کارکنان و همچنین خود سازمان‌ها دارد. حداقل ۱۰ مزیت این روش توسط «هافمن»^۱ در ۱۹۹۵ فهرست شده است:

۱. مهارت‌ها و شایستگی‌های سازمانی را تعریف می‌کند
 ۲. تمرکز بر خدمات‌دهی به مشتری را افزایش می‌دهد
 ۳. از ابتکارات گروهی پشتیبانی می‌کند
 ۴. نیروی کاری با مشارکت بالا را پدید می‌آورد
 ۵. سلسله مراتب سازمانی را کاهش داده و جریان امور را روان‌تر می‌کند
 ۶. موانع پیشرفت را از بین می‌برد
 ۷. نیازهای پیشرفت و توسعه در سازمان را ارزیابی می‌کند
 ۸. از بروز تبعیض و تعصب جلوگیری می‌کند
 ۹. خط و خطوط عملکردها را مشخص می‌سازد
 ۱۰. مراحل اجرایی ساده‌ای دارد
- در ۱۹۹۵، آقای «کاری»^۲ پیش‌بینی کرد که حداقل ۳۰ درصد از تمامی شرکت‌ها تا پیش از سال ۲۰۰۰ از این فناوری استفاده خواهند کرد. در ۱۹۹۴، آقای «براکن»^۳ خاطرنشان کرد که سازمان‌ها به پنج ج دلیل اساسی زیر، از بازخوردهای چند منظوره مشابه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده خواهند کرد:
۱. این گونه سیستم‌ها، مکمل مسائلی نوین همچون: تفویض اختیار و قدرت، مدیریت مشارکتی، از بین بردن لایه‌های متعدد مدیریتی و تأکید بر کار گروهی هستند.
 ۲. بازخوردهای چندمنظور، فاقد برخی محدودیت‌های موجود در روش‌های ارزیابی سنتی سازمان‌ها، به ویژه در طیف وسیعی از کنترل هستند.
 ۳. دیگر روش‌های ارزیابی مثل «زیر نظر گرفتن کارکنان»، درخصوص ارزیابی افزایش پاسخگویی و احساس مسئولیت مدیران در زمینه پیگیری نتایج بررسی‌ها، موفق نبوده‌اند.

^۱ . Hoffman

^۲ . Carey

^۳ . Bracken

۴. ابزار سفارشی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را می‌توان به نحوی طراحی کرد که مخصوص شرکتی خاص باشد و نتایج آن بتواند سطح اعتماد به نفس رهبران ارشد را در رسیدن به اهداف نهایی سازمان، افزایش دهد.

۵. ارزیابی‌های چند شاخصی از لحاظ درونی پذیرفتنی‌ترند، زیرا گردآوری اطلاعات از چند منبع مختلف، منجر به ژرف‌نمایی واقع‌بینانه‌تری می‌شود.

در ۱۹۹۵، «آقای شاور»^۱ بیان کرد: «ارزیابی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند به افراد در کشف انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود - که ممکن است حتی برای خودشان نیز امری تازه باشد - کمک کند. همچنین، با توجه به اینکه ارزیابی با استفاده از چندین منبع صورت می‌گیرد، می‌تواند به گسترش دید افراد یاری رساند، این روش، شاخص‌هایی را ارائه می‌کند که در نهایت می‌توانند پایه‌هایی برای موفقیت دریافت‌کنندگان اطلاعات در فرایند ارزیابی باشند، این شیوه، افراد را متقاعد می‌سازد که مسئولیت پیشرفت و رشد شغلی آنان، با خود آنهاست. نهایت اینکه اجرای آن بسیار ارزان، ساده و سریع است».

استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اشکارا در حال همه‌گیر شدن است. این روش اگرچه در آغاز باعث تشویش بعضی از مجریان خود شد، اما سرانجام مشخص شد که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، یاری‌رسان کسانی است که می‌خواهند پیشرفت کنند، می‌خواهند از وضعیت خود در سازمان آگاه شوند و به برنامه‌ریزی برای پیشرفت شغلی خود علاقه دارند.

درباره این کتاب

ما با کاربرانی که از سیستم‌های نرم‌افزاری ما استفاده کرده‌اند، تماس گرفتیم و نظر آنها را درخصوص نکاتی که در این کتاب می‌بایستی مورد تأکید قرار گیرند، جویا شدیم. کاربرانی که به‌طور روزمره از سیستم‌های بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کنند، معتقد بودند که حتماً باید دستورالعملی همراه این نرم‌افزار باشد؛ جزوه یا کتابی که به‌طور شفاف و مرحله به مرحله کاربر را راهنمایی کند که چه کارهایی باید انجام شود و از انجام چه چیزهایی می‌بایستی خودداری ورزید. همچنین کاربران طرف‌گفت‌وگوی ما گفتند این فناوری کاربردهای مختلفی در داخل سازمان‌ها دارد. در مجموع روش‌های اشاره شده در این کتاب، نمایانگر انعطاف‌پذیری روش ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در کاربرد آن برای اهداف مختلف است.

^۱. Shaver

فصول کتاب را به نحوی طراحی کرده‌ایم که آرامش ذهنی خواننده حفظ شود و بتواند به آسانی از آن استفاده کند. در این فصل سعی ما توضیح این مسئله بود که این پدیده فناورانه چرا برای حرکت دادن سازمان‌ها به جلو (به سمت رهبری) اهمیت دارد و چرا می‌تواند کارکنان را در راستای پیشرفت شغلی آنها یاری دهد و تسهیلی در ایجاد فضا و فرهنگ سازمانی مدرن باشد. در فصل بعدی، به تفصیل توضیح داده‌ایم که سیستم ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای چیست و چگونه کار می‌کند. در فصل‌های ۳ تا ۹، در مورد کاربردهای خاص این فناوری برای اهداف مختلف در سازمان‌ها بحث کرده و در فصل‌های ۱۰ تا ۱۷ روش‌های بهینه‌سازی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را شرح داده‌ایم. در فصل ۱۸ بر جنبه‌های فنی مسائلی همچون: «قابل اعتماد و صحیح بودن آمار» در ارتباط با این نوع ارزیابی تأکید ورزیده و در فصل آخر نیز روش‌های اجرایی و آغاز به کار این روش در سازمان‌ها را مورد بحث قرار داده‌ایم.

پیوست‌ها

پیوست‌ها این کتاب می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای کاربران آن باشد. پیوست الف، فرمی است قابل تکثیر که از آن می‌توان در برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی و به‌کارگیری روش ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای کمک شایانی گرفت. پیوست ب، حاوی فرم‌هایی است که در برنامه‌ریزی عملیاتی کاربرد دارند. پیوست پ، ابزاری کلی است که می‌توان از آن برای تهیه مدل ضریب اعتماد به نفس سازمان استفاده کرد. پیوست ت، فرمی است که به هر کدام از منابع اطلاعاتی امتیازی خاص داده و در مورد اعتبار هر یک بحث می‌کند.

در اینجا لازم است توضیحاتی در مورد برخی واژگان مورد استفاده در این کتاب داده شود. منظور از «رهبر» کسی است که نتایج مستقیم روش ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به دستش داده می‌شود. علت این تأکید آن است که در بسیاری از سازمان‌ها، مصرف‌کنندگان این فناوری، مدیران اجرایی سازمان، مدیران و سرپرستان هستند. ما اعتقاد راسخ داریم که رهبران می‌بایستی به تغییرات اساسی اشاره شده در این کتاب، تن در دهند. اشاره به این نکته حائز اهمیت است که روش ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را می‌توان در مورد هر شخصی که مایل باشیم، به کار بریم حال فرقی نمی‌کند در پست رسمی رهبریت باشد یا در پستی دیگر. از یک دیدگاه، در سازمان‌های مدرن با تأکید زیادی که بر خود-مدیریتی می‌شود، سازمان‌ها نه «بی-رهبرند» و نه «پر-رهبر» بلکه در این سازمان‌ها هر فردی با به‌کارگیری آمیزه‌ای پویا از روابط درونی افراد که در خدمت اهداف و مأموریت سازمانی بوده

و همزمان نیازهای سازمان و افراد را مرتفع می‌سازد، بر دیگران اثر می‌گذارد. در این کتاب، هرگاه به دادن نتایج بازخورد به رهبر اشاره می‌کنیم، می‌توانید «رهبر» را هر یک از افراد یا تمامی افراد یک سازمان بدانید.

۲

ارزیابی و بازخورد

روشن شدن فرق اساسی مدیریت و رهبریت - به نحوی که در فصل قبل به آن اشاره کردیم - امری بسیار مهم است. همچنین فرق بین ارزیابی و بازخورد نیز می‌بایستی مشخص شود. ارزیابی، اندازه‌گیری است نه سنجش. ارزیابی ممکن است به شکل مصاحبه، پرسشنامه، بررسی یا مشاهدات صورت پذیرد. از سوی دیگر، بازخورد اطلاعاتی است که چگونگی نگرش سازمان به رهبر و تأثیر رفتار و نحوه عملکرد او بر سازمان را به اطلاع رهبر می‌رساند. بازخورد می‌تواند به شکل اطلاعات آماری، دیدارهای حضوری، گزارش‌های مالی و مصاحبه‌های ارزیابی، صورت پذیرد. توجه به این تفاوت اهمیت بسیاری دارد، زیرا به هنگام تهیه سیستم‌های مداخله‌ای و حذف‌های جزئی از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تلقی می‌شوند، لازم است مرحله جمع‌آوری آمار و داده‌ها را با دقت از مرحله تجزیه و تحلیل آنها جدا سازیم. نقطه صحیح ارزیابی در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، دریافت‌کننده بازخورد است، نه افرادی که ادراکات خود را از طریق پرسشنامه‌ها ارائه می‌دهند.

بازخورد مؤثر و بازخورد مخرب

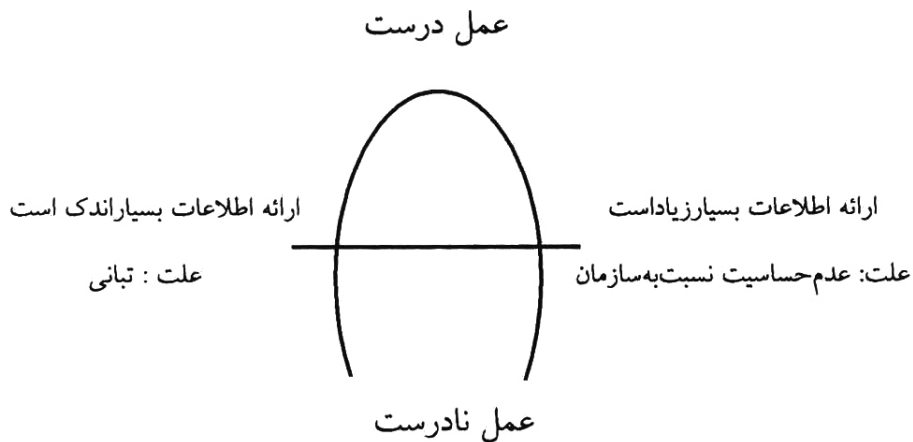
برای اطمینان از مؤثر بودن بازخوردی که رهبران دریافت می‌کنند، می‌بایستی مطمئن شد که در بازخورد مورد نظر ۱۴ معیار اساسی زیر، رعایت شده است.

۱. ویژه فردی خاص باشد (دانیلز، ۱۹۸۹، ص ۱۸۶).
۲. واضح و بدون ابهام باشد. به گونه‌ای سازمان‌دهی شود که تنها بتوان یک برداشت از آن کرد.
۳. دارای جمله‌بندی دقیق باشد. باید مطمئن شد دریافت‌کننده همان چیزی را می‌فهمد، که منظور ماست.
۴. خوب ارائه شود. هنگام ارائه بازخورد می‌بایستی این فرصت را به دریافت‌کننده داد که درباره هر ابهامی سؤال کند.

۵. بر رفتارهای قابل تغییر تمرکز کند. دریافت‌کننده نتایج بازخورد نمی‌تواند رفتارهای غیرقابل تغییر را، بهینه‌سازی کند.
 ۶. هدف‌گرا باشد. اطلاعات موجود در بازخورد می‌بایستی اهداف متمرکز باشند و دریافت‌کننده آنها را با علاقه به کار گیرد.
 ۷. به روز باشد. بازخورد باید بر رفتارهای کنونی و اخیر دریافت‌کننده اطلاعات، متمرکز باشد.
 ۸. مثبت و تقویت‌کننده باشد. نقاط قوت دریافت‌کننده نتایج بازخورد، می‌بایستی قاطع، روشن و شفاف باشد.
 ۹. حساس باشد. بازخورد می‌بایستی نسبت به نیازها، قوه درک و میزان تحمل دریافت‌کننده اطلاعات، حساس باشد.
 ۱۰. تحمیلی نباشد. همه افراد نسبت به اطلاعات دریافتی غیرتحمیلی، پذیرش بیشتری دارند.
 ۱۱. توصیفی نباشد. بازخوردهای توصیفی معمولاً رجحان بیشتری در مقایسه با اطلاعات ارزیابی شده دارند. مثلاً، جمله «شما را این‌گونه می‌پنج دارند» که معمولاً مؤثر و مفیدتر از جمله «تو را این‌گونه ارزیابی می‌کنم که» است.
 ۱۲. ویژه باشد. اطلاعات ویژه بسیار مفیدتر از کلی‌گویی است. مسلماً جمله «هر موقع حرف می‌زنم، تو حرف مرا قطع می‌کنی و در نتیجه عصبانی و مشوش می‌شوم» خیلی بهتر از جمله «شخصیت تو شخصیتی غالب است»، خواهد بود.
 ۱۳. مورد تأیید باشد. بازخوردها می‌بایستی تأیید شوند. یعنی، این اطلاعات باید با دیدگاه دیگر افراد سازمان نیز بازبینی شده و مشخص شود که دیگران نیز دیدگاهی مشابه دیدگاه دریافت‌کننده اطلاعات دارند یا خیر. به بیانی دیگر، باید میزان ضریب «هم دیدگاهی» مشخص شود.
 ۱۴. نموداری باشد. دریافت‌کننده اطلاعات می‌بایستی قادر به رسم نموداری آنها باشد (دانیلز، ۱۹۸۹، ص. ۱۹).
- بازخورد، در واقع اطلاعاتی بسیار قوی و تجربه‌ای بسیار مؤثر است که می‌تواند باعث بهبود یا تخریب روابط شود و نیز گمراه‌کننده و یا اطلاع‌دهنده باشد. برخی از خصوصیات مخرب بازخورد عبارتند از:
۱. ارزیابی و داوری: برای مثال «بازدهی شما ممکن است روی خط مقیاس ۴ از ۵ باشد، اما بهتر است شما روابط خود را با دیگران بهبود بخشید».

۲. حساسیت به توانایی دریافت‌کننده اطلاعات در به‌کارگیری اطلاعات بازخورد: مثل دادن اطلاعات زیاد و ریز به کسی که هنوز در حال یادگیری وظایف جدید است.
۳. تخریب دانسته‌های دریافت‌کننده اطلاعات درباره خود: چنین بازخوردی، دریافت‌کننده را در حالت شک و تردید قرار می‌دهد. او به خود می‌گوید: «فکر می‌کردم خود را خوب می‌شناسم، ولی حالا مطمئن نیستم».
۴. زمان نامناسب: مثلاً به دریافت‌کننده اطلاعات گفته شود: «شما با کاری که سه سال پیش انجام دادید مرا ناراحت کردید».
۵. برچسب زدن: از کسی خیلی تعریف کردن و یا از دیگری خیلی بد گفتن و استفاده از کلیشه‌های روزمره.
۶. اهمیت ندادن: («تباه کردن شخص به دلیل یک قصور»): خودداری از ارائه جنبه‌های مفید بازخورد به دلیل باور نکردن توانایی تغییر دریافت‌کننده اطلاعات.
۷. بیان غیرمستقیم بازخورد: مثلاً، اطلاعات بازخورد مربوط به یک هم‌قطار، به شخص ثالث ارائه شود نه مستقیماً به خود او.
۸. بیان کنایی اطلاعات: ارائه کنایی و تلویحی بازخورد، کاری نادرست است. مثلاً گفته شود: «نمی‌دانم چه برنامه‌هایی دارای، ولی مطمئنم که دیگر اعضای گروه می‌خواهند براساس - برنامه قبلی به رغم مخالفت با آن - پیش بروند».
۹. ستایش ناچیز: مثلاً گفته شود: «او بد نیست، فکر می‌کنم امتیاز ۴ را می‌آورد».
۱۰. تمرکز بر قصد دریافت‌کننده اطلاعات: این‌گونه بازخوردها، به جای تمرکز بر آنچه که فرد می‌بایستی انجام دهد تا موفقیت سازمانی خود را بهبود بخشد، بیش از حد لازم بر منظور و عملکرد کنونی وی تأکید می‌ورزند.
- گردآوری و ارائه اطلاعاتی ویژه، توصیفی، غیرداورانه، به روز و حساس به رهبران، کار ساده‌ای نیست. یکی از مهمترین موانع موجود در این زمینه عدم ارائه اطلاعات و نگهداری آنها توسط دیگر اعضای سازمان است. ارائه اطلاعات به شکل ساخت و پاخت و نه واقعیت موجود، امری بسیار شایع است. جان.ای. جونز^۱ (۱۹۷۲) در ارتباط با این‌گونه شرایط، مدل توصیفی زیر را ارائه کرده است:

¹ . John E. Jones



براساس این مدل زنجیره‌ای و نعل اسبی، به رغم ارائه همه‌گونه اطلاعات، نه تنها هیچ مشکلی حل نمی‌شود بلکه اطلاعات ارائه شده به هیچ دردی نمی‌خورند. ندادن اطلاعات و تبانی در ندادن اطلاعات نیز به همین شکل بی‌فایده است. به بیانی دیگر، ممکن است بخش عظیمی از اطلاعات داده شده، اصلاً مفید نباشد. در واقع نقطه بهینه در این رابطه، خطی نیست. در ۱۹۷۲، فیفر^۱ و جونز به منظور تعیین نوع بازخورد در شرایط مختلف، مدلی ساده بر مبنای «سعه صدر استراتژیک» ارائه کردند. براساس این مدل، ابتدا می‌بایستی تراز آسودگی و آسایش دریافت‌کننده اطلاعات را بیابیم، سپس ۱۰ تا ۱۵ درصد از این سطح فراتر رویم. با استفاده از این استراتژی، در واقع کمی بالاتر از سطح آسایش فرد مورد نظر به وی فشار می‌آوریم. به این ترتیب، هم می‌توانیم رابطه‌ای باز با دریافت‌کننده اطلاعات برقرار سازیم و هم از تبانی ندادن اطلاعات جلوگیری کنیم.

اطلاع‌رسانی به رهبران از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به این معناست که انتظارات آنها را مشخص کنیم، نقاط قوتشان را بیابیم و فرصت‌های موجود برای بهینه‌سازی را به آنها نشان دهیم. فرایند پیشرفت، با جمع‌آوری اطلاعات شروع شده، با تفسیر اطلاعات ادامه می‌یابد و در نهایت به ارائه برنامه‌های شخصی برای هر فرد منتهی می‌شود. این برنامه می‌بایستی راهبر «رهبر» باشد تا او بتواند استراتژی خود را جامه عمل بپوشاند، نتایج را اندازه‌گیری کند و بازخورد بیشتری را دریافت دارد. اطلاعات داده شده به رهبران بیشتر ذهنی است تا عینی. استفاده از پرسشنامه‌ها و فرم‌های امتیازبندی، فقط در ارتباط با برانگیختن اطلاعات در زمینه دریافت و ثبت نتایج است. بنابراین، دلیل وجود ندارد که بیش از حد چپستی واقعیت توجه کرده و بخواهیم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را از این طریق تجزیه و تحلیل و معنی‌دار کنیم. ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: آنچه به نظر می‌آید،

^۱ . Pfeiffer

همیشه مهمتر از چیزی است که واقعاً هست تعریف واقعیت در چارچوب بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای موضوعی مربوط به پدیده‌شناسی است: برداشت‌های افراد، از عملکرد شغلی آنان در سازمان و ارزیابی عملکرد و صلاحیت‌های دیگران پدید می‌آید. آموزش در مورد این برداشت‌ها، می‌تواند ابزار بسیار مهمی برای تصحیح نظر شخص درباره خود و انتخاب‌هایش در محیط کار باشد. متأسفانه، احساسات و داوری‌ها می‌تواند ارائه بازخورد مفید به رهبران را به امری پیچیده تبدیل کند. مهم این است که سه نکته را همیشه در نظر داشته باشیم.

- بازخورد خوب، معمولاً شامل اطلاعاتی ساده (مسئله ارزیابی، مسئله تعیین ارزش برای شخص یا رهبر) نیست.
- بازخورد میان افراد، ذاتاً ذهنی است.
- نقطه عطف ارزیابی در فرایند پیشرفت - رهبر، شخصی است که اطلاعات را دریافت می‌کنند.

چرا درخواست بازخورد مهم است؟

رهبران به ۵ دلیل اساسی می‌بایستی درباره بازخورد، به ویژه در ارتباط با خصوصیات، قابلیت‌ها و نحوه رفتار خود سؤال کنند، چرا که:

۱. بازخورد می‌تواند به سؤال اساسی مدیریت، یعنی «نحوه کار کردن من چگونه است؟» پاسخ دهد. به هر اندازه که رهبران در سلسله مراتب سازمانی بالاتری قرار می‌گیرند، اطلاعات ناقص‌تری درباره خود و عملکردشان به آنها داده می‌شود. بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند اطلاعات جالبی را در اختیار آنان قرار دهد تا عملکردشان را تصحیح کنند.
۲. درخواست اطلاعات از طریق بازخورد می‌تواند سازوکارهای هدایتی برای بهینه‌سازی مستمر باشد. میراث حرکت کیفیت جامع برای سازمان‌های آینده، احتمال زیاد این طرز تفکر است که همواره می‌بایستی سعی در بهینه‌سازی آرام آرام عواملی داشت که نقش و تأثیری خاص در اهداف نهایی و مأموریت سازمان دارند. برای رهبرانی که بخواهند این‌گونه مسائل را به خودشان تعمیم داده و سرمشقی برای دیگران باشند، اطلاعات می‌بایستی معتبر، صحیح و به روز باشد. آنها باید بدانند که دیگر افراد سازمان، چه درک و نظری درباره آنان دارند.
۳. استفاده از نتایج ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، می‌تواند به صحت و درستی نظر رهبران نسبت به خودشان کمک کند. رهبران نمی‌توانند مواضع خود را بر مبنای رفتارهای اتفاقی، استوار کنند. آنها

باید بازخوردی درست از دیگران افراد سازمان دریافت کنند تا بتوانند نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند.

۴. با توجه به نظریه، «انسان تنها موجود خود - فریب است». می‌بایستی بازخوردی مطمئن از سوی افراد مورد قبول خود دریافت کنیم تا مطمئن شویم دیدگاه ما نسبت به خودمان دیدگاهی واقع‌گرایانه است.

۵. مهمترین ویژگی ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مشارکت دیگران در کارآمد کردن رهبران است. درخواست بازخورد از رؤسا، همکاران، زیردستان، مشتریان و دیگران. درواقع درخواست مشارکت آنها در فرایند بهینه‌سازی فردی و عمومی سازمان است. به ویژه این‌گونه به نظر می‌رسد که افراد از رهبرانی حمایت می‌کنند که از آنها درخواست بازخورد کرده و به نتایج حاصل از آن، عمل می‌کنند.

درخواست بازخورد، همسو با تأکید نظریه نوین مدیریت بر پدیده «خود - مدیریتی» در سازمان‌هاست.

تمرین‌های متعارف و معمولی

استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مسئله‌ای جدید نیست. بسیاری از سازمان‌ها به منظور پرورش مدیران و رهبران خود، از این روش استفاده کرده‌اند. در فصول بعدی این کتاب، چند نوع استفاده عمومی از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را مورد بررسی قرار داده‌ایم که عبارتند از:

- استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان سیستم مداخله
 - استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان ابزار ساماندهی گروه‌ها
 - به کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان واحدهای درسی
 - ارزیابی نیازهای آموزشی از طریق بررسی‌های نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
 - ریشه‌دار کردن سیستم بازخورد موجود و به کارگیری نتایج آن در بررسی کارکنان
 - ارزیابی نتایج روش‌های آموزشی
 - تجزیه و تحلیل نرخ برگشت بر سرمایه‌گذاری با استفاده از طرح‌های ارتقای رهبری
 - اتصال بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای با ارزیابی عملکردها
- فناوری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و کاربرد آن، رهبران را توانمند می‌کند تا موقعیت خود را در سازمان درک کنند.

فرایند ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

این روش، معمولاً می‌بایستی به واسطه مجموعه‌ای از مراحل خطی زیر، به کار گرفته شود:

۱. **نیازها و اهداف ارزیابی:** این مرحله شامل تعیین اهداف مشخص برای ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. در این مرحله، «اعتبار» مستقیماً به «هدف» مربوط می‌شود و هیچ ابزاری نمی‌تواند اعتبار بخشیدن به تمامی کاربردهای این فناوری را تحقق بخشد.

۲. **ارائه مدلی برای شایستگی و لیاقت:** در صورت تمرکز ارزیابی بر شایستگی و لیاقت، بهترین روش برخورداری از مدلی است که با استفاده از آن بتوانیم چگونگی ارتباط عناصر لیاقت و شایستگی را نشان داده و چارچوبی قابل قبول از معیارهای هدفمند "موفقیت" را ارائه دهیم (به فصل ۱۰ مراجعه کنید).

۳. **انتخاب اقلامی تحت عنوان «ردیف‌های ارزیابی» از طریق مقایسه منابع آماری و تمرکز بر آنها:** از آنجا که ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای شامل گردآوری آمار از چند نفر درباره یک نفر است، در نظر گرفتن منابع آماری و تعیین این نکته که آیا آمارهای جداگانه از اشخاص مختلف را می‌توان به نحوی یکسان مدنظر قرار داده اما ارزش‌های متفاوتی به آنها بدهیم، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (به پیوست ت مراجعه کنید) گاهی، سازمان‌ها در نظر دارند بر مبنای میانگین آمار به دست آمده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مطالعاتی را در خصوص کادر رهبری خود انجام دهند. در این شرایط پیشنهاد می‌کنیم از این روش کمتر استفاده کنید، مگر اینکه نیاز شدیدی به تهیه میانگین‌های آماری داشته باشید. این روش می‌تواند فرایند بازخورد را بسیار پیچیده کند. توسعه موارد به معنی پیاده کردن آنها به شکلی است که بتوان به آنها امتیاز داد و به زبانی بسیار واضح بیان کرد (به فصل ۱۴ مراجعه کنید).

۴. **تهیه پرسشنامه‌ای برای ارزیابی:** بعد از تعیین مواردی که به عنوان ابزار در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند، یک پرسشنامه تهیه کنید. دستوراتی که در ارتباط با این پرسشنامه به افراد داده می‌شود باید بر اهمیت ارزیابی تأکید ورزیده و آنها را مطمئن سازد که جواب‌هایشان محرمانه تلقی خواهد شد. بعضی مسائل دیگر که می‌بایستی مدنظر قرار گیرد. (در فصل ۱۴ بحث شده است) عبارتند از: انتخاب مقیاس و سیستم امتیازبندی، فرمت جوابگویی به سؤالات مطرح شده در پرسشنامه و شکل کلی ارائه دستورات در این زمینه، تهیه دو پرسشنامه کمک بزرگی خواهد بود: یکی فرم «خود-ارزیابی» که توسط دریافت‌کننده جواب‌های بازخورد تهیه شده و دیگری فرم «دیگر» که توسط ارائه‌دهندگان بازخورد تکمیل می‌شود.

۵. به کارگیری پرسشنامه: ساده‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، پخش پرسشنامه بین افراد به منظور ارزیابی رهبران در جلسات است. پرسشنامه‌های خود-ارزیابی را نیز می‌توان در این جلسات پخش کرد. در مجموع، هر نوع روش جمع‌آوری آمار مورد نظران را می‌توانید به کارگیرید، مهم این است که به شرکت‌کنندگان خاطر نشان سازید سعی نکنید بین جواب‌های منابع بازخورد تبعیض قائل شوند و به آنها اطمینان بدهید که جواب‌هایشان محرمانه خواهد ماند و مجموع آنها که به دریافت‌کننده بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای ارجاع می‌شود، از آنجا که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای از دیدگاه بعضی‌ها تهدیدکننده به نظر می‌رسد، استفاده از شرکت‌های خارج از مجموعه سازمان برای بررسی جمع‌بندی پرسشنامه‌ها می‌تواند کمک مؤثری باشد.

۶. پردازش داده‌ها و تهیه گزارش‌های لازم بر مبنای نتایج بازخورد: در این مرحله، مسائلی مانند سرعت، دقت، محرمانه بودن و ایمنی اهمیت دارد. استفاده از فرم‌هایی که می‌توان از ماشین برای تصحیح و امتیازدهی آنها استفاده کرد، می‌تواند خطای آنها ی انسانی را کاهش دهد. در نتیجه، فرم‌های گزارش‌های بازخورد باید با دقت انتخاب شوند، چرا که هدف نشان دادن شناخت و پیشرفت است نه پیچیدگی آماری (به فصل ۱۵ مراجعه شود).

۷. ارائه گزارش‌های بازخورد: "Cascade" گزارش‌های تهیه شده در سیستم مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، معمولاً در یک سری جلسات ارائه شده و سعی نمی‌شود که هر جلسه به یک سطح سازمانی از رهبری تخصیص داده شود. در طراحی این جلسات، تأکید اصلی بر سه مسئله است: محرمانه بودن، مطمئن شدن از فهم نتایج آماری توسط طرف مقابل و تسهیل در اجرای یک برنامه عملیاتی همسو با پیشرفت‌های افراد. جلسات باید از بالاترین سطح سازمانی شروع شده و لایه به لایه به سطوح پایین‌تر برسد، به طوری که هر مدیر، رهبری فرایند را قبل از «رهبر» تجربه کند.

۸. ارائه گزارش اجرای بازخورد در روندهای گروهی: بعد از بررسی تمامی گزارش‌های بازخورد در تمامی سطوح سازمانی توسط رهبران خاص، شایسته است که روند کلی آماری به دست آمده، با همکاری مسئولان اداره منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد. این نوع یافته‌ها می‌توانند رهبران ارشد سازمان را آماده سازند تا به توسعه کادر رهبری سازمانی به عنوان هدفی استراتژیک بنگرند.

۹. ارزیابی مداخله: طراحی ارزیابی سیستم مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، می‌بایستی توسط گروهی اجرایی تأکید شود. این امر ممکن است منجر به ارزیابی مجدد - یک سال پس از اجرای این روش - و

تهیه ردیف‌هایی در مورد ارزیابی گرایش‌های کارکنان شود که در نهایت زمینه‌ساز پیشرفت در رهبری است. تفاوت‌های این مراحل، در فصل‌های آتی شرح داده خواهد شد.

مزایای اصلی استفاده از بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای

تهیه و ارائه اطلاعات به مدیران ارشد سازمان‌ها درخصوص نگرش دیگر افراد نسبت به آنها در محیط شغلی از طریق روش بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، می‌تواند مزایای بسیاری برای افراد و سازمان‌ها داشته باشد، مهمترین این مزایا عبارتند از:

۱. این نوع ارزیاب، نظام‌مند و ساختاری است. از این‌رو تکرار و تأیید می‌شود.
۲. اهداف زیرکانه این فرایند، هم جهت با برنامه‌های بهینه‌سازی خود-مدیریتی رهبرانی خاص است.
۳. قبل از ارائه برنامه‌های عملیاتی افراد، نتایج داده‌های به دست آمده به‌طور کامل و دقیق بررسی می‌شود، لذا می‌تواند زمینه تعهدی حقیقی برای پیگیری برنامه‌ها تا مراحل نهایی را فراهم سازد.
۴. سیستم بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند به‌طور بسیار دقیقی با توسعه کلی سازمان در یک راستا قرار بگیرد «(محتوای پرسشنامه می‌تواند پیامی روشن به رهبران بدهد: این پرسشنامه بیانگر نیاز شماست و به ما کمک می‌کند که بینش سازمانی خود را تشخیص دهیم)».
۵. سیستم بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند مبنای سیستمی قرار گیرد که بتوان از طریق آن نتایج را تعیین و نتایج برنامه‌های اجرای توسعه و پیشرفت و همچنین برنامه‌های رهبری سازمانی را ارزیابی و پیگیری کرد. مطالعات بعدی، در صورتی که آموزش سازمانی و تلاش‌های انجام شده برای پیشرفت مؤثر باشند، حتماً می‌بایستی پیشرفت و توسعه در گروه رهبران سازمانی را نشان دهد.

این مزایا به دلیل تأکید این فرایند بر اطلاعات صحیح، به منظور تهیه برنامه‌های عملیاتی، بیشتر نتیجه و مشتق از ماهیت فرایند مورد بحث به شمار می‌آیند.

۳

بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان سیستمی مداخله‌گر

عمده توانایی کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازمان‌ها کاربرد آن به عنوان سیستم مداخله‌گر فراگیر است، روشی که تمامی کارکنان و مدیران و در پاره‌ای موارد حتی کارکنان زیردست نیز می‌بایستی در آن شرکت کنند. در این فصل، استراتژی‌ها و شیوه‌هایی که غالباً در این روش به کار می‌رود، به اختصار توضیح داده شده است. اهداف این روش، معمولاً با شناخت هدف جدید سازمان برای آینده، ارتباط دارند. همین چشم‌انداز تغییرات مورد بحث در فصل اول را طلب می‌کند.

مثال‌های موردی

گروه، مدیریت ارشد یک شرکت ارتباطی بزرگ (تلفن + نامه + تلگراف...) فرایندی را آغاز کرد که یک بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تقریباً ۳ هزار مدیر را طی دوره‌ای بیش از یک سال در برمی‌گرفت. ۲۰۰ نفر از مدیران به‌طور اتفاقی انتخاب شدند و از آنها در مورد شایستگی‌های لازم برای رسیدن به اهداف تجاری سازمان، سؤال شد. هر یک از مدیران ارشد، به‌طور مستقل این مهارت‌ها را ارزیابی و امتیازبندی کردند. یک گروه، بیش از سه روز فهرست شایستگی‌ها را بررسی کرده و پرسشنامه‌ای تهیه شد. اطلاعات، از مدیران، رؤسای آنان، هم‌تایان و زیردستانشان (همکاران) گردآوری شد. روش گردآوری اطلاعات بی‌نظیر بود. امتیازدهندگان برای پاسخگویی به سؤال‌ها از یک خط تلفن رایگان استفاده می‌کردند (برای کسب آگاهی بیشتر از شیوه اجرا، به فصل ۵ مراجعه کنید). بازخورد، مسئله‌ای کلیدی در برنامه آموزش یک هفته‌ای بود که «رهبریت پروژه» نام داشت و توسط «جان.ای. جونز»^۱ طراحی شده بود. معیارهای سنجش ابزارها به‌طور هفتگی گردآوری می‌شد. در نتیجه، بازخورد به طرز عجیبی بر اهداف خود متمرکز بود. بیش از سی و شش هزار پاسخ گردآوری شد. اداره آموزش و گروه مدیران ارشد، از خلاصه اطلاعات روندها که توسط مدیران ارائه شده بود، استفاده‌های بسیاری بردند.

^۱ John E. Jones

یک شرکت نوشابه‌سازی، قصد داشت سیستم مهارت‌های مدیریتی را برای کارکنان فروش و بازاریابی خود پیاده کند. نظارت بر مشاغل کلیدی، توسط یازده دستگاه مخصوص بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای صورت می‌گرفت. این کارکنان سعی می‌کردند اطلاعاتی را از طریق بازخورد از رؤسا، همکاران (در وقت مقتضی) و مشتریان‌شان به دست آورند (با نام مشخص، به‌طوری که نمایندگان فروش می‌توانستند با آنها تماس بگیرند). تسهیل‌کنندگان شرکت بازخورد را در یک جلسه ۱۲ ساعته که در این زمینه برگزار شده بود و افرادی که با مشاغل مختلف در این جلسه شرکت داشتند ارائه داد.

خط‌مشی انتخاب شده این بود که هرکس می‌بایستی طی ۲۴ ساعت با مدیر و یا رئیس خود درخصوص حداقل یک‌سری از مسائل مطرح شده، به توافق می‌رسید. هردوی آنها می‌بایستی توافق‌نامه‌ای را امضا می‌کردند که در آن، برنامه عملیاتی برای رسیدن به اهداف مورد نظر قید شده بود. تمامی اعداد و ارقامی که به این ترتیب مورد توافق افراد بود؛ وارد «سیستم نرم‌افزاری سیستم مهارت‌های مدیریتی برای پیگیری بهینه‌سازی» وارد می‌شد. این نوع ثبت داده‌ها باعث شد که نتایج ارزیابی‌ها، نیازهای آموزشی افراد برای دفتر آموزش (کارکنان توسعه سازمانی) به‌طور خودکار مشخص شود. در نهایت، تمامی مهارت‌های مورد نیاز برای کارکنان تعیین و به عنوان فرصت‌هایی برای بهینه‌سازی مشخص شد و یکی از اهداف برآمده از این ارزیابی، برگزاری کلاس‌های آموزش و توسعه برای افراد شناخته شد.

یک شرکت ارتباطی دیگر، از طریق گردآوری اطلاعات از رؤسا، همکاران و برخی مشتریان، از سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کرد. برای این کار، ابزار خاصی طراحی و از طریق پست در ۱۴ ایالت آمریکا اجرا شد. در جلسات برگزار شده، مدیران منطقه‌ای بر مبنای نتایج به دست آمده اقدام به ثبت نام مدیران واحدهای خود در برنامه‌های خود-مدیریتی کردند. استقبال از این روش به حدی زیاد بود که مدیران ارشد شرکت را واداشت تا این فرایند را به تمامی افراد فعال درگروه بازاریابی و فروش شرکت، تعمیم داده و دستگاه طراحی شده را به نحوی دستکاری کنند که قابل استفاده در سطحی وسیع باشد. مشابه شرکت‌های قبلی، نتایج بازخورد در جلسات منطقه‌ای عرضه شد. فرم‌های ضمیمه (ب) مبنای تنظیم برنامه‌های عملیاتی بود.

مدیران سازمانی که در زمینه بهداشت فعالیت داشت، در زمینه ارتقای کیفیت ارائه خدمات در سازمان، کوششی اساسی انجام دهند. برای این منظور، یک سیستم مداخله‌گر ۳۶۰ درجه‌ای برای آن دسته از پزشکانی طراحی شد که پزشکان دیگر سازمان را مدیریت می‌کردند. هدف این برنامه، بازنگری در مهارت‌ها و رفتار پزشکان در ارتباط با جلب رضایت مراجعه‌کنندگان و ارائه خدمات مناسب به آنان

بود. ابزار طراحی شده برای این کار، درخصوص مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی، متمرکز شده بود. در بخش دیگری از این سازمان، سیستمی طراحی شد که مراجعه‌کنندگان بلافاصله بعد از ارائه خدمات توسط این شرکت، اقدام به امتیازدهی به پزشکان و دیگر کارکنان می‌کردند. در نهایت، پزشکان ارشد به مقایسه نتایج این ارزیابی با نتایج به دست آمده از خود-ارزیابی شخصی و سرپرستان پرداختند.

استراتژی آبشاری^۱

سیستم‌های مداخله‌گری که شرح دادیم، در برگرفته شمار زیادی از افراد در فرایند تحقیق هستند. حتی گاه ممکن است برخی افراد خارج از سازمان نیز در این امر مشارکت کنند. در نتیجه، تأمل در جزئیات و بررسی دقیق شیوه اجرای آنها به ویژه پیش از اجرای این گونه برنامه‌ها اهمیت بسیاری دارد. بهترین روش به‌کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان یک سیستم مداخله‌گر، روشی ۹ مرحله‌ای است که در فصل دوم توضیح داده شد. نظر به اینکه برخی مراحل روش پیشنهادی در عمل برای تمام شرکت‌ها یکسان است، در صورت نیاز به سیستم مداخله‌گر ویژه، می‌بایستی به تعدیل آنها پرداخت. همچنین می‌بایستی در نظر داشت که گرچه این شیوه مطلوب است، اما باید با شرایط و نیازهای ویژه هر سازمان انطباق داشته باشد. دو نکته اساسی را همواره باید در نظر داشت: ۱. لازم است مراحل اجرا تا حدودی شبیه به مراحل زیر باشد. ۲. قبل از هرگونه اقدامی باید مراحل اجرایی را کاملاً روشن و مشخص کرد.

۱. باور و پذیرش مدیران را جلب کنید

یکی از بهترین روش‌ها این است که از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، یک سیستم مداخله‌گر برای رهبری ارشد سازمان طراحی کرده و نتایج را در اختیار آنان قرار دهیم تا از سودمندی سیستم آگاه شوند. دستگاه‌ها و ابزاری که برای این منظور طراحی و به کار گرفته می‌شوند، می‌بایستی با اهداف و الهامات موجود در سازمان همخوانی کامل داشته باشند. روش دیگری که به کمک آن می‌توان حمایت مدیران و رهبران را جلب کرد، این است که نظر آنها درباره فرایند و محتوای به‌دست آمده از طریق ابزارهای مورد استفاده توسط زیردستانشان را جويا شویم. اگر تصمیم گرفته شود که سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان جزئی از واحدهای آموزش و توسعه مدیریت - شبیه آنچه در اولین مثال

^۱. Cascade Strategy

موردی اشاره کردیم - به کار گرفته شود، بسیار مهم است که مدیریت ارشد بپذیرد به عنوان یک الگو عمل کرده و از نتایج به دست آمده در این فرایند استفاده کند تا اعتماد افراد به سیستم جلب شود و آن را کمتر تهدیدکننده بدانند.

۲. ارزیابی را به سوی شایستگی‌های موردنیاز هدایت کنید

همان‌طور که درخصوص اولین مثال موردی نیز تأکید نموده‌ایم، از قبل مشخص کردن مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای رسیدن به اهداف و تحقق هدف نهایی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. کارکنانی که ممیزی نیازها را انجام می‌دهند، می‌توانند نیازهای سازمان برای موفقیت در آینده را از این طریق مشخص کنند. نمونه‌گیری اتفاقی از مدیران میانی، مدیران واحدهای مختلف و کسانی که پست‌های سازمانی آنها پایین‌تر از مدیریت ارشد است، بر مبنای تعیین همین نیازها، صورت می‌گیرد. این‌گونه اطلاعات را می‌توان از جلسات برگزار شده و اجتماعات نیز به دست آورد، ولی نتایج حاصل ممکن است گمراه‌کننده باشد. ممیزی شایستگی‌های لازم باید مبسوط و متمرکز بر هدف / مأموریت / هدف نهایی سازمانی باشد. این فعالیت می‌بایستی مورد حمایت مدیران و گروه‌های اجرایی سازمان قرار گیرد.

۳. منابع اطلاعاتی را ارزیابی کرده و از بین آنها اقلام مورد نیاز سازمان را انتخاب کنید

همان‌طور که در فصل دوم گفته شد، از آن‌جا که در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات موردنیاز را می‌توان از منابع مختلف گردآوری کرد، اهمیت بسیار دارد که منابع اطلاعاتی به درستی بررسی و مشخص شوند. آماری که به‌طور جداگانه از افراد مختلف دریافت می‌شود، می‌بایستی یکسان و مشابه هم تنظیم شده و یا به‌گونه‌ای متفاوت مورد سنجش قرار گیرند. ضمیمه (ت) شامل کاربرگه‌هایی است که به کمک آنها می‌توان برای منابع آماری و داده‌ای مختلف، امتیازهای متفاوتی قائل شد. این کاربرگه‌ها بهتر است با نظر مدیران ارشد شرکت و در جلسات غیررسمی بررسی شوند. مدیران علاوه بر انجام وظیفه، می‌بایستی ردیف‌های نهایی مندرج در این کاربرگه‌ها را به عنوان ابزار ارزیابی انتخاب کنند. همچنین «ادبیات» نگارش این کاربرگه‌ها نیز می‌بایستی در صورت امکان توسط مدیران ارشد تعیین شود تا هم متن حاصله مورد تأیید آنها باشد و هم زیردستان دیگر بتوانند آن را درک کنند.

۴. پرسشنامه ارزیابی را تهیه کنید

بعد از تعیین موارد مورد نیاز، می‌بایستی پرسشنامه ارزیابی را تدوین کنید. برای این منظور، اغلب فرم‌های خود-ارزیابی و دیگر-ارزیابی تهیه می‌شود. در دستوران همراه با پرسشنامه، حتماً می‌بایستی بر اهمیت بررسی و محرمانه بودن پاسخ‌ها تأکید کنید. دیگر مواردی که باید مورد ملاحظه قرار گیرند، شامل: انتخاب روش امتیازدهی، فرم‌هایی که پاسخ‌ها در آن نوشته می‌شود و شکل کلی ابزارهای مورد استفاده است.

۵. پرسشنامه‌ها را توزیع کنید

آسان‌ترین روش گردآوری آمار و داده‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، توزیع پرسشنامه‌های «خودارزیابی» و «دیگرازیبی» در جلساتی است که شرکت‌کنندگان آمادگی پر کردن آنها را دارند (روش‌های دیگر در فصل سیزده توضیح داده شده است). این مهم نیست که چه روشی برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و گردآوری آمار به کار گرفته می‌شود، مهم و بلکه بسیار حیاتی است که به شرکت‌کنندگان تأکید شود کسانی که نتایج را دریافت می‌کنند نمی‌بایستی نسبت به منابع بازخوردشان متعصب بوده و باید مطمئن شوند که تمامی آمار گردآوری شده، محرمانه تلقی خواهد شد. امتیازدهی رؤسای شرکت، بی‌نام و نشان نخواهد بود، ولی حتماً باید محرمانه تلقی شده و فقط به کسانی نشان داده شود که نتایج بازخورد را دریافت می‌کنند. ممکن است مجبور شوید افراد را برای پاسخ‌دهی به سؤالات، تحت فشار قرار دهید.^۱ «تیمرک»^۱ در ۱۹۹۵ اظهار داشت که شرکت‌های بزرگ در کنسرسیومی که سیستم بازخورد به طرف لایه‌های بالا سازمان به کار گرفته بود، حدوداً با میانگین ۴۱ درصد به سؤالات پاسخ گفتند.

۶. آمار و اطلاعات را پردازش و گزارش‌های بازخورد را تدوین کنید

به خاطر داشته باشید که عوامل مورد نظر در این مرحله عبارتند از: سرعت، دقت، نگهداری و حفاظت از اطلاعات. اطلاعات گردآوری شده را می‌توان مستقیماً یا به‌طور الکترونیکی و یا از طریق دستگاه‌های اسکن، وارد رایانه کرد. در فصل پانزده، روش‌های مختلف و قابل دسترس تجزیه و تحلیل و گزارش نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. گزارش‌های بازخوردی، به‌طور معمول کاملاً مطابق سفارش تهیه می‌شوند، به بیانی دیگر، گزارش‌های محرمانه به شخصی خاص داده می‌شود که نامش در تمام گزارش‌های آماری آمده است.

^۱ Timmerk

۷. گزارش‌های بازخورد آبشاری را ارائه دهید

در این مرحله، همان‌طور که در فصل دوم توضیح داده شد، معمولاً گزارش‌های بازخورد در یک سری از جلسات ارائه می‌شود، در واقع، هر جلسه به یک سطح متفاوت رهبری اختصاص می‌یابد. در طراحی این جلسه‌ها می‌بایستی در سه مسئله تاکید می‌شود: محرمانه بودن اطلاعات، بسط و هضم نتایج آماری و تسهیل در برنامه‌ریزی عملیات خود - مدیریتی افراد در راستای پیشرفت و ترقی شخصی و سازمانی. این جلسات، معمولاً از بالاترین طوح سازمانی تشکیل شده و آرام‌آرام به لایه‌های پایین‌تر تعمیم داده می‌شوند. در نتیجه، مدیران سطوح بالاتر همواره در جریان مسائل و مشکلاتی قرار می‌گیرند که برای لایه‌های پایین‌تر مطرح می‌شود.

۸. گروه مدیران اجرایی را از روندها مطلع کنید

بعد از اینکه تمامی گزارش‌های بازخورد به اطلاع تک‌تک رهبران در تمامی سطوح سازمانی رسید، دفتر منابع انسانی می‌بایستی تمامی این آمارها و داده‌ها را مطالعه کرده از بین آنها روندها را بیرون بکشد و از این طریق نقاط قوت و ضعف گروه رهبری در سطح مختلف سازمانی را تعیین کند و به اطلاعشان برساند. همچنین، این دفتر می‌بایستی هرگونه روند مهم دیگری را که در دیگر گروه‌های مختلف به نظر می‌رسد، مشخص کند. این گونه دستیابی به روندها، گاهی نیازمند مرتبط کردن آمار به یکدیگر و مقایسه جدول‌های آماری از بین اقلام بررسی - است. در فصل دوم گفتیم که روندها می‌توانند ارزیابی نیازهای آموزشی را تحقق بخشند.

۹. سیستم مداخله‌گر را ارزیابی کنید

طراحی سیستم مداخله‌گر بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌بایستی توسط مدیران ارشد اجرایی تأیید شود. باز هم، این امر ممکن است بعد از گذشت یک‌سال از پیاده‌سازی طرح، شامل ارزیابی مجدد پیشرفت نظرات کارکنان در ارتباط با بهتر شدن رهبری و نظر آنها در ارتباط با مدیریت ارشد شرکت باشد. افرادی که این گونه ارزیابی مداخله‌گر را طراحی و اجرا می‌کنند، می‌بایستی گروه اجرایی را درخصوص نتایج به ویژه از دیدگاه ضریب برگشت روی سرمایه، آگاه سازند.

۹ مرحله یاد شده، نشان‌دهنده چارچوب اولیه سیستم مداخله‌گر بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است که گاه شامل صدها مرحله دیگر نیز می‌شود. مهمترین مسئله‌ای که همواره باید ضمن طراحی و اجرای این گونه سیستم‌ها در نظر داشت، اهداف و مقبولیت سیستم‌هاست. خروج یا انحراف پروژه و فرایند از مسیر

اصلی، در صورتی که حواس مجریان کاملاً جمع نباشد، بسیار ساده - ولی غافلگیرانه - است. هدف استراتژیک سیستم مداخله گر ۳۶۰ درجه‌ای این است که با استفاده از گردآوری و در اختیار گذاشتن «اطلاعات دارای کیفیت بالا» در درازمدت نسبت به بهینه‌سازی رهبران سازمان اقدام کرده و لحظه به لحظه به اطلاع رهبران برساند که دیگران در سازمان چگونه به آنها می‌نگرند. حتی عالی‌ترین نوع اطلاعات در صورت عدم مقبولیت و نیز عدم استفاده گام به گام افراد از آنها، به هیچ دردی نخواهند خورد. بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای هنگامی مفید خواهد بود که هر کدام از رهبران، آمادگی استفاده از نتایج را داشته و حاضر باشند براساس نتایج به دست آمده به برنامه‌های پیشرفت خود- مدیریتی عمل کنند. از سوی دیگر سازمان نیز می‌بایستی دارای آمادگی حمایت از چنین رشد و پیشرفتی باشد. «مقیاس آمادگی سازمان برای تغییرات»، که توسط جونز و برلی^۱ در ۱۹۹۵ طراحی شده است، می‌تواند به رهبران کمک کند تا ضریب آمادگی سازمان را برای به‌کارگیری فناوری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مورد بررسی قرار دهند.

راز موفقیت استراتژی به کار گرفته شده

از دیدگاه استراتژیک، موفقیت سیستم مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای منوط به مداخله تمامی رهبران در تمامی مراحل پروژه است. مدیران و رهبران ارشد می‌بایستی کلیت برنامه و تمامی ابزاری را که قرار است به کار گرفته شود، مورد تأیید قرار دهند. خود آنها باید الگویی برای این سیستم باشند و از این سیستم با حمایت از رهبران زیردست از طریق در اختیار گذاشتن بازخورد و کار کردن با آنها برای پیشرفت افراد، پشتیبانی کنند. از آنجا که سیستم بازخورد از بالا شروع شده و آنگاه به لایه‌های پایین سازمان می‌رسد (آبشاری)، افراد بیشتری را آرام آرام در خود جای می‌دهد و آنها هستند که می‌بایستی فعالانه در بررسی‌های ارزیابی جلسات بازخورد شرکت کرده و برنامه‌های عملی خود- مدیریتی را پیگیری کنند.

موفقیت این استراتژی، منوط به برنامه‌ریزی کامل است. در ضمیمه الف، کاربرگه‌های برنامه‌ریزی لجستیک که می‌تواند فرایند پیش‌بینی نیازهای برنامه‌ریزی را تسهیل کند، ارائه شده است. براساس «قانون مورفی»^۲: «اگر قرار باشد مسئله‌ای در مسیری غلط قرار گیرد، چیزی نمی‌تواند جلودار آن باشد». در فرایند اجرای سیستم مداخله گر بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، پیش‌بینی تمامی مشکلات ممکن و مشخص شدن مجموعه اقداماتی که می‌بایستی به‌طور متوالی و به منظور اجرا و پیاده‌سازی سیستم انجام شود،

^۱. Bearley

^۲. Murphy's Law

بسیار اهمیت دارد. شعار «عملکرد ضعیف نتیجه برنامه‌ریزی ناآگاهانه و ضعیف است»¹ همواره باید مدنظر قرار گیرد. هر مرحله باید با سرعت و دقت کامل انجام شود. فرایند باید برگشت سریع نتایج را تضمین کند و هرگونه ترس درباره محرمانه و بی‌نام و نشان بودن آنها را از بین ببرد. همچنین باید اطلاعات گردآوری شده، تجزیه و تحلیل و گزارش‌های بازخورد بسط داده شود. بازخورد باید با سرعت و به‌طرزی مؤثر و نیز با حفظ دقیق داده‌ها به منظور مخفی کردن اطلاعات مربوط به امور شخصی، برود.

¹. Five p's Planning: Poor Planing Precedes Puny Performance

نقش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازندگی گروه

جنبش «کیفیت جامع» بر اهمیت به‌کارگیری اطلاعات برای تصمیم‌گیری، اجرای برنامه‌ها، حل مشکلات و تغییر جهت فعالیت‌ها تأکید دارد. امروزه بر گردآوری اطلاعات مرتبط به عنوان مبنای برنامه‌ریزی پیشرفت، تکیه می‌شود. برای تعیین سمت و سو و خط‌مشی‌های سازمان نمی‌توان به مسائلی چون «حس غریزی» تکیه کرد، لذا سازمان باید به محض رویارویی با اعضای خود بپرسد: «اطلاعات را از کجا آورده‌اید؟» برای ایجاد «احساس عضویت در گروه» در افراد، رعایت استانداردها ضروری به نظر می‌رسد. گروه‌های کاری باید بتوانند فعالیت‌های جمعی خود را هدف‌گرایانه تجزیه و تحلیل کرده و از توان تفسیر و بررسی روابط بین خود برخوردار باشند.

عقاید، احساسات، گرایش‌ها و ادراکات، مسائلی ذهنی بوده و می‌توانند تأثیری گسترده و فراگیر بر کارایی گروه‌ها داشته باشند. از این رو، گروه‌های فعال در زمینه توسعه برنامه‌های بهینه‌سازی، به روش‌هایی نیاز دارند که گردآوری داده‌هایشان درباره اثرات جنبه‌های روانی از کار گروهی را قانونمند کند. به بیانی دیگر، روش‌های موردنظر باید مطالعه این پدیده‌ها را تا سرحد ممکن عملی سازند. مستقیم‌ترین راه برای انجام این کار، استفاده از پرسشنامه است. این روش، شامل ثبت مشاهدات و برداشت‌های افراد از طریق یک سیستم امتیازدهی عمومی به منظور امکان ترکیب اطلاعات برای تجزیه و تحلیل معنادار است.

استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در جلساتی که برای ایجاد حس گروهی، با افرادی تشکیل می‌شود که روزانه در سازمان با هم سروکار دارند، مداخله‌ای حساس است. در این میان، فرقی نمی‌کند که بازخورد در مورد مسئله‌ای عمومی یا موردی خاص در دستور جلسه به کار رود. در هر حال، می‌بایستی هشیارانه با بازخورد برخورد شود و مسئول برنامه باید طرحی تفصیلی برای اجرای آن تدوین کند. در این فصل، دو نمونه از عملکرد مداخله در گروه‌هایی که اعضای آنها مدیران ارشد سازمان‌ها بوده‌اند، ارائه شده است. گروه‌های کاری که از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کنند و گاه گروه نامیده می‌شوند، اغلب به دو دلیل به اعضای ارشد سازمان محدود می‌شود: ۱. کار انجام شده به شدت مشورتی است. ۲. مدیران و اعضای ارشد سازمان‌ها معمولاً نیاز دارند که از عهده رفتارهای بسیار احساسی برآیند. این مداخله، غالباً به شماروانی خارج از سازمان نیاز دارد زیرا یا تمایلی ندارند که افراد زیردستشان به این‌گونه اطلاعات

دسترسی داشته باشند.

مثال‌های موردی

مدیران ارشد یک شرکت نوشابه‌سازی، براساس دو هدف تصمیم گرفتند که از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کنند: ۱. تمام افراد سازمان از ارزش‌های مندرج در اساسنامه و دیگر اسناد شرکت تبعیت کنند. ۲. فعالیت افراد به شکل گروه کاری صورت گیرد. مشاوران، برای درجه‌بندی گزارش‌های کامل، از میان رهبران ارشد و کارکنان دو سطح پایین‌تر از آنها انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مورد استفاده به‌طور انحصاری تهیه شده و شامل اسامی تمامی اعضای گروه مدیران ارشد بودند. به همین دلیل، یک پرسشنامه برای امتیاز دادن به تمامی اعضای گروه کافی بود. در نتیجه، هر ارزیاب به آسانی می‌توانست ارزیابی خود را با ارزیابی دیگر اعضای گروه مقایسه کرده و اختلاف‌ها و مشابهت‌ها را یادداشت کند.

بازخورد، در خارج از جلسه و پس از حدود ۱۰ ساعت کار در زمینه دستور جلسه‌ای دیگر ارائه شد. استراتژی متخذه برای مشاوران، کمک به بهبود حس گروهی در روند کار به منظور اعمال آن در شغل خود و به وجود آوردن حس پیشرفت در گروه پیش از دریافت بازخورد بود. در مرحله اول، برنامه کار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بر تک‌تک افراد متمرکز شد. سرانجام درحالی که جلسه به پیش می‌رفت، بر مسئله گروه تأکید شد و نظر افراد درباره آن و درکی که از این مسائل داشتند، مورد بررسی قرار گرفت. سپس تک‌تک افراد به‌طور خصوصی در مورد مسائل مطرح شده با یکدیگر مشورت کردند تا از این طریق شکاف‌های ادراکی موجود را پر کنند. سپس درخصوص تهیه برنامه‌های عملیاتی حرفه‌ای و شخصی برای به انجام رساندن برنامه، با هم تصمیم گرفتند و در نهایت، برنامه اجرایی خود را به تمامی اعضای گروه اعلام کردند. پس از آن، تمام اعضای گروه، یک برنامه عملیاتی جمعی برای بهینه‌سازی «عملکرد داخلی سازمان» و «تصویر بیرونی آن» تهیه کردند.

یکی از مدیران اجرایی سازمان، برنامه‌ای عملیاتی به منظور اجرای این سیستم در گروه خود، تدوین کرد. اجرای برنامه تدوینی توسط این شخص بر مبنای «مدل مؤثر بودن رهبری» به ابزارهای بررسی افراد زیرمجموعه وی نیاز داشت. یکی از مشاوران توسعه درون سازمان بر مبنای مدل «رهبری و پیامدها» - که در فصل دهم توضیح داده خواهد شد - گفت‌وگو کرد. ما نیز بااین مشاوران در زمینه تدوین پرسشنامه‌ای که نیازهای مدیر یاد شده را برآورد کند و نیز در مورد داده‌هایی که باید از پرسشنامه‌ها استخراج شود، مشورت کردیم. جلسه بازخورد برای این گروه کاری، اختلاف مهمی با جلساتی که برای اعضای ارشد مدیریت تشکیل می‌شد، داشت. در اینجا، سطح اعتماد پایین‌تر بود. از این‌رو، جلسه به نحوی طراحی شد

که در اعضای گروه احساس اطمینان به وجود آید. در این جلسه، افراد در خلال کار پشت در پشت می‌نشستند تا از این طریق، تنهایی و احساس اطمینان آنها حفظ شود. قبل از شروع کار، مسئول برنامه نمونه‌ای از نتایج به دست‌آمده از این گونه جلسات را از طریق «ترنسپرنس اورهد» برای آنها شرح داد تا بتوانند هنگامی که گزارش‌های شخصی خود را دریافت می‌کنند، آن را مطالعه نمایند. سپس، گزارش مهر و موم شده‌ای به آنها داده شد و از آنها درخواست شد به آرامی و به‌طور خصوصی آن را مطالعه کنند. برگزارکننده این جلسه نیز در اتاق ماند تا در صورتی که افراد سوال خاصی داشتند، پاسخ بگوید. بعد از اینکه افراد نتایج آماری را مطالعه کردند، مسئول جلسه کاربرگه‌هایی به آنها داد و خواست که از قبل از بیرون رفتن از جلسه برنامه‌ریزی علیاتی خود را بنویسند. مدیران ارشد، کسانی را که در جلسه معرفی شده بودند، بعداً برای کار با همه اعضا تا اتمام برنامه انتصاب کردند. مسئول برنامه نیز آمادگی آنان را برای مشاوره در زمینه اجرای برنامه همراه با اعضای خاص و زیردستان آنها اعلام کرد.

مثال دوم، مربوط می‌شود به استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای توسط یکی از اعضای ارشد رهبران یک کالج دولتی. این عضو، سیستم یاد شده را به عنوان جزئی از برنامه دکترای آموزشی خود در ارتباط با رهبری آموزشی، اجرا کرد. او می‌خواست تمامی رهبران ارشد کالج از این اطلاعات برای ارتقاء و پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. بر این اساس، یک نشست گروهی را طراحی کرد که شامل سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌شد. سؤالات پرسشنامه مورد استفاده را نیز از برنامه‌ای قبلی که اجرا کرده بود، عارضه گرفت تا شخصاً بتواند نتیجه داده‌ها را با هم مقایسه کند. بعد از اینکه مشاوران این طرح، تجزیه و تحلیل داده‌ها را به اتمام رساندند و گزارش بازخورد تهیه شد، از تمامی اعضای شرکت‌کننده درخواست شد که در جلسه‌ای خارج از محیط کالج، دور هم جمع شوند. اعضا در شروع جلسه که با معرفی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای افتتاح شد، هم نگران بودند و هم مضطرب. به همین‌دلیل، مشاوران و رهبران ارشد ناچار شدند به شرکت‌کنندگان اطمینان دهند که این جلسه به منظور ارزیابی آنها و نحوه عملکردشان برگزار نشده است. مشاور برنامه، مجری این طرح را به شیوه گفت‌ووشنود در مقابل تمامی اعضای گروه، مورد پرسش قرار داد. در نتیجه، این روش مدلی برای فرایند کار شد و دیگران را تشویق کرد که نسبت به اطلاعات گردآوری شده، پذیرش بیشتری داشته باشند. درس‌هایی که این پروژه گرفته شد، بسیار ساده بودند؛ فناوری به کار گرفته شده در این مطالعه، برای ایجاد حس گروهی نامناسب بوده و می‌بایستی با دقت بسیار رفتار کرد تا شرکت‌کنندگان «بازخورد» و نتایج آن را با «ارزیابی» اشتباه نگیرند، به ویژه در سازمان‌های آموزشی که مسئله نمره و امتیازدهی بر تفکر کارکنان آنها غالب است. به‌رغم طراحی‌های غلطی که انجام شده بود، جلسات برگزار شده بسیار مؤثر بودند، زیرا اکثر شرکت‌کنندگانی که در آغاز

احساس خطر می‌کردند، سرانجام خرد و منطقی را، که در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، آنها را به عنوان رهبران سازمان به سمت خود- بهینه‌سازی هدایت می‌کرد، تجربه کردند.

طراحی کلی

در اینجا طرحی نمونه از برنامه‌های مداخله‌گر را که هدفش ایجاد گروه بر مبنای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است، ارائه می‌دهیم. مسئول پیاده‌سازی این طرح می‌بایستی آن را با نیازهای دقیق و استعداد های گروه مورد نظر خود متناسب سازد. انجام هماهنگی با رهبر گروه درخصوص مراحل برنامه‌ریزی در برنامه‌های مداخله‌گر، امری بسیار حیاتی است.

فعالیت‌های پیش از شروع برنامه

اعضای گروه می‌بایستی اقدام به تکمیل پرسشنامه‌های خود- ارزیابی کرده، اقدام و کپی پرسشنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای را بین هیئت ارزیابان توزیع کنند. در برنامه‌های مداخله‌گر برای گروه‌سازی، معنای این فرایند آن است که کپی‌ها بین تمامی اعضای رهبری گروه توزیع می‌شود. به علاوه، مسئول برنامه می‌بایستی درباره رهبر گروه، خود گروه، شرایطی که گروه باید بلافاصله به آنها توجه کند و همچنین خود جلسه، با تمامی اعضای گروه مصاحبه کند.

جلسات پرورش روحیه گروهی

این گونه جلسات معمولاً باید دو- سه روز پشت سرهم و در مکانی دور از محل کار افراد برگزار شود. مهم این است که این جلسات به مثابه دوره‌ای آموزشی در ارتباط با مسائل گروهی، در نظر گرفته نشود. جنبه‌های مهم این جلسات مسئله‌فرایند و همچنین بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. اهداف این مرحله معمولاً اهدافی درون گروهی هستند؛ مانند بهینه‌سازی عملکرد گروه به عنوان یک واحد کاری و همچنین بهبود نحوه همکاری افراد در گروه (برای بررسی جامع درباره چگونگی طراحی چنین جلساتی به کتاب جونز و برلی، ۱۹۹۴، مراجعه شود).

در این نوع جلسات گروهی، زمان مسئله‌ای بسیار مهم است. (در مثال شماره به آن اشاره شده است) مسئله حیاتی دیگر این است که ضریب صراحت و باز بودن این جلسات به چه اندازه است و تا چه حدی باید طرای شود؟ همان‌طور که در فصل دوم توضیح دادیم، به «صراحت» و «باز بودن» نباید از دیدگاه خطی نگریست، چرا که صراحت کم یا زیاد می‌تواند به یک اندازه غیرمولد باشد. مشاوران

می‌بایستی تراز از آرامش تراز آرامش گروه را اندازه‌گیری کرده و حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد بالاتر از میزان تراز، به آنها فشار بیاورند. رهبر می‌تواند «الگویی» برای این «فشار» باشد. او می‌بایستی به گروه نشان دهد که بازخورد صریح می‌تواند مفید و به عنوان هدف گروه در بحث، مناسب و تمربخش باشد. زمان به این دلیل اهمیت دارد که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به حد مناسبی از اعتماد- که در طول زمان به دست می‌آید- نیاز دارد. تجربه نشان می‌دهد که در اولین نوبت کار با یک گروه، برای هدایت جلسه گروه‌سازی به حداقل بیست ساعت گفت‌وگو نیاز است؛ در کمتر از این زمان معمولاً اعتماد قابل توجهی به دست نمی‌آید. بر این اساس، پیشنهاد می‌کنیم که مراحل زیر به ترتیب پیگیری شود:

۱. **خوشامدگویی به رهبر گروه:** درعین خوشامدگویی می‌تواندی اهداف جلسه را یک بار دیگر مرور کرده و بیان کنید.

۲. **مشخص‌سازی چارچوب رفتاری:** در این مورد، گروه به رضایت و موافقت عمومی برای دستیابی به قوانین و چارچوب رفتاری مورد نظر در طول جلسات نیاز دارد. در این زمینه، مشاور نیز می‌بایستی کمک کند.

۳. **وارسی دقیق خلاصه داده‌ها و نتایج مصاحبه:** در این مرحله، مشاور خلاصه نتایج کلی و اولیه گفت‌وگوها را با تک‌تک افراد مرور می‌کند. حتی در خلاصه‌ها نیز می‌بایستی ویژگی محرمانه و خصوصی بودن اطلاعات حفظ شود.

۴. **فراهم کردن فهرستی از شرایط نیازمند به رسیدگی (SITNAs):**^۱ این شرایط از خلاصه‌های گفت‌وگوهای انجام شده به دست می‌آید. می‌توان آنها را یادداشت کرد و برای ایجاد اتفاق نظر در آنچه که گروه می‌بایستی در مورد آن کار کند، از آنها کمک گرفت.

۵. **آغاز با دستور جلسه SITNA:** فرایند مشورت توسط مشاوران تهیه خواهد شد. درحالی‌که گروه در زمینه مسائل دارای اولویت اول کار می‌کند، مشاوران به آنان کمک می‌کنند تا مؤثر بودن گروه را درحالی‌که در زمینه بهبود و بسط برنامه‌های عملی برای شرایط مختلف می‌کنند، بیاموزند.

۶. **بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای:** تقریباً در میانه جلسات تشکیل گروه به مشاوران می‌بایستی اعضا را از طریق سامان‌دهی مجموعه‌ای از مراحل به درک بازخورد، تهیه برنامه‌های عملیاتی خود مدیریتی و تدوین بیانیه الزام به رعایت تصمیمات گروه سوق دهند.

^۱ . Situations That Need Attention

۷. به پایان رساندن دستور جلسه SITNA: در این مرحله، اعضای گروه با فرایندی از مشاوره که توسط مدیر مسئول برنامه در اختیار آنان قرار می‌گیرد، درمورد بخش‌هایی در SITNAs باقی‌مانده کار می‌کنند.

۸. بازنگری برنامه‌های عملیاتی گروه: این مرحله، تجدیدنظری است در این باره که چه کسی، چه زمانی، کجا، چگونه و با چه اهدافی قرار است انجام دهد.

۹. رسیدن به توافق در مورد گام بعدی و چگونگی پیگیری آن: اعضای گروه، نتایج آزمون ادراک خود از وقایع آتی و چگونگی کنترل و سنجش برنامه عملیاتی گروه را خواهند پذیرفت. این مراحل بسته به شرایط گروه‌ها ممکن است متفاوت باشند و این امر به تعداد افراد شرکت‌کننده، تجربه مسئولان برنامه، مقبولیت و یا عدم مقبولیت رهبری و میزان آمادگی عمومی گروه برای دیدن خود در آینده بستگی دارد.

پیگیری

«گروه‌ها» همواره به شکل «ساخته شده» ثابت نمی‌مانند. آنها به عقب برمی‌گردند، برنامه‌های انتخابی را رد می‌کنند، اعضای گروه را تغییر می‌دهند و به جلو می‌روند. طراحی جلسات مشابه ارزیابی مجدد پس از گذشت یک سال از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای اهمیت ویژه‌ای برای برنامه‌ها دارد در صورت بروز تغییری در رهبری لازم است پس از گذشت شش ماه از عملکرد رهبر جدید، یک ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای صورت گیرد.

گزینه‌ای^۱ برای گروه‌های خود - مدیریتی (و دیگران)

«سیستم یادگیری کار گروهی» که توسط جونز و برلی در ۱۹۹۵ پیشنهاد شد. شامل دو ابزار برای استفاده در جلساتی است که طی آنها «کار کردن به صورت گروهی» آموزش داده می‌شود. این ابزار را هم برای گروه‌هایی می‌توان به کار گرفت که توسط یک رهبر، رهبری می‌شوند و هم برای گروه‌هایی که می‌خواهند خود - راهبر باشند. همچنین از این ابزار می‌توان با یا بدون حضور مسئول برنامه استفاده کرد. هدف غائی، یادگیری کار کردن به صورت گروهی است. ابزارها ثابت‌اند و از آنها می‌بایستی همان‌طور که هستند، استفاده کرد. به‌کارگیری نرم‌افزار ارائه شده، استفاده از این ابزار را برای گروه‌های دارای هر

^۱. Alternative

تعدادعضو، آسان می‌سازد. از این ابزار می‌توان برای مشخص کردن سمت حرکت گروه و توانایی ایفای نقش اعضای گروه نسبت به هم، بهره جست.

یادگیری کار گروهی، به معنای گروه‌سازی نیست. در شیوه سنتی گروه‌سازی، مدیران مسئول برنامه معمولاً درخصوص تبیین اساسنامه، اصول و نحوه عملکرد، اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و روابط آنها با گروه کار می‌کنند، اما «کار گروهی» فرار از این‌هاست، کار کردن به صورت گروهی نیاز به تعهد، هنر و مهارت برای انجام کارهای روزانه، آگاهی از رویدادهای مهم و گردآوری آمار و داده‌ها برای آینده‌نگری دارد. هدف از تمامی این عوامل، بهینه‌سازی مستمر است. یک گروه موفق، گروهی است که اعضای آن به دلیل پیشرفت در ارتباط بین خودشان می‌توانند به یکدیگر وابسته باشند، مشکلات را به‌طور نظام‌مند و مؤثر حل کنند. در صورت تحقق چنین گروهی، یادگیری انجام کارها توسط اعضای گروه به عنوان یک گروه سریع‌تر اتفاق می‌افتد.

۵

گنجاندن بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در دوره‌های آموزشی

یکی از رایج‌ترین استفاده‌ها از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، استفاده از آن به عنوان یک مقیاس در دوره‌های آموزشی است. بین شرکت‌کنندگان در این ارزیابی، فرم خود-ارزیابی و نیز کپی فرم بازخورد به کار رفته، توزیع می‌شود، این فرم‌ها می‌بایستی پس از تکمیل، برای پردازش به واحد مرکزی فرستاده شود. معمولاً در روز دوم یا سوم هر دوره، شرکت‌کنندگان نتایج به دست آمده، از بازخورد را دریافت کرده و در جلساتی آنها را بررسی می‌کنند. تاکنون، شمار متنوعی از واحدهای آموزشی از فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کرده‌اند، اما تقریباً تمامی آنها با برخی از ابعاد روابط انسانی، رهبری و مدیریت سروکار داشته‌اند. حتی در سال‌های اخیر، دوره‌های آموزشی گوناگونی از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان بخشی از برنامه‌های آموزش خود استفاده کرده‌اند.

در این فصل، گنجاندن بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان یک مقیاس در جلسات آموزشی توضیح داده شده است. نخست با ارائه چند مثال شروع کرده، سپس بحث را با بررسی جنبه‌های اساسی طراحی استفاده از فناوری به پایان می‌بریم.

مثال‌های موردی

عصر دومین روز برگزاری یک دوره پنج ج روزه آموزشی برای رشد مدیران کلیدی یک شرکت بزرگ نفتی، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به شرکت‌کنندگان ارائه شد. مدیران حاضر در این دوره که بیرون از محیط کاری برگزار شده بود، احتمالاً می‌بایستی طی ۱۰ سال آتی جزو رهبران ارشد شرکت باشند. آنها فرم خود-ارزیابی را به عنوان شروع کار تکمیل کرده و پرسشنامه‌های بازخورد را بین همکاران، رؤسا و زیردستان خود توزیع کردند. پاسخ این پرسشنامه‌ها برای مشاورانی در خارج از شرکت فرستاده شد. آنها نیز قبل از شروع دوره، برای هر یک از شرکت‌کنندگان یک بازخورد شخصی براساس داده‌های پرسشنامه‌ها و نیز خلاصه‌ای برای مدیران ارشد تهیه کردند. تقریباً ۱۲۰ نفر از رهبران در گروه‌های ۳۰ نفره در این دوره شرکت کردند. در اواسط هفته، مدیران اجرایی ارشد به این محل رفته و در ارتباط با حل و آینده شرکت، گفت‌وگوشنودی با شرکت‌کنندگان برگزار کردند. در پایان این جلسات، تک تک افراد

تعهد کردند که اقدام به اعمال نتایج حاصله از بازخورد به دست آمده در گروه خود کنند. بعد از هر جلسه، گروه مشاوران خلاصه‌ای از روند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و هرگونه آمار و داده‌های گردآوری شده طی دوره آموزشی را به گروه مدیران اجرایی ارائه می‌دادند. در پایان دوره آموزشی تمام شرکت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را مفیدترین جنبه دوره‌های آموزشی ارزیابی کردند. همچنین برگزاری این دوره‌ها از نظر آنها فوق‌العاده عالی بود. بسیاری نیز با اعضای گروه‌های آموزشی خود تجدید عهد کرده و از مدیران این دوره آموزشی خواستند که جلساتی تکمیلی برای آنها برگزار کنند.

در یکی از شرکت‌های سازنده ابزار حفاری چاه‌های نفت، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به چهره‌ای «پرشور» از دوره آموزشی مدیران ارشد تبدیل شد. شرکت‌کنندگان، در پایان دومین روز از این دوره پنج ج روزه، یک پرسشنامه خود-ارزیابی را تکمیل کردند. سپس کپی‌هایی دریافت کردند تا هنگام شب میان رؤسا و زیردستان خود توزیع کنند. مدیران برنامه پس از دریافت این فرم، بازخورد آنها را با فرم‌های خود-ارزیابی تلفیق کرده و در چهارمین روز دوره، نتایج را در قالب فرم‌های آماده بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به شرکت‌کنندگان تحویل دادند. نتایج حاصله، جای هیچ‌گونه تردیدی در نیاز شدید به اطلاعات باقی نگذاشت و شرکت‌کنندگان پاداش حضور در این دوره و احساس مسئولیت درخصوص گرفتن بازخورد به منظور بهبود مدیریت آینده خود در شرکت را به عینه دریافت کردند.

در فصل سوم تجربه جا افتاده سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به منظور آموزش تمامی رهبران یک شرکت ارتباطی بزرگ بیان شد. از آنجا که توسط شرکت‌کنندگان (تقریباً سه هزار مدیر) سیستم ارائه شده، هم یک سیستم مداخله‌گر و هم یک دوره آموزشی بسیار عالی ارزیابی شد، پرسشنامه آن به شکلی منحصر بفرد تحت عنوان «پروژه رهبری» برای پیش از شروع دوره طراحی شد. حاصل این تجربه پیام هیئت مدیره شرکت در مورد مهارت حیاتی مطرح برای تمامی مدیران ارشد شرکت بود. این پرسشنامه‌ها، بر مسئولیت فرد در رسیدن به سطوح بالایی از مهارت‌های سی و شش‌گانه، البته در صورتی که یک رهبر می‌خواست در شرکت بماند و رشد کند، دلالت می‌کرد.

داده‌های این سیستم، به صورتی ابتکاری که امروزه پذیرش عمومی یافته است، گردآوری شدند. در این دوره، از یک خط تلفن رایگان استفاده شد. ارزیابان با استفاده از یک شماره آزاد، می‌توانستند با صدای مردانه یا زنانه در مورد شرکت‌کنندگان تحقیق کرده و سؤال و جواب کنند، کدی خاص به شرکت‌کننده مورد ارزیابی اختصاص دهند؛ کدهایی برای منابع اطلاعاتی مورد نیاز شرکت‌کننده، مانند رئیس، همکار و یا زیردست تعیین کنند و از ۱ تا ۱۰ به شخص مورد ارزیابی امتیاز دهند. (امتیازهایی بین ۰ تا ۹). یک رایانه، تمامی امتیازها را ضبط کرده و در صورت درخواست طرفی که با وی تماس گرفته می‌شد،

می‌توانست هرگونه تغییری را در آنها اعمال کند. مشاوران، اطلاعات گردآوری شده را از رایانه می‌گرفتند و گزارش‌های محرمانه بازخوردی را تهیه کرده و برای شرکت‌کنندگان می‌فرستادند. با گذشت زمان، اطلاعاتی بهتر و با کیفیت‌تری گردآوری می‌شد، اما این اطلاعات بعد از حدود ده ماه، به سختی تغییر می‌کردند.

مدیران دوره آموزشی، قبل از شروع این دوره از شرکت‌کنندگان خواستند که در مورد آمار و داده‌های ناقص، اظهارنظر کنند- به ویژه در مورد امتیازهای خود و دیگران- زیرا این موارد عواملی اساسی و ستون فقرات مقایسه گزارش‌های بازخورد به شمار می‌آیند. عصر روز دوم، شرکت‌کنندگان پاسخ‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را دریافت کرده و برنامه‌های عملی خود- مدیریتی را تهیه کردند. آنها در برابر اعضای گروه خود تعهد کردند که برنامه خود- مدیریتی را تا آخر پیگیری کنند. واکنش شرکت‌کنندگان را می‌توان در گفته یکی از آنان خلاصه کرد: «شما می‌دانید در این پاکت‌ها چیست؟ در این پاکت‌ها فقط و فقط پول نقد است.»

مثال بعدی به یک شرکت بین‌المللی آموزش و توسعه مربوط می‌شود. یکی از دوره‌های آموزشی طراحی شده برای نظارت و سرپرستی خط اول، شامل ۲۶ مورد مهارت‌های مدیریتی بود که جونز و «وودکوک»^۱ در کتاب «مبانی پیشرفت مدیریت (۱۹۸۵)»، به آنها اشاره کرده بودند. شرکت‌کنندگان در این دوره آموزشی، نخست فرم‌های خود- ارزیابی را تکمیل کردند سپس، قبل از شروع دوره آموزشی کپی‌هایی از آن بین همکاران خود به منظور تکمیل و دعوت مجدد توزیع کردند. در دومین روز از این دوره پنج ج روزه، تمامی شرکت‌کنندگان به دقت تحت آموزش‌های سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای قرار گرفتند. شرکت آموزشی، اقدام به گردآوری قواعد و اصول ابزار برای هزاران نفر از شرکت‌کنندگان کرد. این عمل، سیستم بازخورد را از لحاظ قواعد و اصول بسیار غنی ساخت. در این دوره آموزشی، هنگامی که شرکت‌کنندگان درخصوص پیشبرد برنامه عملیاتی در میان گروه خود متعهد می‌شوند، مدیران آنها در کنارشان می‌ایستادند و به منظور حمایت از اجرای برنامه عملیاتی در میان اعضای زیر گروه خود، تعهدهای لازم، تضمین می‌کردند که در به‌کارگیری تجارب آموزشی حاصل از دوره آموزشی بکوشند.

در یکی از دانشگاه‌های پیشرفته جنوب کالیفرنیا، دانشجویان دوره دکترای می‌بایستی دوره «رهبری آموزشی» را از طریق مطالعه مبسوط بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بگذرانند. این دوره در دو نوبت برگزار می‌شود تا آنها بتوانند پیشرفت مهارت‌های ضروری را مشخص کرده و با هم بسنجند. ابزار مورد استفاده در این دوره، همگام با برداشت‌ها و اجراهای بسیار خوب افراد، رشد یافته و به‌گونه‌ای است که محتوای

^۱ . Woodcock

آنها به روشنی نشان‌دهنده قابل استفاده بودن آنها برای دوره‌های دکترا و نیز ایفای مسئولیت دانشجویان طی دوره و پس از آن در سیستم آموزشی خصوصی و دولتی است. ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای در پایان سال اول و خلال سال سوم دوره دکترا صورت می‌گیرد. دانشجویان شرکت‌کننده برای کمک به سلسله آموزش‌های خود، بازخوردهایی کوچک دریافت می‌کنند و هر کدام به‌طور ثابت زیرنظر یک تسهیل‌گر حرفه‌ای قرار می‌گیرند. پیشرفت‌های حاصله از مقایسه این ارزیابی‌ها در چارچوب پیشرفت دانشجویان در طول سال‌های تحصیل برای گذراندن مدارج دکترا مورد ارزیابی قرار گرفته و به آنها امتیاز داده می‌شود.

مدیران پروژه یک شرکت تحقیق و توسعه در صنعت هوا- فضا، در دومین روز از یک دوره سه روزه فشرده، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را قبل از شروع دوره دریافت کردند. تسهیل‌گر این طرح، سرپرست دفتر توسعه سازمان بود که با گروهی از مدیران پروژه، مدیران اجرایی و مشاوران خارجی، برای ایجاد ابزاری (نرم‌افزار ...) که با واقعیت پروژه‌های مدیریتی در محیط کاری بسیار پیچیده و همیشه در حال تغییر شرکت دقیقاً هماهنگ باشد، فعالیت می‌کرد.

یک دوره آموزشی فشرده (دو روزه) بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تحت عنوان «سرمشقی جدید در کار» برای تمامی کارکنان دفتر حقوقی گروه پیشاهنگان دختر، برگزار شد که براساس مفاد عام فصل اول این کتاب، برنامه‌ریزی شده بود. ابزار مورد استفاده در این دوره، از تجزیه و تحلیل جامع ضرورت‌های متأثر از بینش سازمان منتج شده بود (برای آشنایی با تفاوت بین شایستگی‌ها، عملکردها و مهارت‌ها، به فصل ۱۴ رجوع کنید). پیگیری این دوره آموزشی از طریق ارزیابی مجدد با استفاده از همان ابزار و همان تسهیل‌گر صورت گرفت.

مسائل مهم

مسئله اصلی دوره‌های آموزشی به هنگام استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، زمان مناسب است. جای‌گیری مناسب و شایسته این بازخورد در ارتباط با بقیه مسائل و عناوینی که قرار است در دوره آموزشی تدریس شود، امری حیاتی است. یکی از وظایف مهم تسهیل‌گر و مجری این‌گونه برنامه‌ها، تعیین تجربی نقطه‌ای بهینه برای آمادگی شرکت‌کنندگان درخصوص دریافت بازخورد است. همچنین، مجری باید بتواند زمان آمادگی شرکت‌کنندگان برای همکاری سازنده و امتزاج خود با بقیه مفاد دوره آموزشی را به دقت تعیین کرده و بر اساس آن اقدام کند. معمولاً روز اول دوره، روز مناسبی برای ارائه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیست. تجربه نشان می‌دهد که حداقل می‌بایستی ۱۰ ساعت فعالیت تجربی در

دوره موردنظر انجام گیرد. آنگاه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای معرفی شود. البته این فاصله زمانی، قانون کلی نیست، اما در وهله اول لازم نیست فضایی مطمئن و باز ایجاد شود. سپس اقدام به برنامه‌ریزی و یادگیری از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای شود.

یکی از روش‌های تشخیص ایجاد اعتماد بین افراد شرکت‌کننده در شرایط محدود از نظر زمانی، استفاده از گروه‌های آموزشی و یادگیری در دوره‌های تربیتی است. «گروه‌های کوچک» و «زوج‌های یاور» می‌توانند ایجاد فضاهای مناسب برای خود-شناسی و به وجود آمدن احساس تعهد را تسریع کنند. در اینجا، طرحی از مقیاسی نمونه که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مضمون اصلی آن را تشکیل می‌دهد، ارائه می‌دهیم. تسهیل‌گر می‌بایستی این طرح را با نیازهای ویژه دوره آموزشی و سطح آمادگی شرکت‌کنندگان، باهدف به‌کارگیری مسئولانه این‌گونه اطلاعات متناسب سازد. زمان مورد نیاز بستگی به شرایط دارد. درواقع نباید محدودیت‌های شدیدی ایجاد کرد و حتی گاهی برحسب نیاز می‌بایستی به آنها زنگ تفریح داد.

- بررسی اجمالی و کلی مقیاس را ارائه دهید. (بین ۲ تا ۳ دقیقه)
- انتظارات موجود از این مقیاس را مختصراً بیان دارید. این انتظارات شامل درک و فهم درست بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای توسط شرکت‌کنندگان و تنظیم برنامه عملی خود-مدیریتی از طریق پیگیری آن است. (بین ۲ تا ۵ دقیقه)
- در ارتباط با بازخورد به عنوان موضوعی اطلاعاتی و فرق بین بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و ارزیابی عملکرد، توضیح دهید. (حداکثر ۵ دقیقه)
- تمامی مفاد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به کمک «تلق شفاف»^۱ و «نمونه‌ای»^۲ از یک شرکت‌کننده، نمایش دهید. (۱۰ دقیقه)
- توضیح دهید که شرکت‌کنندگان به هنگام دریافت بسته‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، چه کارهایی را باید و چه کارهایی را نباید انجام دهند. (۵ دقیقه)
- بسته‌های محرمانه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را مهر و موم شده به شرکت‌کنندگان تحویل دهید.
- درک نفرات را به آرامی و محرمانه بررسی کنید. تسهیل‌گر، همواره می‌بایستی برای پاسخگوی محرمانه به سؤالات خصوصی، حاضر و آماده باشد. (بین ۳۵ تا ۴۵ دقیقه).
- درباره اهمیت مسئولیت شرکت‌کنندگان در ایجاد برنامه‌های خود-مدیریتی که آنها را شخصاً متعهد

^۱. Overhead Transparencies

^۲. dummy

- می‌سازد، تبادل نظری بسیار کوتاه به عمل آورید. («در مورد چه باید کرد» و «چه نباید کرد»). (۵ دقیقه)
- به آرامی و خصوصی، برنامه‌های عملیاتی خود-مدیریتی را برای بهینه‌سازی شخصی و حرفه‌ای بررسی کنید. در دسترس بودن تسهیل‌گر برای مشاوره خصوصی ضروری است. (۴۵ دقیقه)
 - درباره اهمیت پیگیری نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای برنامه‌های عملیاتی، به اختصار بحث کنید. همچنین درباره به پایان بردن جلسات اظهار نظر کنید. (۵ دقیقه)
- این طرح کلی، با گروه‌های ۵ تا ۲۴ نفره و یک تسهیل‌گر برای هر ۱۰ تا ۱۲ شرکت‌کننده، دارای بهترین عملکرد است.

گردآوری داده‌ها

شمول بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مقتضیات لجستیکی خاصی را در ارتباط با گردآوری داده‌ها و فرایند کردن آنها به دوره‌های آموزشی تحمیل می‌کند. روش التزام به استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای همچون موضوعی که پیش از شروع دوره و گاه به همراه دیگر فعالیت‌هاست. این امر، سازگاری با تغییراتی را که در آخرین دقایق دوره آموزشی به وجود می‌آیند، مشکل می‌سازد. لذا برخی سازمان‌های آموزشی، از طریق جلوگیری از مشارکت کسانی که برنامه تخصیصی قبل از شروع دوره را به گونه‌ای رضایت‌بخش انجام نداده‌اند، سیاست خود را با این روش هماهنگ کرده‌اند. پیگیری این خط‌مشی تا پایان دوره، می‌تواند شأن و مطلوبیت دوره را افزایش داده و باعث شود شرکت‌کنندگان به دیگران بگویند: «برگزارکنندگان این دوره بسیار جدی هستند».

در گذشته، استفاده از دیسکت برای گردآوری داده‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای رواج داشت. مشکل این روش، گم شدن، تأخیر و یا خرابی دیسکت‌هاست. زمان لازم برای گردآوری و ارزیابی داده‌ها از این طریق به آسانی ممکن است تا هفته‌ها طول بکشد و در نتیجه، ایمنی اطلاعات به عنوان مشکلی دیگر مطرح می‌شود. از این‌رو، استفاده از دیسکت روش تا حدود زیادی منسوخ شده است. گردآوری داده‌ها از طریق شبکه‌های رایانه‌ای نیز نگرانی‌هایی را برای شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها فراهم کرده است. ترس غالب این است که گردآوری آمار از این طریق، محرمانه بودن رفت و برگشت اطلاعات و داده‌ها را از بین برده و یا دست کم ضریب محرمانه بودن و محرمانه ماندن آنها را کاهش دهد. یکی از روش‌های مورد تأکید این است که مدیران ارشد شرکت می‌بایستی به منظور پیاده‌سازی این سیستم، کارها و وظایف را برای زیردستان خود، مطلوب و انجام شدنی سازند. مدیران می‌بایستی این موضوع را به کارکنان تفهیم کنند که فرایند آموزش برای سازمان بسیار مهم و استراتژیک بوده و به نفع افراد آن است. همچنین، باید

برای افراد روشن سازند همان‌طور که سازمان برای برگزاری این دوره آموزشی سرمایه‌گذاری کرده است، آنها نیز می‌بایستی برای یادگیری آن سرمایه‌گذاری ودقت کنند. آنها باید شرکت‌کنندگان را مطمئن سازند که مسائل مطرح شده پیش از شروع دوره‌ها، مسائلی بی‌اهمیت یا غیرضروری تلقی نمی‌شوند.

یکی از مهمترین جنبه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مقایسه تلقی فرد نسبت به خود با تلقی رئیس نسبت به فرد است. نزدیکی دیدگاه دو طرف از طریق شفاف شدن وظایف محوله ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نسبت به ارزیابی معمولی، از اهمیتی حیاتی برخوردار است. هر دو نفر می‌بایستی صادقانه برخورد کنند، زیرا اساس اعتبار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات صحیح است. داده‌های ناقص، کیفیت تجربه یادگیری دوره‌های آموزشی را به‌طور جدی به خطر می‌اندازد. تسهیل‌گران این طرح‌ها می‌بایستی پیش از شروع دوره‌ها، مسائلی بی‌اهمیت یا غیرضروری تلقی نمی‌شوند.

یکی از مهمترین جنبه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مقایسه تلقی فرد نسبت به خود با تلقی رئیس نسبت به فرد است. نزدیکی دیدگاه دو طرف از طریق شفاف شدن وظایف محوله ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نسبت به ارزیابی معمولی، از اهمیتی حیاتی برخوردار است. هر دو نفر می‌بایستی صادقانه برخورد کنند، زیرا اساس اعتبار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات صحیح است. داده‌های ناقص، کیفیت تجربه یادگیری دوره‌های آموزشی را به‌طور جدی به خطر می‌اندازد. تسهیل‌گران این طرح‌ها می‌بایستی پیش از شروع هر دوره آموزشی، به منظور تضمین صحت آمار و داده‌ها، درخصوص پاسخ‌های صادقانه شرکت‌کنندگان و کامل بودن داده‌های تنظیم شده برای آموزش آنان به‌طور جدی کار کنند.

یکی از مطمئن‌ترین و آسان‌ترین روش‌ها در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای - همان‌طور که در مثال شرکت تولیدی ابزارها و دستگاه‌های حفاری نفت به آن اشاره کردیم - گردآوری داده‌ها در خلال برگزاری دوره‌های آموزشی است. در این روش، برای گردآوری صحیح و به موقع داده‌ها که اغلب از طریق ارزیابی یک شبه و با مشارکت ارائه‌دهنده بازخورد انجام می‌گیرد، ممکن است به فعالیت بیشتر تسهیل‌گر نیاز باشد. اگر دستیاران دقیقی در دسترس باشند، می‌توان از آنها برای انجام اموری معمولی‌تر کمک گرفت. همواره باید به خاطر داشت که تحت هر شرایطی محرمانه بودن نتایج و امتیازها می‌بایستی به‌طور جدی حفظ شود. یکی از روش‌های رایج، استفاده از تلفن است که این روش نیز در مسائل خصوصی افراد مداخله کرده و اجرای آن پرزحمت است.

یکی از روش‌های به‌کارگیری بی‌نظیر بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در دوره‌های آموزشی، استفاده از فناوری برگه‌های پاسخ^۱ است. در انواع روش‌های استفاده از برگه‌های پاسخ، از رایانه‌های شخصی استفاده

^۱ . Response - pad

می‌شود. این کار به شرکت‌کنندگان در دوره اجازه می‌دهد از رایانه‌های شخصی استفاده می‌شود. این کار به شرکت‌کنندگان در دوره اجازه می‌دهند که با استفاده از ۱۰ کلید قابل دسترس، به کسی که نامش بر روی صفحه ظاهر می‌شود، امتیاز دهند. هر کدام از کلیدها نشان‌دهنده یک تا ۱۰ امتیاز است. نتایج حاصله در مورد شخص مورد نظر به‌طور خودکار جمع‌بندی و چاپ شده و بر روی همان صفحه نمایش نشان داده می‌شود. این نتایج برای بازخوردهای بعدی در حافظه رایانه حفظ می‌شود. این روش بر رخ به رخ بودن امتیازدهندگان متمرکز است، ترس از افشای اطلاعات، گرچه فوق‌العاده زیاد است، اما عدم حضور واسطه در دستیابی به اطلاعات، اجرای این روش را جالب می‌سازد.

ارزیابی نیازهای آموزشی با استفاده از بررسی‌های ۳۶۰ درجه‌ای

استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای برای ارزیابی نیازهای آموزشی در مقیاسه با روش‌های معمول (بررسی‌ها، مصاحبه‌ها، گروه‌های تمرکز و امثال آن) از مزایای متعددی برخوردار است. علل استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای عبارتند از:

- کارآموز، به‌طور عمده در فرایند تعیین نیازهای خود برای رشد و توسعه، سرمایه‌گذاری می‌کند. معمولاً، کارآموزان نسبت به آموزشی که واقعاً بتوانند از آن بهره بگیرند و فعالانه آن را به کار بندند، علاقه بیشتری از خود نشان می‌دهند.
- کسانی که در امر آموزش کارآموزان سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌کوشند تا نیازهای رشد و توسعه و شکاف‌های آموزشی آنها را روشن سازند. در نتیجه، آنها بیشتر کمک خواهند کرد تا کارآموزان پس از طی کردن دوره آموزشی، به شغل‌هایی جدید گمارده شوند.
- خود-ارزیابی نیازهای آموزشی گرچه باید توان شرکت‌کنندگان را برانگیزد، اما چنین درکی می‌بایستی توسط کسانی به تأیید برسد که به‌طور روزانه با فرد موردنظر کار کرده و رفتار او را مشاهده می‌کنند.
- گفته‌اند: «دو فکر بهتر از یکی است». در مورد این نوع آموزش می‌توان گفت: «فکر چند نفر بهتر از یک نفر است». یعنی، نتیجه مطالعه روندهایی که براساس مطالعات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به دست می‌آیند، می‌تواند حاوی داده‌هایی دقیق‌تر در مورد نیازهای آموزشی و رشد در مقایسه با نظرات یک نفر باشد.
- شرکت‌کنندگان دوره‌ها اگر دریابند که این آموزش‌ها ارتباط مستقیمی با امکان پیشرفتشان دارد، واکنش‌های مثبت‌تری نشان خواهند داد. آنها می‌بایستی بتوانند آنچه را که لازم است یاد بگیرند و در اینکه چگونه باید یاد بگیرند و چگونه بای آموخته‌هایشان را در کار و شغل خود به کار گیرند، تأثیرگذار باشند. آموزش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند کارآموزان این نوع دوره‌ها را قادر سازد که به‌طور راهبردی از آموخته‌های خود استفاده نمایند، نه اینکه فقط جمع‌کننده اطلاعات باشند.

روش‌های سنتی بررسی و ارزیابی نیازهای آموزشی، اغلب اوقات شامل بررسی مخفیانه از کسانی است که احتمال دارد در این کلاس‌ها شرکت کنند و گاه رؤسای آنان را نیز در برمی‌گیرد. واکنش افراد در برابر این‌گونه ارزیابی‌ها بسیار ضعیف بوده و پاسخ‌دهندگان نیز معمولاً هیچ‌گونه بازخوردی از آن به دست نمی‌آورند. تقریباً هرگز دیده نشده است که دفاتر توسعه و پرورش نیروی انسانی شرکت‌ها سعی کنند، مطالعاتی انجام دهند تا آشکار شود افرادی که در مورد نیازهای آموزشی سازمان از آنها سؤال می‌شود، واقعاً نماینده کل افراد سازمان هستند یا خیر. اغلب نیازهای آموزشی تعیین شده این طریق، کاملاً قابل پیش‌بینی است و فرایند تشخیص آنها با طراحی و اجرای ضعیف، خدشه‌دار می‌باشد.

براساس سه روش پیشنهادی زیر، متخصصان نیروی انسانی این‌گونه دفاتر می‌توانند نیازها و محتوای دوره‌های آموزشی را تعیین کرده و یا شکاف‌های آموزشی موجود بین کارکنان را اندازه‌گیری کنند (جونز و وودک ۱۹۸۵).

- **تجزیه و تحلیل سازمانی:** این امر مستلزم مطالعه درخصوص نیازهای سازمانی براساس سؤالاتی از رهبران، مدیران، مدیران میانی، متخصصان حرفه‌ها و کارکنان پشتیبانی سازمان به منظور انجام مأموریت‌ها، دستیابی به اهداف و تعیین بینش سازمان است. این مطالعه معمولاً بر شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش، عادت‌ها، ارزش‌ها، تمایلات و طرز برخورد ضروری برای موفقیت دراز مدت سازمان، متمرکز است.

- **تجزیه و تحلیل شغلی:** این روش شامل مطالعه نیازهای خاص یک شغل یا رده‌ای از شغل‌هاست. تحقیق در این روش، بر نیازهای مهارتی، شایستگی‌ها و دانش فنی مورد نیاز برای موفقیت در شغل و کار افراد، متمرکز است.

- **ارزیابی نیازهای آموزشی بر مبنای مدل:** در این روش، یک مدل آزمایش شده قبلی مبنای فعالیت قرار می‌گیرد و یا مدلی خاص برای سازمان طراحی می‌شود و در آن مهارت‌های ضروری، شایستگی‌ها و دیگر نیازهایی که می‌بایستی برای ارزیابی اندازه‌گیری شوند، نشان داده می‌شود. می‌توان آمیخته‌ای از سه روش یاد شده را به کار گرفت که حاصل آن بهترین نتیجه همسو با پاسخگوی ی به نیازهای خاص سازمان و اهداف توسعه آن باشد. نتایج این تجزیه و تحلیل معمولاً وضعیت کنونی کسانی را که می‌خواهند در کلاس‌های آموزشی شرکت کنند، مشخص ساخته و معلوم می‌دارد که مفاد و محتوای کلاس‌های آموزشی چه باید باشد، سه روش معمول در این زمینه عبارتند از:

- **تعیین نیازهای آموزشی بر مبنای خود- تجزیه و تحلیلی:** این روش، ساده‌ترین روش موجود بوده و شامل گردآوری اطلاعات از کسانی است که می‌خواهند در کلاس‌های آموزشی شرکت کرده و

خودشان تعیین کنند که نیازهای آموزشی‌شان چیست. در این روش به ویژه اگر کارآموزان ببینند که اولویت‌های نیازهای آموزشی آنان به کلاس درس تبدیل شده است می‌تواند ایجاد انگیزش کند.

- **تعیین نیازهای آموزشی بر مبنای دیدگاه‌های مدیران میانی:** بعضی از سازمان‌ها در مورد نیازهای آموزشی از رؤسای اداران خود کسب تکلیف می‌کنند. این روش می‌تواند گمراه‌کننده باشد، بخصوص وقتی که این مدیران فادق آموزش‌های لازم برای تجزیه و تحلیل درست مشاهدات خود از اعمال زیردستان و امتیازدهی به آنان باشد.

- **ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای تشخیصی:** این روش، نیازمند گردآوری داده‌ها از کسانی که می‌خواهند در کلاس‌ها شرکت کنند، رؤیسان، همکاران، زیردستان، مشتریان و دیگران است. این اشخاص بازخوردهای محرمانه‌ای را دریافت کرده و از اطلاعات گردآوری شده برای توسعه و رشد سازمانی خود استفاده می‌کنند. روندهای کلی گروه‌های کارکنان، مبنای مطالعات و پر کردن شکاف‌های رشد می‌شود.

شاید بهترین روش برای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، ترکیبی از سه روش یاد شده باشد. این نکته را که گردآوری داده‌ها در واقع روشی مداخله‌ای است همواره باید در نظر داشت چراغ همین امر می‌تواند بر تمامی افراد و نیز کل سازمان تأثیر بگذارد. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به احتمال زیاد بهترین روش ممکن بوده و بزرگترین مزیت آن گردآوری داده‌هایی موثقت‌ر و قابل اعتمادتر است (به فصل ۱۸ مراجعه شود).

مثال‌های موردی

در کالیفرنیا، آن دسته از مسئولان مدارس که می‌خواهند دوره‌های واحدهای آموزشی معروف به «دومین حله» را بگذرانند، می‌بایستی تبحر و شایستگی خود را در چند زمینه نشان دهند. یکی از سازمان‌هایی که این مسئولان را برای گذراندن دوره‌های یاد شده آماده می‌کند، معمولاً در شروع و پایان برنامه‌های آکادمیک (بالا تر از مدارک فوق‌لیسانس) از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کند تا از این طریق شواهد، میزان تبحر در شایستگی‌های مورد نیاز را به دست آورد. به همین دلایل، برخی مدارس در حال بررسی استفاده از این فناوری هستند. دانشگاه کالیفرنیا جنوبی (همان‌طور که در فصل ۵ اشاره کردیم) از این روش در شروع و پایان دوره‌های «دکترای رهبری آموزشی» استفاده می‌کند.

در یک شرکت بزرگ تولید اسباب‌بازی، جدا کردن مهارت‌های مورد نیاز برای پست ریاست «مراکز سوددهی عمده» و نیز ارزیابی نیازهای رشد و توسعه اشخاص دارای پتانسیل رسیدن به این پست، به

شدت احساس می‌شد. هدف، سوق دادن تعدادی از افراد دارای پتانسیل بالا به مسیری بود که بتوانند پس از طی یک دوره فشرده رشد و توسعه، به ریاست بعضی بخش‌ها منصوب شوند. ما بررسی تمامی گروه مدیران اجرایی را شروع کردیم تا بتوانیم نوع مهارت‌ها و کیفیت‌های لازم برای دستیابی به چنین هدفی را تعیین کنیم. ابزار به کار گرفته شده اولیه، ۸۶ مورد از مهارت‌های مورد نیاز را آشکار کرد و این در حالی بود که پاسخگوی آن نیز می‌توانستند موارد دیگری را به یان فهرست اضافه کنند. فرایند دو جانبه بود و در پایان هر دوره و قبل از نهایی شدن مجموعه مهارت‌های مورد نیاز، بازخوردی به گروه مدیران اجرایی تحویل داده می‌شد. الگویی که از این طریق به دست آمد، مبنای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای و بازخورد برای تمامی افراد موردنظر شد. آنها از این داده‌ها برای برنامه‌ریزی شغلی و تعیین برنامه‌های عملیاتی خود - مدیریتی به منظور رشد شایستگی‌های لازم، استفاده کردند. پرسشنامه درواقع حامل پیام بسیار مهمی از طرف گروه اجرایی بود که به اطلاع افراد می‌رساند: «اگر شما مدیران ارشد می‌خواهید در سازمان موفق شوید، به ناگزیر می‌بایستی واجد شایستگی‌ها و زمینه‌هایی باشید که در پرسشنامه آمده است». تجزیه و تحلیل روندهای به دست آمده در مورد کل گروه مورد نظر، اطلاعات جامع و مفیدی را در این مورد که چه فرصت‌های آموزشی می‌بایستی تقویت شده و یا به وجود آیند، به دست داد.

سیستم‌های جهانی سازمانی، خدمات «یک به یک» بی‌نظیری را ارائه می‌دهند. در این سیستم‌ها مشاوره و راهنمایی‌های بسیار فشرده و کاملی برای هر مدیر یا عضو اجرایی شرکت به تنهایی - در صورت درخواست - برگزار می‌شود. این روش تقریباً نوعی تجربه مربیگری/ مشاوره/ مشورت است که هر سازمان آن را در مورد گروهی از کارکنان کلیدی خود به کار می‌گیرد که به دلیل مشکل در برقراری ارتباط با کارکنان داخلی یا تولیدی در محیط کار، افراید مسئله‌ساز به شمار می‌آیند. ما معمولاً از ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان جزئی از کارهایی که می‌بایست قبل از شروع دوره انجام گیرند، استفاده می‌کنیم. خود فرد، پرسشنامه‌ای بسیار دقیق را بین افرادی که با نحوه کارکرد او آشنا هستند، پخش می‌کند. بعد، این فرم‌های پر شده به ما ارجاع داده می‌شود. سپس فرد موردنظر به شهر «سن- دیاگو»^۱ دعوت می‌شود و تحت یک دوره فشرده «یک به یک» قرار می‌گیرند که بر مسائلی نظیر مهارت‌ها، شایستگی‌ها، خصوصیات ذاتی، روابط، برنامه‌های شغلی، و کلاً شرایط جامع زندگی متمرکز شده است. نتیجه این فرایند برنامه‌ای عملیاتی است شامل فهرست‌های پرورش و توسعه گام‌به‌گام که در آنها، مهارت‌های حیاتی به ویژه راهبردهایی برای خود مدیریتی و ایجاد روابط شفاف، مشخص شده است. از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات اصلی تعیین نیازهای پرورش و توسعه، تعیین می‌شوند.

^۱ . San Diego

ارائه بازخورد

فصل شانزدهم این کتاب، شامل مواردی گوناگون برای بررسی در مواقعی است که برگزاری دوره برنامه‌ریزی برای افراد شرکت‌کننده در برنامه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مدنظر باشد. در مواردی خاص که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مبنای ارزیابی نیازهای آموزشی قرار می‌گیرد، این دوره‌ها می‌بایستی بر موارد اندکی متفاوت متمرکز باشند. در اینجا تأکید بر کمک به شرکت‌کنندگانی است که سعی دارند داده‌های مرتبط با خود را دریابند و به آموزش، همچون گزینه‌ای توجه دارند که به آنها در کسب رشد مورد نیاز یاری می‌رساند. به دیگر سخن، در این روش به آموزش در مقایسه با سیستم‌های مداخله‌ای (که در فصل ۳ به آن اشاره شد) بیشتر بها داده می‌شود.

تسهیل‌گرانی که دوره‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را با تأکید بر نیازهای آموزشی برگزار می‌کنند، می‌بایستی آماده توضیح دادن درخصوص گزینه‌هایی آموزشی باشند که در دسترس شرکت‌کنندگان قرار می‌دهند. همچنین می‌توانند در همین مرحله توجه افراد را برای شرکت در دوره‌های آموزشی جلب کرده و حتی اقدام به نام‌نویسی آنها در دوره‌ها و واحدهای دیگر به عنوان بخشی از تجربه آموزشی مبادرت ورزند. شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، گزارش‌هایی محرمانه و شخصی در مورد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای دریافت می‌کنند که به‌طور سیستماتیک بر این نکته متمرکزند که این آموزش‌ها چگونه می‌توانند در رسیدن به اهداف کاری و انجام بهتر شغل‌های کنونی به آنها کمک نمایند و مؤثر باشند. آمارها می‌توانند مقایسه‌ای هنجاری باشند تا به کمک آنها هر یک از شرکت‌کنندگان خود را با گروه‌های مشابه در داخل و خارج از سازمان مقایسه کند. ماحصل افراد از این دوره‌ها گزارش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است؛ یعنی اطلاعاتی در مورد فرصت‌های آموزشی شامل برنامه‌های عملیاتی آموزشی برای رشد و تحول بیشتر در آینده و برنامه‌های عملیاتی خود-مدیریتی برای پیشرفت.

ارزیابی نیازهای آموزشی (همان‌طور که در فصل سوم اشاره کردیم) پیامد طبیعی سیستم مداخله‌ای است. راهبرد تسلسلی^۱ در اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، این فرصت را فراهم می‌آورد که نیازهای آموزشی در سطح کل سازمان تجزیه و تحلیل شود. همچنین بررسی و مشخص کردن نیازهای آموزشی را می‌توان از طریق گنجاندن اقلام و ردیف‌هایی در بررسی‌های کارکنان (همان‌طوری که در فصل هفتم اشاره خواهد شد) انجام داد. این کار از طریق پرسشنامه‌هایی که در پایان دوره‌ها برای ارزیابی به دانشجویان داده می‌شود “Smile- Sheets” و یا از طریق پیگیری بررسی‌هایی که هدفشان به کارگیری مفاد دوره‌های آموزشی در شغل‌های مختلف است، انجام می‌پذیرد.

^۱. Cascade Strategy

به کارگیری و استفاده از بازخوردهای رو به بالا در بررسی‌های کارکنان

گاه درگیر کردن تمامی مدیران میانی در فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، به علل مختلف امری نشدنی است. کمبود و محدودیت‌های بودجه، عدم آمادگی، محدودیت‌های زمانی و یا موانعی مشابه می‌توانند دلایلی محکم برای یافتن راهی باشند که در عین محدود کردن میدان عمل این‌گونه برنامه‌ها، نتایجی بسیار سودمند نیز به بار آورد. یکی از روش‌های رایج، «شییه‌سازی» برنامه همگانی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. در این روش، از بازخورد ۹۰ درجه‌ای به عنوان راهبرد «کاشت بذر» استفاده می‌شود و دانه‌ها پس از رشد، به یک سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تبدیل می‌شوند. به کارگیری و استفاده از روش بازخورد ۹۰ درجه‌ای، مستلزم گنجاندن اقلامی از بازخوردهای روبه بالا در بررسی‌های جامع سازمانی است. به این ترتیب، مدیران میانی، مدیران و مجریان مختلف، از طریق بازخوردهای بی‌نام، درمی‌یابند که برداشت زیردستانشان نسبت به آنها چیست. اجرای این روش، مؤثر و مقرون به صرفه است زیرا تنها تعداد محدودی از اقلام شامل «فضای سازمانی»، «فرهنگ سازمانی» و «شیوه - تفکر سازمانی» را دربرمی‌گیرد و معمولاً برای تمامی کارکنان اجرا می‌شود. سود حاصل از این شیوه می‌تواند بسیار چشمگیر باشد. لی^۱ در ۱۹۹۰ می‌نویسد: «جاذبه ثانویه بازخورد، در خود آن است که قدرت ترغیب تغییر نیز نامیده می‌شود». مدیران این روش را بیشتر می‌پسندند چراکه آمار و اطلاعات به دست آمده، مختص به خود آنان بوده و برای ارزیابی عملکردشان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. کارو^۲ می‌گوید: «گرچه لزوماً طرفدار سیستمی رسمی نیستیم که فروشندگان و یا دیگر کارکنان به وسیله آن مدیران خود را ارزیابی می‌کنند، اما به مدیران پیشنهاد می‌کنیم که بازخورد عملکردشان را از طریق افراد تحت مدیریت خویش جست‌وجو کنند.»

شیوه‌های مختلف ارزیابی کارکنان توسط بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، از چندین سال پیش آغاز شده است. این بررسی‌ها بخش جدایی‌ناپذیر کوشش‌های به عمل آمده برای پیشرفت سازمانی در سازمان‌های

^۱ . Lee

^۲ . Carew (1980. P.26

بزرگ و کوچک به شمار می‌آیند. گنجاندن بازخورد رو به بالا در شیوه‌های رایج، کاری آسان است، اما اجرای آن بر فشار چشمگیر فرایند بازخورد می‌افزاید و برای ملاحظه واکنش‌های رئیس و مرئوس می‌بایستی طراحی مجدد شود.

برخی روش‌های ساده

در کتاب راهنما تحت عنوان «بررسی کارکنان»، اثر جونز و برلی که در ۱۹۹۵ به چاپ رسیده است، روش‌هایی برای تدوین، به‌کارگیری، پردازش و گزارش تمامی جوانب بررسی‌های بی‌نامی که در سازمان یا بخش‌های ویژه‌ای از آن به کار گرفته می‌شود شرح داده شده است. در نوشته زیر (که کمی تفصیل داده شده) بر مواردی مهم در بازخورد رو به بالا تأکید شده است.

نوشتن موارد: هنگامی که در بررسی‌های کارکنان، تمایلی شدید به استفاده از یک مقیاس امتیازدهی برای تمامی موارد غیرجمعیت‌شناسی داریم، این امکان فراهم می‌شود که ردیف‌های بازخورد رو به بالا با استفاده از همان مقیاسی رتبه‌بندی شوند که دیگر جنبه‌های سازمانی تحت بررسی نیز با آن ارزیابی می‌شوند. مثلاً، اگر یکی از سؤالات این باشد که «شما تا چه حد درکی روشن از خصوصیات سازمان دارید؟ سؤال بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در همین ارتباط می‌تواند این باشد که: «مدیر شما تا چه حدی شما را در جریان تصمیمات مؤثر بر سرنوشت‌تان قرار می‌دهد؟ به این ترتیب، برای ارزیابی هر دو سؤال می‌توان از یک مقیاس امتیازدهی همانند استفاده کرد و سؤالات بازخورد رو به بالا را در هر جای پرسشنامه گنجاند.

جایگاه موارد بازخورد: اینکه ردیف‌ها یا سؤالات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در کجای پرسشنامه‌های ارزیابی کارکنان گنجانده شود، مسئله‌ای است که حل آن به دقت زیادی نیاز دارد. همان‌طور که در فصل دوازدهم خواهیم گفت، یکی از مبادی تحریف در ارزیابی اطلاعات، عاملی است که ما آن را «اثر هاله‌ای» می‌نامیم و آن، تمایل به امتیازدهی یکسان به شخصی خاص در تمام یا بخشی از سؤالات است. در بازخورد رو به بالا، این اثر در صورتی که تمامی موارد مربوط به مدیران در یک قسمت از پرسشنامه ارائه شوند، می‌تواند تشدید شود. ممکن است پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه متوجه شوند که تمامی امتیازدهی به سؤالات، یکسان بوده و همین آگاهی در نحوه امتیازدهی آنان تأثیر گذارد. این درحالی است که ما در نظر داریم موارد بازخورد رو به بالا، به طور تصادفی در میان دیگر موارد بررسی‌های کارکنان گنجانده شود تا پاسخ‌دهندگان به آسانی آنها را با امتیازدهی ارتباط ندهند.

پردازش داده‌ها: معمولاً آن دسته از بررسی‌های کارکنان که شامل بازخورد رو به بالا می‌شود، نسبت به دیگر بررسی‌ها و حساسیت بیشتری برخوردار است. طی این بررسی‌ها در امان ماندن پاسخ‌ها از «چشمان کنجکاو» امری بسیار حیاتی است. در پردازش داده‌ها نیز اهمیت بسیاری دارد که اقلام بازخورد، در یک یا چند فهرست و یا در دسته‌هایی خاص قرار داده شوند. این عمل، جداسازی موارد را در جهت اهداف بازخورد آسان کرده و به گونه‌ای مؤثر کارایی نتایج حاصل از بررسی کارمندان را افزایش می‌دهد.

ارائه نتایج بازخورد به پاسخ‌دهندگان: ما شدیداً به ارائه نتایج بازخورد به هر فرد، معتقدیم و اصرار داریم که مراجعان، سیستم بازخورد را تا حد ممکن از مخفی کاری دور نگه دارند. یعنی رئیس و مرئوس می‌بایستی همزمان به نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای دست یابند. طرفین، به کار کردن در زمینه تمامی داده‌ها برای دستیابی به طرح عملی مبتنی بر بررسی داده‌ها با هم به منظور تدوین برنامه بهینه‌سازی و تعهدات آنها، ترغیب می‌شوند. جلسات این گروه کاری تنها می‌تواند بر جنبه‌هایی از سازمان که دارای امکان بهینه‌سازی هستند، متمرکز شود. یکی از این جنبه‌ها می‌تواند چگونگی رفتار رهبری با همان گروه کاری باشد.

مثال‌های موردی

کارکنان بخش تحقیقات و توسعه یک سازمان بزرگ ارتباطی (R&D)، از روش «بارومتر»^۱ برای بررسی کارکنان سازمان خود استفاده کردند. این فرایند، درواقع بررسی مختصری (۱۵ سؤال) از کل کارمندان با هدف توسعه فرهنگی سازمان طی چندین سال گذشته بود. رهبران سازمان با گنجاندن حداکثر پنج سؤال در بررسی سالانه که با عبارت «مدیر من ...» شروع می‌شد، موافقت کردند. این روش در آغاز آشکارا و از تمامی جوانب تهدیدآمیز شد. کارکنان دلوپس این نکته بودند که تا چه حدی باید پاسخ‌های درست بدهند. مدیران نیز نگران چگونگی استفاده از نتایج به دست آمده بودند. به هر حال، به محض اینکه مشخص شد اهداف اعلام شده سازمان (توسعه)، حقیقت دارند، مدیران منتظر نتایج مقایسه‌ای سال به سال این بررسی‌ها شدند. این امر، سرآغازی برای رشد شرایط و اوضاعی در سازمان شد که در آن براحتی میشد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به طور کامل پیاده کرد. حتی امروزه نیز از این روش به شکلی نهادینه در این سازمان استفاده می‌شود. این روش به تمامی کارکنان در سراسر

^۱ . Barometer

سازمان تعمیر داده شده و به نظر می‌رسد که فرایندی بسیار مفید برای دریافت‌کنندگان بازخورد بوده است.

یک آژانس فدرال هوایی وابسته به دولت مرکزی، پرسشنامه‌ای برای تمامی کارکنان تهیه کرد که شامل بررسی و امتیازدهی به مدیران بر مبنای ۹ عملکرد آنان بود:

- مطلع کردن کارکنان
- بیان انتظارات سازمان از کارکنان
- پرسش از کارکنان درباره ایده‌های آنان نسبت به شغلشان
- تحسین کارکنان به خاطر کارهای درست آنان
- مشاوره با کارکنان درخصوص اهداف شغلی
- درک جنبه‌های فنی شغل‌های کارکنان
- پیش‌بینی و ارائه راه‌حل‌های مؤثر برای مشکلات مختلف
- تقسیم منصفانه وظایف

کارمندان امتیازات خود را بر مبنای مقیاس ۵ امتیازی از «بسیاری ناراضی» تا «بسیار راضی» رده‌بندی کردند و به عنوان نتیجه بررسی بازخورد، دریافتند که مدیران و مدیران میانی می‌کوشند نحوه عمل و برنامه خویش را براساس پیشنهادات کارکنان خود تغییر دهند.^۱

برخی پیش‌بینی احتیاطی

گنجاندن بازخورد رو به بالا در بررسی‌های کارکنان، متأسفانه با شماری از خطرات قابل توجه همراه است. به همین دلیل، کارکنان اداره تحقیق و توسعه می‌بایستی در برنامه‌ریزی و پیاده کردن آن دقت کافی داشته باشند. در اینجا، خطرهای اصلی را به منظور آمادگی برای مقابله با آنها معرفی می‌کنیم. ناگفته نماند که بسیاری از این پدیده‌ها ممکن است در هر نوع بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای وجود داشته باشند.

بار اضافی داده‌ها

برخی از رهبران فرایند، دریافت داده‌ها را بویژه در مورد خود، مرحله‌ای پردغدغه می‌یابند. محدودیت زمانی تمرکز گروه کاری بر رفتار رهبران و تمرکز بر امر توسعه و بهینه‌سازی تمامی جنبه‌هایی که گروه

^۱ . Del Balzo & Miller, 1989, P. 43

می‌تواند آنها را ارتقا دهد، امری بسیار مهم است. هدف از بررسی کارکنان، مستحکم کردن موقعیت رهبران سازمان نیست بلکه بهینه‌سازی نحوه عملکرد سازمان است. بنابراین، طی جلسات بازخورد می‌بایستی تأکید بر این تعادل را همواره مدنظر گرفت. اگر رفتار رهبر مسئله‌ساز است، برنامه زمانبندی گروه سازی در گروه را به گونه‌ای تنظیم کند که مطمئن شوید وقت کافی برای پرداختن و بررسی کامل این نگرانی در مورد رهبری وجود دارد.

هدف‌های نازل

بررسی کارکنان نباید به نحوی طراحی شود که پاسخ‌دهندگان تنها به این دلیل که پاسخ‌هایشان محرمانه خواهد ماند، به ارزیابی منفی رهبران خود ترغیب شوند. در این خصوص، روش مفید این است که در پرسشنامه‌ها امکان تفسیری نوشتن به پاسخ‌دهندگان داده نشود، موارد سؤال به دقت انتخاب شده و تنها بر رفتارهای قابل اصلاح رهبری متمرکز شوند. در ارزیابی، می‌بایستی از به‌کارگیری لغات و واژه‌های در مقیاس مانند: «رضایت» و یا «مؤثر» برای امتیازدهی اجتناب کرده و به جای آنها از لغاتی چون: «درجه» و «اندازه» استفاده کنید.

تدافعی عمل کردن

برای کسانی که انتظار دریافت نتایج بازخورد از زیردستان خود را دارند، امری بسیار طبیعی است که از آ «احساس خطر کرده، تا حدودی تدافعی عمل کنند. بسیار حیاتی است که فرایند برگرداندن داده‌های به دست آمده از بررسی کارکنان در مورد رهبران، تا سر حد امکان به صورت ارزشیابی نباشد. همچنان مهم است که تسهیل‌گران جلساتی که در آنها رهبران نتایج بازخورد رو به بالا را دریافت می‌کنند، واکنش تدافعی طبیعی تلقی کرده و با متمرکز کردن روند جلسه بر منافع به کارگیری نتایج به دست آمده از بازخورد، برای آرام کردن این رهبران تلاش کنند. تنها و تنها به آنها داده می‌شود و سلسله مراتب اداری بالاتر، آنها را نخواهد دید.

ترس از افشای نتایج

هم رهبران و هم زیردستان آنها، ممکن است درخصوص محرمانه ماندن نتایج بازخورد رو به بالا و ناشناخته ماندن شرکت‌کنندگان، نگران باشند. روش گنجاندن سؤالات بازخورد رو به بالا در بررسی‌های کارکنان، ممکن است این نگرانی را افزایش دهد، زیرا احتمال زیادی وجود دارد که

این گونه سؤالات در نهایت به گزارش‌هایی برای رده‌های بالای سازمانی تبدیل شود. نتیجه منطقی این امر آن است که هم رهبران و هم کارکنان، در این مورد که چه کسی نتایج بررسی‌ها را خواهد دید و با آنها چه خواهد کرد، نگران باشند، وجود این نگرانی، طراحان را مجبور می‌کند که اهداف بررسی‌ها و حدود و ثغور ناشناخته ماندن شرکت‌کنندگان و محرمانه ماندن نتایج را به روشنی توضیح دهند. هدف از این امر، «مراعات عدم غافلگیری» کارکنان است.

اتلاف وقت تا دستیابی به بازخورد ارزیابی

فاصله زمانی بین شروع بررسی‌های اداری و ارائه بازخوردها می‌بایستی تا سر حد امکان به حداقل برسد. بیشتر بازخوردهای ۳۶۰ درجه‌ای قادر به کاهش این شکاف زمانی هستند، چراکه معمولاً به تلفیق پاسخ‌ها از منابع مختلف نیازی ندارند و هدف اصلی آنها فرد رهبر است. در مواردی که از بازخورد رو به بالا در بررسی‌ها استفاده می‌شود، اهمیت بسیاری دارد که نتایج این بازخوردها به سرعت در اختیار رهبران و زیردستانشان قرار گیرد. این مدت اگر ماه‌ها و یا هفته‌ها طول بکشد، داده‌های موردنظر ضریب سودمندی خود را از دست داده و اشتیاق یا قدرت پذیرش شرکت‌کنندگان نیز ممکن است کاهش یابد.

شکار افراد

گاهی اوقات دریافت‌کننده‌ها پاسخ‌های بازخورد، می‌خواهد بدانند چه کسی، در چه سطح سازمانی، چه امتیازی به او داده است. گزارش‌های بازخورد می‌بایستی به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که باعث به وجود آمدن مسئله جست‌وجوی «غریبه‌ای که باید توبیخ شود» نشود. ما ترجیح می‌دهیم که گزارش‌ها به صورت میانگین امتیازاتی که افراد مختلف به موردی خاص می‌دهند و یا به شکل گروهی از موارد محاسبه شده از طریق فراوانی، ارائه شوند. این نحوه گزارش‌دهی، رهبران را از تحت فشار قرار دادن افرادشان به منظور یافتن کسانی که امتیاز پایینی به آنها داده‌اند، باز می‌دارد.

ارزیابی‌های کاذب افراد اجرایی از مدیران

به کارگیری بازخوردهای رو به بالا در بررسی‌های کارکنان، با ارزیابی‌های رسمی عملکرد اجرایی مدیران توسط کارکنان، یکسان نیست. در فصل بعدی، ارتباط بین ارزیابی عملکردهای اجرایی و فعالیت‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را بررسی خواهیم کرد. این نکته بسیار اهمیت دارد که فرایند

استفاده از بررسی‌های کارکنان - که به منظور بازخورد به رهبران صورت می‌گیرد - با جنبه‌های ارزیابی عملکرد رهبران آلوده نشود. در اینجا، هدف رشد و ارتقا است. بررسی‌های کارکنان می‌تواند توسط مدیران اجرایی برای «بیرون راندن» رهبران کمتر مؤثر به کار گرفته شود، اما این برداشت غلط، انحرافی از کاربرد این فناوری است که می‌بایستی از وقوع آن جلوگیری کرد. این طرز برخورد می‌تواند به شرایطی ناسالم بینجامد که در آن به بازخورد بیش از اندازه لازم بها داده شود و از آن برای پیشرفت و توسعه افراد بهره‌برداری نشود.

گنجاندن موارد بازخورد روبه بالا در بررسی‌های کارکنان، روشی قابل قبول بوده و هر شخصی می‌تواند اثرات مثبت بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را در درازمدت مشاهده کند. با این همه، می‌بایستی با احتیاط از این روش استفاده کرد و فرایند آن را با دقت انجام داد.

ارزیابی پیامدهای سرمایه‌گذاری‌های آموزشی

استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان ابزاری برای ارزیابی نتایج آموزش در میان اکثریت رهبران HRD به طور فزاینده‌ای در حال رواج است. در این روش، ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای پیش از آموزش و بعد از آن در مورد شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی، به کار رفته و نتایج حاصله با هم مقایسه می‌شوند. طراحی این‌گونه مطالعات گاهی می‌تواند بسیار پیچیده باشد، ولی به‌طور معمول نتایج آن مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد. اجرای مطالعات قبل و بعد از آموزش، به ندرت افرادی را که به‌طور تصادفی در کلاس‌ها حاضر شده و یا اصلاً حضور نمی‌یابند، دربرمی‌گیرد. این امر و دیگر مشکلات روش شناختی، این‌گونه تحقیقات را به فعالیتی بسیار مشکل و پیچیده تبدیل کرده است.

«دونالد کرک پاتریک»^۱ یکی از برجسته‌ترین طرفداران ارزیابی نتایج آموزش‌های حرفه‌ای است. مدل ارائه شده توسط او، شامل چهار سطح خاص از ارزیابی و اندازه‌گیری می‌شود:

۱. واکنش: این سطح همان روش معروف (Smile-Sheet) است که در آن، داده‌ها در پایان دوره آموزشی گردآوری می‌شوند. این داده‌ها (در این سطح) عموماً انتقادی بوده و با نتایج درازمدت داده‌ها ارتباطی ضعیف دارند. (جونز، ۱۹۹۰)

۲. یادگیری: این سطح بر دانشی که ضمن دوره آموزشی فرا گرفته می‌شود، متمرکز است. این ارزیابی در طول یا آخر دوره آموزشی، به شکل آزمون‌های مختلف یا شبیه‌سازی رفتاری صورت می‌گیرد.

۳. رفتار: در این سطح، ضریب یادگیری رفتاری و مهارتی طی آموزش و نیز میزان نمود این یادگیری‌ها به شکل تغییر در رفتار و مهارت در انجام شغل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این ارزیابی چند ماه پس از آموزش صورت گرفته و معمولاً شامل گردآوری داده از منابع مختلف است.

۴. نتایج: این سطح از ارزیابی، حول و حوش بهینه‌سازی سازمانی متمرکز بوده و می‌تواند مستقیماً به آموزش مرتبط باشد. این ارزیابی در درازمدت صورت می‌گیرد و چند سازمان می‌توانند منابع مورد نیاز برای اجرای این‌گونه پیگیری‌ها را فراهم سازند.

^۱. Donald Kirkpatrick

ارزیابی‌های سطح چهارم، سازمان‌هایی را که سرمایه‌گذاری‌های کلانی در امر آموزش کرده‌اند، به‌طور فزاینده‌ای به خود جلب می‌کنند، اما اجرای آنها بسیار مشکل است. مشکلات عدیده‌ای که در طراحی و اجرای این‌گونه برنامه‌ها وجود دارد، به کارگیری آنها را بسیار مشکل‌تر از تلاش برای برآورد درست نیازهای دوره‌های آموزشی جلوه می‌دهد. استفاده از ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای برای ارزیابی شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، می‌تواند این امید را پدید آورد که در نهایت روشی برای این مشکل (حداقل برای آموزش‌های سطح ۳) پیدا خواهد شد.

اهداف رقابتی

آموزش‌دهندگان دوره‌های آموزشی و مدیران مسئول، معمولاً دلایل متفاوتی برای ارزیابی نتایج واحدهای درسی دارند. این اختلافات می‌تواند به اهدافی در حال رقابت با هم تبدیل شوند. در اینجا، ما چهار هدف را که - در حال رقابت با هم هستند - برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها درخصوص نتایج آموزش‌های حرفه‌ای به کار می‌روند و نیز شیوه‌هایی را که به کاربران این روش‌ها کمک می‌کند تا به اهداف موردنظر برسند، بیان می‌کنیم.

ادامه فعالیت‌ها و بقا: هنگامی که مسئولان آموزش‌های حرفه‌ای سازمان‌ها در آستانه خطر قطع بودجه قرار می‌گیرند، اولین انگیزش آنها زنده نگهداشتن این گونه آموزش‌هاست. در نتیجه، تعجب‌آور نیست که داده‌هایی گردآوری می‌کنند که به شدت بیانگر نتایج بسیار مثبت آموزش‌هاست. یکی از راهبردهای کسب این‌گونه آمار، استفاده از فرم‌های (smile- sheet) است که به ابزار ارائه امتیازهای عالی شهرت دارند. (جونز، ۱۹۹۰) دفاتر آموزش، گاهی به منظور تقویت شانس بقای خود در سازمان، به گردآوری رضایت‌نامه‌هایی در خصوص آموزش‌های ارائه شده می‌پردازند. یکی از دیگر روش‌های رایج، مکتوب کردن تمامی فعالیت‌های انجام شده در ارتباط با توسعه و ارائه دوره‌های آموزشی است.

بهینه‌سازی دوره‌های آموزشی: اگر کارکنان دفاتر آموزشی بخواهند از ارزیابی‌های انجام شده برای بهینه‌سازی دوره‌ها یا برنامه‌های آموزشی استفاده کنند، می‌بایستی آمارشان با آماری که برای ادامه فعالیت و بقا برمی‌گزینند، متفاوت باشد. در این مورد می‌بایستی از داورها «کارشناسان»، پیشنهادهای گردآوری شده از منابع مختلف و ارزیابی مجدد نیازهای گروه‌های آموزشی، در جهت پیشرفت شرکت‌کنندگان استفاده شود.

بهینه‌سازی مربی (آموزش‌دهنده): گاهی هدف از ارزیابی، در اختیار گذاردن نتایج بازخورد به آموزش‌دهندگان در راستای رشد آنهاست. طبیعتاً این هدف نیازمند تأکید بر آموزش‌دهندگان و

برخورداری از روش مناسب در اختیار گذاشتن بازخوردهای سازنده است. از این نظر، فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای ابزاری بسیار باارزش است زیرا می‌توان آن را به صورت فرم‌های خودارزیابی و دگزارزیابی توسط شرکت‌کنندگان، کمک - مربیان و ناظران به کار گرفت. این فرم‌ها به دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد کمک می‌کنند تا نقاط نیازمند به خود - بهینه‌سازی را دقیقاً بیابند و نسبت به پیشرفت خود از طریق ارزیابی مجدد اقدام کند. این فرایند را می‌توان به نحوی مورد استفاده قرار داد که در مورد روش تدریس یا رفتار مربی «بازخوردی غیرارزیابی» به او ارائه دهد. بازخوردها را می‌توان از شرکت‌کنندگان در این گونه دوره‌ها و یا از دیگران کسب کرد. مربی درحالی‌که تجربه می‌اندوزد، امتیازات و بازخوردها را با هم مقایسه می‌کند.

بهینه‌سازی: مدیران معمولاً این نوع بهینه‌سازی را برای ارزیابی دوره‌های آموزشی هدف قرار می‌دهند و درصدد مشخص کردن میزان ارزش افزوده‌ای هستند که این‌گونه آموزش‌ها برای سازمان به بار می‌آورند. استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای برای این منظور، نیازمند تجزیه و تحلیل روندهای کلی قبل و بعد از دوره‌های آموزشی است. رهبرانی که در ارزیابی‌های قبل از شروع دوره آموزشی فعالیت دارند، در طول دوره آموزشی، بازخورد دریافت می‌کنند، برنامه‌های عملیاتی خود - مدیریتی را توسعه می‌دهند، آنها را اجرا می‌کند و بعد از شش ماه تا یک سال این فرایند را دوباره تکرار می‌کنند. سپس، کارکنان دفاتر آموزشی بیش از پرداختن به مطالعه سطحی خاص، تغییراتی را که در تمامی گروه‌های آموزشی تمامی گروه‌های آموزشی به وجود آمده‌اند، مورد مطالعه قرار می‌دهند. البته این روش را نمی‌توان تحقیقات محض دانست، زیرا شرکت‌کنندگان در این‌گونه دوره‌ها بی‌آنکه گروهی آموزش‌دیده برای مقایسه وجود داشته باشد، نتایج بازخوردها را دریافت می‌کنند. روش بهینه‌سازی سازمان دارای این مزیت است که می‌تواند روندها را با ضریب اطمینان بالایی کشف کند، چرا که داده‌ها از منابعی مختلف و بارها و بارها گردآوری می‌شوند. نقطه ضعف آشکار در به‌کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مشکل بودن ایجاد ارتباط بین معیارهای «سخت» با هدف بهینه‌سازی سازمانی است. معمولاً یک نفر (احتمالاً یک یا تعدادی از رهبران ارشد) می‌بایستی تصمیم بگیرد که چه شواهدی برای توجیه سرمایه‌گذاری در آموزش کافی است.

ارزیابی جامع

ارزایی پیامدهای آموزش‌های حرفه‌ای را می‌توان در چندین مرحله و در چارچوب زمانی کوتاه یا بلند مدت انجام داد. اغلب کسانی که منابع سازمانی را برای رشد افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند، در نخستین مرحله برگشت هزینه‌ها به بازده حاصله علاقه‌مند هستند، اما معمولاً تحت فشار قرار می‌گیرند که

ارزیابی‌هایشان را در ارتباط با برنامه‌های کوتاه مدت، محدود کنند. بنابراین، ارزیابی دوره‌های آموزشی نه تنها به اهداف سرمایه‌گذاری بلکه به میزان صبر و تمایل رهبران سازمان برای ظهور آثار آموزش‌ها در محیط و عملکرد کارکنان بستگی دارد.

متداول‌ترین زمان برای ارزیابی طی آموزش، بلافاصله بعد از اتمام دوره آموزشی به هنگام پیگیری کوتاه‌مدت آن و در خلال مطالعه پیشرفت سازمان است که ارتباط مستقیمی با امر آموزش دارد. امروزه، بیشتر ارزیابی‌ها کوتاه‌مدت است، شاید به این دلیل که روش مورد بحث با نحوه مدیریت بسیاری از سازمان‌ها همخوانی دارد. به هر حال، ارزیابی دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی آسانترین روش بوده و به احتمال زیاد نتایجی مثبت و دلخواه را به بار می‌آورد.

البته، بهترین نوع آموزش آن است که با اهداف سازمان و شکاف‌های عملکرد کنونی و عملکرد ایده‌آل آن، گروه خورده باشد. درواقع طرح ارزیابی شرکت‌کنندگان می‌بایستی پیش از دوره آموزش، طراحی شود، با وضع کنونی متناسب شود و سفارش شده باشد. این روش، شامل ارزیابی نیازهای آموزشی بوده و گاه می‌توان آن را به صورت بررسی‌های ۳۶۰ درجه‌ای شرکت‌کنندگان، مدیران، همکاران، زیردستان و مشتریان اجرا کرد.

استفاده از پرسشنامه‌ها به عنوان مبنایی برای سیستم پیگیری

از دیرباز قلم و کاغذ به عنوان «ابزار بررسی» در ارزیابی نتایج آموزش مورد قبول بوده و به کار رفته‌اند. آموزش‌دهندگان و مدیراناداری، سال‌هاست که شرکت‌کنندگان و کارکنان را با استفاده از این روش، ارزیابی و بررسی کرده‌اند. از آنجا که برتری‌های روش پرسشنامه‌ای بیشمار است، پیشنهاد می‌کنیم از این روش در بررسی‌ها استفاده شود. برخی از برتری‌های اساسی روش پرسشنامه‌ای عبارتند از:

- **سریع و آسان است** و همواره بانحوه استفاده از آن آشنا هستند. پرسشنامه‌ای که درست تنظیم شده باشد، می‌تواند داده‌ها و بازخوردهای مستقیمی در ارتباط با آموزش حرفه‌ای ارائه دهد.
- **ارزان است** و ارزیابان می‌توانند از طریق فرم‌های قابل کپی کردن و استاندارد به حجم بسیار زیادی از داده‌های مربوط به آموزش دست یابند.
- این روش می‌تواند برای شمار زیادی از کسانی که به نحوی از انحاء در نتایج آموزش شریک هستند، فرصت مناسبی فراهم کند تا عقاید و نظرات خود را در ارتباط با نتایج آموزش بیان کند. شرکت کردن پاسخ‌دهندگان در این گونه آموزش‌ها می‌تواند نوعی سرمایه‌گذاری باشد و حمایت از این گونه تلاش‌های آموزشی را افزایش دهد.

• قابل اعتماد بودن و اعتبار این گونه روش ها را می توان آزمود: از آنجا که این روش در مقایسه با روش «مشاهده» عینیت بیشتری دارد، از داده ها و آمار گردآوری شده می توان برای تجزیه و تحلیل آماری استفاده کرد.

• از این روش می توان برای مقایسه های چندوجهی و مبنایی استفاده کرد. استفاده از آماری حاصله از پرسشنامه، این فرصت را برای ارزیابان فراهم می آورد که مربیان را با هم و نیز با خودشان، در طول زمان و طی دوره های مختلف مقایسه کرده و چگونگی رشد شرکت کنندگان در این دوره ها و تغییر عملکردشان را دریابند

در سال های اخیر، از واژه «خط تراز» استفاده بسیاری می شود. البته نگرانی هایی در مورد خط تراز به ویژه در آموزش سازمان ها وجود دارد. هدف درازمدت سازمان ها کسب اعتبار ملی است. در نتیجه، ما نگران تعیین تأثیر فعالیت هایمان بر «خط تراز» و به همان نسبت دلواپس ابعاد فرایندهایی هستیم که فکر می کنیم به آن هدف بستگی دارند. از این دیدگاه است که استفاده از پرسشنامه ها در چندین مرحله از ارزیابی دوره های آموزشی، مفهوم می یابد. اگر بتوانیم شیوه دوره های آموزشی را متناسب با نیازهای خاص شرکت کنندگان و سازمان را بهبود بخشیم. اگر بتوانیم نحوه آموزش ها و کسب رضایت خاطر شرکت کنندگان را بهینه سازیم؛ اگر بتوانیم مربیانی تربیت کنیم که از هر دوره آموزشی همچون فرصتی آموزشی برای بهینه سازی خود استفاده کنند؛ اگر بتوانیم بعد از اتمام دوره آموزشی با شرکت کنندگان در تماس باشیم و اگر بتوانیم تمامی این فعالیت ها را انجام دهیم، بی شک می توانیم به هدف تضمین بازگشت مناسب سرمایه، کمک کنیم. استفاده از پرسشنامه در قبل، ضمن و بعد از این گونه دوره های آموزشی می تواند کمک فراوانی درخصوص موارد یاد شده به ما بکند. در اینجا، چند راهبرد اندازه گیری را پیشنهاد می کنیم که قادرند در اجرای ارزیابی پیشرفت سازمانی حاصل از دوره های آموزشی به ما کمک کنند.

۱. به «بررسی فرهنگ» در سازمان بپردازید. نتایج را در اختیار تمامی واحدها قرار دهید و روندهای کلی نیازهای آموزشی را مطالعه کنید.

۲. «نیازهای آموزشی» را بررسی کنید. در این مورد کسانی را که احتمال شرکت کردن آنها در دوره آموزشی وجود دارد، به طور مستقیم دخالت دهید، زیرا «احساس نیاز» می تواند مقبولیت دوره آموزشی را افزایش دهد.

۳. به عنوان فعالیت قبل از شروع دوره، یک پرسشنامه بازخورد ۳۶۰ درجه ای را بین شرکت کنندگان توزیع کنید. این پرسشنامه می بایستی حاوی سؤالاتی درخصوص صلاحیت هایی باشد که باید در

الگوی آموزشی به آنها توجه شود. سپس، بازخورد آن را در اختیار اعضای گروه‌های کوچک قرار دهید و تمامی داده‌های دریافتی را به منظور ارزیابی دقیق نیازهای آموزشی گروه‌هی شرکت‌کننده، مطالعه کنید.

۴. «بازخورد تسهیل‌گران دوره‌های آموزشی در پایان این دوره‌ها» را با استفاده از روش خود ارزیابی و امتیازدهی توسط شرکت‌کنندگان و کمک - تسهیل‌گران، مورد بررسی قرار دهید. دوره‌های درسی، رشد تسهیل‌گران و رضایت شرکت‌کنندگان از مدل‌های آموزشی را پیگیری کنید.

۵. پرسشنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را که شامل ردیف‌هایی در مورد صلاحیت و لیاقت‌های مرتبط با دوره‌های آموزشی است، تکرار کنید. بازخوردهایی فردی برای شرکت‌کنندگان در دوره‌ها تهیه کنید و برنامه‌ریزی عملیاتی بعدی آنها را تسهیل بخشید. روندهای کلی را برای مشاهده نتایج آموزشی مطالعه کنید و دوره‌های آموزشی را در صورت لزوم تغییر دهید.

۶. برنامه‌های عملیاتی خود - مدیریتی شرکت‌کنندگان را مورد بررسی تکمیلی قرار دهید. نتایج کلی را برای مشاهده نتایج این‌گونه آموزش‌ها مطالعه کرده و نسبت به تغییر و اصلاح آموزش‌ها براساس نیازها اقدام کنید. خلاصه داده‌های هر دوره را به مدیران ارشد ارائه دهید.

استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان روشی برای ارزیابی نتایج آموزشی و سرمایه‌گذاری آموزشی، مسئله‌ای بسیار مهم است، ولی این روش چون حسابگرانه عمل می‌کند، می‌تواند روشی مطمئن برای پاسخگوی ی به نیازهای واقعی سازمان‌ها یا افراد باشد.

حلقه‌های ارتباطی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و ارزیابی عملکرد

«کار نامطبوعی است، اما به هر حال یک نفر باید آن را انجام دهد»..

به نظر می‌رسد که جمله بالا، بیانگر دیدگاهی درخصوص بررسی عملکردها به ویژه در سازمان‌های امروزی باشد. مدیران، شکایت دارند که روش ارزیابی سالانه عملکردهای زیردستانشان، دور از واقعیت، زمان‌بر و و موجد رویارویی با آنهاست. آنها بر این باورند که هیچ روش درستی برای انجام ارزیابی وجود ندارد، درست شبیه آن است این است که به فردی مراجعه کرده و به او بگویید: «من درباره شما این‌طور فکر می‌کنم». مشکل اصلی، طبیعت ارزیابانه بررسی‌های عملکردهاست که می‌تواند مشکلاتی مانند فشار روحی و نگرانی را برای زیردستان فراهم‌سازد. بسیار دیده شده که این‌گونه ارزیابی‌ها با بررسی‌های حقوق سال همراه است؛ تقارنی که در ارتباط با ارزیابی پیش‌بینی درآمدهای سال آینده بتواند این مشکلات را تشدید کند. خطای آنها ی سیستم‌های ارزیابی عملکردها زیاد و گسترده‌اند. «هاروی»^۱ (۱۹۹۴) به چهار مورد از این خطای آنها اشاره می‌کند:

۱. یک ارزیابی نمی‌تواند پاسخگوی تمامی نیازها باشد.
۲. ارزیابی از بالا به پایین و از منبعی مشخص، ذاتاً مشکل‌آفرین بوده و گم می‌شود.
۳. بازخوردهای رشد و توسعه که در مصاحبه‌های ارزیابی به افراد داده می‌شود، معمولاً یا گم می‌شود و یا تحت‌الشعاع مسائل دیگر قرار می‌گیرد.
۴. ارزیابی‌های مؤثر عملکرد به مهارت‌هایی نیاز است که بسیاری از مدیران به اندازه کافی از آنها بهره‌مند نیستند.

به نظر هاروی، بازخوردهای ۳۶۰ درجه‌ای باید جایگزین ارزیابی‌های سنتی شود. تقریباً تمامی سازمان‌های بزرگ تجاری دارای مجموعه بی‌پایانی از سیستم‌هایی هستند که برای ارزیابی عملکرد سازمان خود از آنها استفاده می‌کنند. هنوز هم این باور غلط موجود دارد. به نظر می‌رسد در برخی سازمان‌ها، بررسی فرایندهای اهمیت کمتری نسبت به استاندارد کردن امتیازدهی دارد. گرچه همان‌طور

^۱. Harvey

که در فصل دوازدهم خواهیم گفت، شیوه امتیازدهی به عملکرد زیردستان، شیوه‌ای ذاتاً ذهنی است، اما سازمان‌ها می‌کوشند که این فرایند از بالا به پایین را با جزئیات هر چه بیشتری سامان دهند و به همین دلیل، به‌طور فزاینده‌ای اجزای آن را پردردس‌تر می‌کنند. امروزه، دست کم حداقل بیشتر سازمان‌هایی که به آگاهی بیشتری در این زمینه دست یافته‌اند، ارزیابی عملکرد را از بررسی حقوق سالانه جدا می‌کنند. «رومانو»^۱ (۱۹۹۴) دریافت که: «ساده‌ترین راه استفاده از ارزیابی‌های روبه بالا، رشد و آموزش است نه اضافه حقوق». بعلاوه، هم‌اکنون سازمان‌ها بررسی عملکردهای گروهی را آغاز کرده‌اند هر چند که این تسهیلات از روش‌های مبتنی بر پرداخت‌ها متریقی‌تر نیستند. روش‌های کنونی، هنوز هم بر کارمندی متمرکزند که به نظر رؤسایشان به‌طور خاصی به اهداف سازمانی کمک می‌کنند و هنوز هم اغلب این سیستم‌ها به خرج کار گروهی و ارزش افزوده حاصل از نیروی انسانی، به کمک‌های فردی پاداش می‌دهند. البته بعضی از سازمان‌ها، شروع به ادغام بررسی‌های عملکردی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای کرده‌اند؛ روشی که می‌بایستی بسیار هوشیارانه با آن برخورد کرد.

همان‌طور ی که همکارمان «داگ واتسباگ»^۲ خاطرنشان کرده است، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بنابه دلایلی که در پی خواهد آمد، تفاوت بسیاری با بررسی‌های عملکردی دارد:

- ارزیابی‌های عملکردی غالباً برای تعیین پاداش‌هایی که کارکنان دریافت خواهد کرد، کاربرد دارد، حال آنکه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به منظور تسهیل در رشد و ارتقای کارکنان به کار گرفته می‌شود.
- ارزیابی عملکردی ارائه‌دهنده بازخورد نتایج اعمالی هستند که کارکنان پیش از این انجام داده‌اند، در حالی که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در پی این است که آنها چگونه به اینجا رسیدند و کارشان را چگونه انجام می‌دهند. لذا کارکنان به جای دریافت اطلاعات درباره «خط تراز»، اطلاعاتی در مورد مهارت‌های حیاتی مورد نیاز برای انجام وظایفشان دریافت می‌کنند.
- در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای درست بر خلاف ارزیابی‌های عملکردی، به کارکنان از چندین منبع امتیاز داده می‌شود که یکی از این منابع رؤسا هستند. آنها معمولاً چگونگی ارزیابی دیگران نسبت به خود را از طریق تفاوت موجود بین خود - ارزیابی و ارزیابی دیگران کشف می‌کنند.
- آمار و داده‌های گردآوری شده در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای جامع و منحصر بفردی هستند. تلاش‌ها و فعالیت‌های بسیار زیادی برای تعیین مهارت‌های اصلی مورد نیاز هر شغل و تعیین سطوح عملکرد مورد نیاز هر یک از آنها صورت می‌پذیرد.

^۱ . Romano

^۲ . Doug Watsabaugh

- کارکنان در خلال فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، بازخوردهایی قیاسی دریافت می‌کنند. درواقع این افراد اطلاعاتی درباره چگونگی مقایسه کار خود با دیگران را کسب می‌کنند.
 - کارمندان، مسئولین کامل آنچه را که در ارتباط با نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای انجام می‌دهند، برعهده دارند. آنها می‌بایستی برنامه‌های عملیاتی خود - مدیریتی را سامان داده و آنها را به سبک خود به دیگران منتقل می‌سازند.
 - کارکنان، اطلاعات زیادی در مورد خود دریافت می‌کنند؛ احتمالاً اطلاعاتی حتی بیشتر از آنچه که قبلاً دریافت داشته‌اند. جلسات بازخورد به آنها کمک می‌کند، تا تمامی اطلاعاتشان را معنادار ساخته و طرح‌های خود را برای پیشرفت، ارتقا بخشند.
- برقراری ارتباط بین بررسی عملکردها و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مستلزم آن است که از منابع داده متعدد بیشتر استفاده شود نه از منبع شخص دیگر مربوطه. این امر منوط به در آمیختن بررسی با برنامه‌های توسعه بوده و نیازمند تنظیم فهرستی از دستاوردهای شخص مورد ارزیابی است. براساس ضرورت برنامه‌ریزی توسعه که درون مایه استفاده مؤثر از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است، کارکنان و مدیران آنها می‌بایستی با فرایند بررسی به عنوان گردآوری اطلاعات برای عملکرد آینده برخورد کنند نه اینکه بررسی را صرفاً ثبت دستاوردهای واقعی بدانند. نهایت اینکه فرایند مورد بحث برنامه عملیاتی طراحی شده‌ای است که با «اطلاعیه» مدیر پایان می‌یابد؛ مدیری که متعهد می‌شود کارمندان را در فرایند پیشرفت مستمر در شغل و حرفه‌شان فعالانه حمایت کند. «دنتون»^۱ در ۱۹۹۴ نشان داد که در سازمانش، برنامه‌های رشد کارکنان مستقیماً با ارزیابی درهم آمیخته است.
- استفاده از داده‌های چند ارزیاب در بررسی عملکردها، کاری جدل‌آفرین است. از سوی دیگر، شواهد علمی معتبری وجود ندارد که این روش بتواند اثر فرایند را بهبود بخشد. «تورنو»^۲ (۱۹۹۵) توجه ما را به لزوم تعیین این نکته جلب می‌کند که در حقیقت ارتباط بازخورد رو به بالا با ارزیابی عملکرد بر ارزش فرایند می‌افزاید یا خیر.
- تحقیقات موجود در تأیید این مسئله که ارزیابی بازخورد روبه بالا به عنوان «انتخابی»^۳ جاذب در برابر ارزیابی سنتی «بالا به پایین» قرار گرفته است، از بسط و تکثیر این روش بسیار عقب‌تر است. به نظر می‌رسد شواهد عملی مختصری در حمایت از بازخورد روبه بالا در چارچوب عملکرد افراد و متغیرهای نتایج سازمانی مانند افزایش تولید و فروش وجود داشته باشد.

^۱. Denton

^۲. Tomow

^۳. Altenative

افزون بر این، «برناردین و هاگان»^۱ (۱۹۹۵) براساس امتیازهایی که ناظران، یک سال پس از انجام ارزیابی داده بودند، متوجه شدند که ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، بهینه‌سازی عملکرد نبوده است. به کارگیری دقیق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای اهمیت زیادی دارد. «هایریش»^۲ (۱۹۹۴) پنج فعالیت ضروری سازمان‌ها را در این خصوص پیشنهاد داده است:

۱. اهداف برنامه را تعیین کنید.
 ۲. تصمیم بگیرید چه کسی ارزیابی شود.
 ۳. تعیین کنند آیا می‌توان از یک ارزیابی استاندارد استفاده کرد یا خیر.
 ۴. تصمیم بگیرید چند ارزیابی می‌بایستی گردآوری شود.
 ۵. قواعد ویژه حاکم بر برنامه کار را بیان کنند.
- درک تمامی شرایط ارزیابی روبه بالا توسط تمامی افراد، امری بسیار ضروری است تا مسئله‌ای شگفت‌آور باقی نماند.

مثال موردی

گروه حوزه فروش یک شرکت نوشابه‌سازی، متشکل از یازده خانواده شغلی بود. تجزیه و تحلیل جزئیات مهارت‌های مورد نیاز برای هر یک از پست‌های موجود، مبنای تدوین پرسشنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای برای این حوزه شد. این فرم‌ها به‌طور میانگین ۳۶ مهارت را همراه با معیار محکمی برای امتیازدهی رفتاری به هر مورد، در برمی‌گرفت. کارکنان این فرم‌ها را بین مدیران، همکاران و زیردستان خود توزیع کردند. هنگامی که مشاهده مشخص مهارت موردنظر در حین انجام کار برای همکاران وجود نداشت، فرم‌ها استثنائاً توزیع نشدند. مسئولان حساب‌های مشتری، نیز این فرم‌ها را بین مشتریان بیرونی خود توزیع کردند. امتیازدهی بجز در مورد توزیع‌کنندگان محصولات شرکت که به تنهایی کار می‌کردند و از سوی مسئولان حساب‌های مشترکین برگزیده شده بودند، محرمانه و بدون نام برگزار شد. توزیع‌کنندگان محصولات امتیازدهی را به‌طور غیرمحرمانه انجام دادند تا بتوانند از این طریق مشکلات بازخورد را در جلسات خصوصی به بحث بگذارند.

نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، در جلسات منطقه‌ای که با حضور تسهیل‌گران منتخب شرکت برگزار شد، به گیرندگان آن ارائه شد. آنها، ساختار طرح را به گونه‌ای پیاده کردند که به افراد اجازه می‌داد، بازخورد

^۱. Bernardin and Hagan

^۲. Hirsch

خانواده‌های شغلی مختلف را به‌طور همزمان دریافت کنند. شرکت‌کنندگان سعی در فهم و تبیین بازخوردهای آماری خود و نیز برنامه‌های عملیاتی رشد و توسعه داشتند. در این جلسات، تمامی مدیران به جز مدیران مناطق حضور داشتند. در پایان مرحله برنامه‌ریزی، تمامی افراد از مدیرانشان وقت گرفتند تا طی ۲۴ ساعت در جلسه رئیس - مرئوس با آنها ملاقات کنند.

موضوع این جلسات به شرح زیر بود:

۱. ارائه خلاصه داده‌ها به رئیس.
 ۲. حل هرگونه اختلاف امتیازدهی موجود بین رئیس و مرئوس.
 ۳. ارائه برنامه عملیاتی برای بهینه‌سازی به رئیس و درخواست حمایت از رئیس برای اجرای آن.
 ۴. تعیین هرگونه امتیازی که رؤسا از طرف مرئوسین دریافت کرده بودند.
 ۵. «انتقاد قراردادی» برای ایجاد تغییرات در رهبری مطابق با نیاز کارمندان.
 ۶. گرفتن امضای رؤسا بر فرمی که در آن حمایت از برنامه‌های توسعه و رشد، بخصوص رشد اهداف شغلی خلاصه شده بود.
- «مداخله» می‌تواند مبنای ائتلاف ارزیابی، توسعه شغلی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای باشد.

پیشنهاد روشی عملی

اگر نتیجه ارزیابی‌های عملکرد حاکی از نارضایتی باشد، چگونه می‌توان آنها را بهتر کرد. درحالی که حضورشان ادامه دارد؟ «اسکات»^۱ (۱۹۹۴) می‌گوید: «دیدگاه‌های سستی بر این باور استوارند که مدیری می‌تواند با زیردستش درخصوص بهینه‌سازی عملکرد او مشورت کند که انتظارات خود را برایش بیان و تبیین کند، معیارهای ارزیابی را مکتوب سازد، جلسات مستقیم و حمایت‌کننده بازخورد را برگزار کند و درباره رفتار بهتر او به بحث و گفت‌وگو بنشیند».

اسکات در مورد روشی مبتنی بر ایده‌ها و باورهای زیر، چنین استدلال می‌کند که: "عملکرد هر فرد تا حد زیادی تابعی از روابط بین او و مدیر اوست". بنابراین اگر در وهله اول رابطه بین این دو، یعنی رئیس و مرئوس بهینه شود، بهبود عملکرد فرد نیز به نحوی مؤثر صورت خواهد گرفت.

نکته مورد تمرکز آقای اسکات را می‌توان با طرح مسائلی چند روشن کرد. از آن جمله است: «آیا هر دوی ما به شرایط کار یکسان می‌نگریم؟»، «آیا هر دوی ما یک هدف داریم؟» و "تا چه حدی از شرایط

^۱. Schutz

موجود راضی هستیم؟" دقت در این مسائل، ما را به درکی جدید و نوعی عهد و میثاق رهبری می‌کند که نتیجه آن عملکرد فردی مطلوب خواهد بود.

آقای «ایگان»^۱ (۱۹۹۴) عمل کردن براساس دو اصل را به مدیران توصیه می‌کند:

۱. همواره فرض کنید که افراد می‌توانند خلاق باشند. ۲. همواره فرض کنید که افراد می‌خواهند بیش از آنچه هم‌اکنون انجام می‌دهند، کار کنند و به خود - بهینه‌سازی و دگر بهینه‌سازی می‌اندیشند.

نهضت «کیفیت جامع»، در طرز تفکر افراد نسبت به شغلشان در سازمان‌ها انقلابی چشمگیر پدید آورده است. امروزه حتی در برخی کالج‌ها و مؤسسات دولتی نیز تأکید بر مشتریان است. تعدادی از کارشناسان «کیفیت»، در مورد نحوه سنتی ارزیابی عملکرد افراد اظهار نگرانی کرده و حتی توقف اجرای آن را خواستار شده‌اند. جونز (۱۹۹۰) و «ساشکین»^۲ (۱۹۹۲) استدلال می‌کنند که بررسی‌های عملکردی افراد می‌بایستی به دنبال و هماهنگ با کوشش‌هایی باشد که در جهت ارتقای کیفیت جامع در سازمان صورت می‌گیرد. او توصیه می‌کند که ابتدا فرهنگ موجود را تغییر دهید. سپس برنامه‌ای سه مرحله‌ای را اجرا کنید. این سه مرحله عبارتند از: برنامه‌ریزی کار، پیشرفت و توسعه کار و ارزیابی کار. به این ترتیب، «تأکید» او بر بهینه‌سازی مستمر از طریق گفت‌وگو بین رهبران و زیردستان است.

در اینجا به معرفی روش‌هایی می‌پردازیم که در ارتباط با ارزیابی عملکرد به هنگام استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای کاربرد دارند.

- با اجرای مداخلات همسو با تغییرات فرهنگی لازم در سازمان آمادگی برای تغییرات را به وجود آورید.

- مطمئن شوید که سیستم‌های پاداش و مسئولیت، به طوری شفاف در جهت رفتارهای مطلوب برای رسیدن به اهداف سازمانی باشد.

- در تمامی سطوح سازمان، شمار قابل توجهی از افراد را در شیوه‌های تغییر فرایند بررسی‌های عملکردی شرکت دهید.

- فرایند بررسی عملکرد را بیشتر معطوف به آینده کنید نه عطف به ماسبق. این فرایند می‌بایستی بر برنامه‌ریزی و توسعه متمرکز باشند نه فقط به شکل تهیه گزارش درآیند.

- عملکرد فرایند را بیشتر متوجه سوق دادن به طرف فرایند سازید تا به سوق دادن به سمت مدیران از بالا به پایین سازمان. برای تعیین اینکه مسئولیت گردآوری اطلاعات مورد نیاز در چه موقعیتی بسر

^۱ . Egan

^۲ . Sashkin

- می‌برند و در آینده ممکن است چه شرایطی پیش‌رو داشته باشند، را به کارکنان واگذار کنید.
- ارزیابی عملکرد را از بررسی مزد و حقوق جدا سازید. «براتون»^۱ (۱۹۹۴) در خصوص سنجیدن ابعاد عملکرد فرد براساس حقوق دریافتی او روشی را به‌طور کامل و با ذکر جزئیات، شرح داده است.
 - از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان مجموعه‌ای از داده‌های نظارتی برای برنامه‌ریزی درجهت رشد شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز استفاده کنید. امتیازهایی را که فرد موردنظر به خود می‌دهد و امتیازهایی را که مدیران، همکاران، زیردستان، مشتریان و افراد آموزش دیده به وی می‌دهند، مبنای امتیازدهی ارزیابی‌های خود قرار دهید.
 - در هر زمان ممکن، به کاربران ارزیابی امتیازدهی ۳۶۰ درجه‌ای آموزش‌های لازم را بدهید.
 - همواره بر «خود - مدیریتی» و «خود - رهبری» به جای «امر و نهی کنترل کردن» تأکید کنید.
 - ارزشیابی خط سیر رشد افراد و گروه‌ها را در تمام مدت تسهیل بخشید.
- بررسی عملکردها طی چندین سال آینده، به‌طور قطع همچنان موضوعی بحث برانگیز باقی خواهد ماند. امتزاج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و اندازه‌گیری نتایج برای تهیه اطلاعات به منظور تدوین برنامه‌ریزی توسعه، از آینده روشنی برخوردار است. در حال حاضر، روشی مقبول عامه برای انجام این امر وجود ندارد. ادغام این دو روش ارزیابی، نیاز به تجربه کافی دارد، ولی این اطمینان وجود دارد که مطالعات یاد شده، بهینه‌سازی مؤثری را در پی خواهند داشت.

^۱ . Bratton

ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای بر مبنای مدل

یکی از گام‌های اولیه در فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، انتخاب یا خلق الگویی برای شایستگی‌هاست، زیرا بیشتر بازخوردهای ۳۶۰ درجه‌ای بر شایستگی‌ها و مهارت‌ها متمرکزند (فصل ۲). در صورتی که سازمانی تصمیم بگیرد از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای (که از نظر تجاری در دسترس است) به عنوان ابزار ارزیابی استفاده کند، مدل اصلی آن می‌بایستی توجیه محلی (درون سازمانی) داشته باشد، یعنی مفاد آن می‌بایستی همخوان و هم‌جهت با مهارت‌های مورد نیاز سازمان باشد.

اینکه تحت تأثیر مدل‌های انتخابی دیگران، قرار بگیریم، کاری بسیار ساده است. بخصوص اگر این مدل‌ها در جان‌های دیگر توجیه شده و «به عنوان شاخص‌های ملی» شناخته شده باشند. درحالی که ما شدیداً توصیه می‌کنیم، سازمان‌ها می‌بایستی مدل‌های تعیین شایستگی‌های ویژه خود را تدوین کنند، زیرا این مدل‌های انحصاری، ابزاری هماهنگ با نیازهای محلی سازمان را به وجود می‌آورند و به کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را مطابق نیازهای سازمان تضمین می‌کنند». همچنین، معتقدیم که معیارها نیز باید به صورت محلی تدوین شوند. (به فصل ۱۸ مراجعه کنید) در این فصل، چارچوب‌ها و خط‌مشی‌های مورد نیاز برای تدوین این مدل‌ها را ارائه داده‌ایم. که سه مورد از آنها، مدل‌هایی هستند که توسط ما طراحی شده‌اند. هر یک از این مدل‌ها می‌توانند مبنایی برای طراحی مدل‌هایی قرار گیرند که از نظر محلی معتبر تلقی می‌شوند.

چرا استفاده از مدل؟

در کتاب «بررسی کارکنان» (کتاب راهنمای همین کتاب) خاطرنشان کرده‌ایم که استفاده و کار با «مدل» دارای چند مزیت است از جمله: «پرواز به‌طور غریزی»^۱ جونز و برلی. (۱۹۹۵)

- مدل، به حل پیچیدگی مسائل کمک می‌کند و مواردی را که سنجش آنها برای اخذ تصمیمات موفق ضرورت دارد، مشخص می‌سازد.
- مدل، می‌تواند ابتکاری باشد و به طرف شناخت عمیق‌تر از مسائل و دانش جدید سوق داده شود.
- مدل، می‌تواند در سازمان‌دهی منطقی آنچه که می‌دانیم، به ما کمک کند.

^۱. Flying by seat of your pants

• مدل، می‌تواند در قابل درک شدن و مفید بودن بازخورد برای شرکت‌کنندگان کمک مؤثری باشد. تجارب ما به روشنی مؤید این مسئله است که قبل از تدوین ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌بایستی یک یا دو مدل را به دقت طراحی کرد و مسائل مهم از لحاظ سنجش را مشخص ساخت.

تدوین مدل با استفاده از مدل‌های منعطف

این نوع مدل، درواقع مدلی با مضمون آزاد است که تدوینگر با استفاده از مضمون مدل‌های دیگر، محتوای آن را تدوین می‌کند. مدل منعطف به سازنده مدل کمک می‌کند تا مدل‌های دیگری را از طریق گنجاندن محتوای مناسب در آنها، به وجود آورد. مثلاً، مدل دو بعدی که در ارزیابی نحوه رهبریت عمومیت دارد، درواقع نوعی مدل منعطف است که توسط تحقیق‌کنندگان و دیگران برای توضیح دادن فرق میان رهبران براساس ملاحظه روندهای رفتاری آنان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. از لحاظ شکلی، مدل منعطف نوعی شبکه است که محورهای افقی و عمودی آن غالباً تحت عناوین «افراد» و «وظایف» برچسب می‌خورد. فرض اصلی بر این است که دو بعد این شبکه، حالت مستقلی نسبت به هم دارند. مثلاً یک رهبر می‌تواند بر روی یکی از محورهای امتیازهایی بالا و بر روی محور دیگر امتیازهایی پایین بیاورد و یا بر روی هر دو محور امتیازی بالا کسب کند. سپس سازنده مدل، زبانی را برای قسمت‌های مختلف جدول به وجود می‌آورد تا از آن به عنوان پایه و اساس سیستم‌های بازنگری استفاده کند. نوشته‌های بی‌هام^۱ و همکارانش (۱۹۸۷) برای فهرست کردن شایستگی‌های مورد نیاز انواع مختلف کارکنان، مرجع مناسبی است. فهرست ارزشمند دیگری که می‌توان به آن مراجعه کرد، فهرست تدوین شده توسط «اسپنج سر و اسپنج سر»^۲ در ۱۹۹۳ است.

در زیر، مدلی منعطف که می‌توان از آن در فرایند ساخت مدلی تازه استفاده کرد، ارائه شده است. (جونز، ۱۹۸۰، ص ۱۷۲). این روش امل چهار مرحله و ده زیرمرحله است.

مرحله اول: رفع محدودیت‌ها ۱. پدیده‌ها را مورد مشاهده قرار دهید.

۲. مسائل موردنظر را مشخص کنید.

۳. مسائلی را که می‌بایستی به آنها پرداخت و یا توضیح داد، روشن

سازید.

مرحله دوم: مشخص کرد ۴. بزرگی منطقه نفوذ را تعیین کنید.

^۱. Byham

^۲. Spencer- Spencer

۵. روابط بین ابعاد را تبیین کنید.

مرحله سوم: توصیف کردن ۶. مدل را مکتوب کنید.

۷. مدل را از لحاظ بصری شرح دهید.

مرحله چهارم: ارائه و نمایش ۸. مدل را در شرایط جدید آزمایش کنید.

۹. مدل را بر مبنای نتایج آزمون‌ها، پالایش دهید.

۱۰. روابط را بررسی کنید و به صورت نمودار بر روی مدل نمایش

دهید.

تدوینگر، برای استفاده از روش یادشده به منظور به حداکثر رساندن اعتبار ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، می‌بایستی ده مرحله را به طور سیستماتیک و پشت سرهم انجام دهد. این روش در گام نخست شامل انتخاب و تجزیه و تحلیل شایستگی است؛ می‌بایستی تعیین کرد که چه شایستگی‌هایی لازم است مدنظر قرار گیرند. این شایستگی‌ها به چه کسانی ارتباط دارند؟ آنها با یکدیگر چه ارتباطی دارند؟ و ارتباط آنها با موفقیت در شغل چیست؟ در کام بعدی باید این روابط را به شکل نمودار درآورد و نتایج مدل را با دیگران در میان گذاشت تا ضریب اهمیت و تعمیم آن به کل موضوع بررسی شود. آنگاه براساس یافته‌ها و در موارد لازم مدل را پالایش کرد. اگر این روند به کار گرفته شود. می‌توان مطمئن شد که تدوین بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در جهت رسیدن به هدف بوده و دارای نتایج مفیدی برای دریافت‌کنندگان بازخورد است.

چند مدل مفید برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

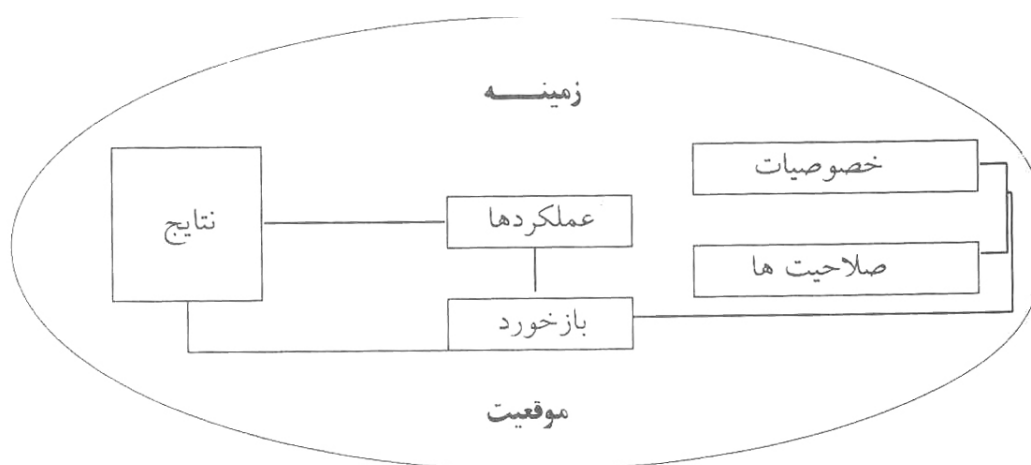
رهبری

با استفاده از مدل منعطف، اقدام به تدوین مدل رهبری کردیم و آن را مدل «رهبری - نتایج» نام نهادیم. این مدل بر لزوم بازخورد تأکید دارد و ما آن را برای کشف نظرات رهبرانی به کار گرفتیم که مایل به استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان ابزار توسعه و پیشرفت برای خود و افرادشان هستند. این مدل، نوعی گردش فرایند بازخورد بوده و نشان می‌دهد که رفتار رهبر، یعنی آمیزه‌ای از خصوصیات فردی، شایستگی‌ها و خلاقیت سازمانی آشکاری که در آن نهفته است، با توجه به موقعیت خاصی که رهبر با آن روبه‌روست چگونه در گردش است. در نمودار ارائه شده، اطراف بیضی نشانگر تمامی متغیرهای سازمانی است که رفتار رهبر بر آنها تأثیر می‌گذارد. اینها، عواملی خارج از دسترس رهبر بوده و درواقع، زمینه‌ای هستند که رهبر در درون آن فعالیت می‌کند و اوضاع و احوال خاصی هستند که تصمیم‌گیری و نحوه

انجام تعهدات را به طرف خود می‌کشد. سازمان، «زمینه‌ای» است که رهبر در درون آن فعالیت می‌کند و شامل: فضای درونی سازمان، ارتباط بیرونی آن، مقصود، رسالت سازمانی، دیدگاه‌ها، اهداف، ارزش‌ها، معیارها (تصور رهبر از عمل) و ساختار و سیستم‌های سازمانی مانند مسئولیت‌ها و پاداش‌ها می‌شود. در نتیجه، فرهنگ کلی سازمان بر چگونگی رفتار رهبر تأثیر شدیدی می‌گذارد.

«موقعیت» اغلب آمیزه ویژه‌ای است از آمادگی، تمایل و توانایی خاص فردی که رهبر در آن لحظه با او کار می‌کند و فشارهای کنونی رهبر و اهداف شخصی و گروهی در همان لحظه. دو بعد، «زمینه» و «موقعیت» چه و چگونه عمل کردن رهبر را تا حد زیادی تعیین می‌کند.

مدل «جونز - برلی» دو بعد اصلی را که جزء درونی رهبری به شمار می‌آیند، مشخص می‌سازد: «خصلت‌ها» ویژگی‌های شخصیتی ذاتی رهبران هستند. این خصلت‌ها شامل وجوهی همچون: هوش، دلسوزی، پشتکار، ارزش‌های شخصی و نظایر آنهاست. «شایستگی‌ها» دربرگیرنده مهارت‌ها / توانمندی‌ها و دانشی هستند که رهبران از طریق تحصیل / آموزش و تجربه کسب می‌کنند. خصلت‌ها معمولاً کمتر از شایستگی‌ها رشد یابنده هستند، اما آگاهی از ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند به رهبران کمک کند تا از نقاط قوت خویش بهره‌برداری کرده و تأثیر نقاط ضعف خود را کاهش دهند. شایستگی‌ها، از طریق تعلیم، آموزش و دیگر تجارب رشد و توسعه، تحت تأثیر قرار می‌گیرند.



«شیوه کار» یعنی آنچه که رهبران حقیقتاً انجام می‌دهند. رهبر، موقعیت را ارزیابی می‌کند (معمولاً سریع و تقریباً ناخودآگاه)، آن را بر نیازهای سازمان بازتاب می‌دهد و سپس دست به عمل می‌زند. آنچه رهبر انجام می‌دهد، از خصیصه‌های شخصی (مثل هوش، دلسوزی، درک وظیفه، وظیفه‌گرایی و ...) و شایستگی‌های او (آنچه رهبر به خوبی درک می‌کند و آنچه به خوبی انجام می‌دهد) نشأت می‌گیرد. رهبر

ممکن است مربیگری، توضیح، توبیخ، الهام، تفویض، ارزیابی و فعالیت‌های بی‌شمار دیگری را انجام دهد. این اعمال ممکن است به «نتایج» مطلوب دست یافته یا دست نیابند، و یا حاصل اعمالی باشند که رهبری انجام می‌دهد.

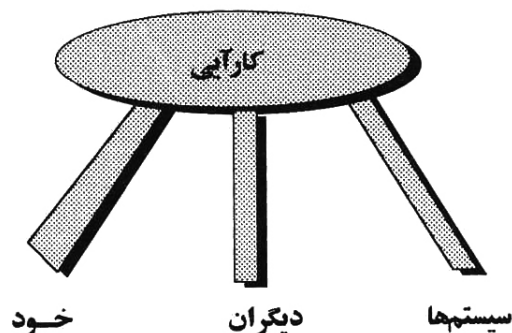
بسیاری از رهبران در این مورد که دیگران درباره آنها چه فکری می‌کند، چگونه نسبت به آنان واکنش نشان می‌دهند و چگونه از ایشان تبعیت می‌کنند، در خلأی از اطلاعات به سر می‌برند. به حداکثر رساندن نتایج رهبری نیاز به بازخوردی دارد که رهبر را به طرز مطلوبی در چگونگی اعمالش راهنمایی می‌کند. «بازخورد» شامل اطلاعاتی در این زمینه است که: دیگران درباره رهبر چه فکری می‌کنند، چگونه در برابر رفتارشان واکنش نشان می‌دهد و نتایجی که رهبر می‌کوشد تا بر آنها تأثیر بگذارد و یا به آنها دست یابد، کدامند. توسعه و پیشرفت نقاط قوت رهبر (خصیصه‌های شخصی) و نیز توانایی‌ها (شایستگی‌ها) نیاز به بازخورد مستمر دارد («من چگونه کار می‌کنم؟»).

بنابراین، مدل «رهبری - نتایج» می‌تواند روشی باشد که از طریق آن می‌توان دانش و اطلاعات موجود را جهت‌دار و معنی‌دار کرد، وظایف و کارها را توسط دیگران انجام داد، دیگران را آموزش و رشد داد و خود را نیز به عنوان رهبر ارتقا بخشید. به حداکثر رساندن نتایج به این معناست که روشن شود دیگران و از جمله زیردستان، رؤسا، همکاران و مشتریان، چه نظری درباره رهبر دارند، واکنش آنها در برابر رهبری او چگونه است و به عنوان دستاورد شیوه اجرایی او، چه خواهند کرد.

ما از این مدل‌ها، به منظور خصلت‌های مناسب رهبری، شایستگی‌ها و رفتارهایی عملی که سازمان به عنوان موارد حیاتی برای موفقیت به آنها می‌نگرد، به صورت مصاحبه سازمان یافته با مدیران ارشد و مدیران اجرایی استفاده می‌کنیم. پس از آزمون مدل، ریز نتایج را با رهبری ارشد سازمان در میان گذاشته و اقدام به تدوین ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و گردآوری داده‌ها، می‌کنیم (ویژگی‌های لازم برای توسعه چنین ابزارهایی، در فصل ۱۴ مورد بررسی قرار گرفته است).

کرسی سه پایه

ساده‌ترین مدل منعطف، شکلی مشابه یکی از قطعات مبلمان خانه یعنی «کرسی سه پایه» دارد. از این مدل می‌توان برای شبیه‌سازی شرایطی استفاده کرد که سه بعد مستقل و یا مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، به منظور تأثیر بیشتر با هم ترکیب می‌شوند. در نمودار زیر، نمونه‌ای از سه بعد مستقل مؤثر بودن مدیریتی ترسیم شده است. نشیمنگاه بالای سه پایه، نشانگر کارایی کلی است و هر یک از پایه‌ها به ترتیب نشانگر اهمیت خود - مدیریتی، رهبری دیگران و ارائه رفتار درست در قالب یک سیستم است.



با مبنا قرار دادن این مدل، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به پیش خواهد رفت و درخصوص جنبه‌های حیاتی از مدیریت خود فرد، شایستگی‌های ضروری برای مدیران، نحوه طرز تفکر، نوع مهارت، دانش و کفایت مورد نیاز مدیران به منظور افزایش رشد و پیشرفت افراد و سازمان، تعیین تکلیف خواهد کرد. بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مبنا قرار دادن این گونه مدل‌ها به معنی تفکر شفاف در مورد ابعاد حیاتی آن دسته از رفتارهای کارکنان است که با کارایی سازمانی ارتباط دارند. مدل موردنظر هنگامی که جامع و شفاف باشد، می‌تواند راهنمای خوبی برای تدوین پرسشنامه و تمرکز بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای دریافت‌کننده بازخورد باشد. اضطراب شرکت‌کنندگان در جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، درخصوص نتایج آماری مربوط به خودشان، امری بسیار عادی است. استفاده از مدل‌های ساده و قوی می‌تواند فهم و مقبولیت اینارقام را تا حد زیادی تسهیل بخشد. همچنین، می‌تواند علت مهم حیاتی بودن آنها را شرح و بسط دهد. به بیانی دیر، سنجش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، در این مورد که مدیران ارشد چه چیزی را برای پیشرفت افرادشان مهم می‌دانند پیام مهمی به کارکنان می‌دهد، این مدل‌ها می‌توانند نمایانگرهایی تصویری (گرافیکی) از اولویت‌های خود باشند.

مثال موردی

در یک شرکت نوشابه‌سازی بزرگ، ارزش‌های موردنظر شرکت مبنای مدلی براساس بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای قرار گرفت. ما این ارزش‌ها را در یک مدل دایره‌ای متحدالمرکز منظم کردیم و مشابه نمودار صفحه بعد به تصویر کشیدیم.

این مدل نشان داد که مرکزیت «حرکت به سوی نتایج»^۱ ناشی از نوع سیاست کاری سازمان بوده است. پیرامون این هسته مرکزی مهارت‌ها، سه صلاحیت دیگر وجود دارد که مفاد و «چارچوب» رهبری درون

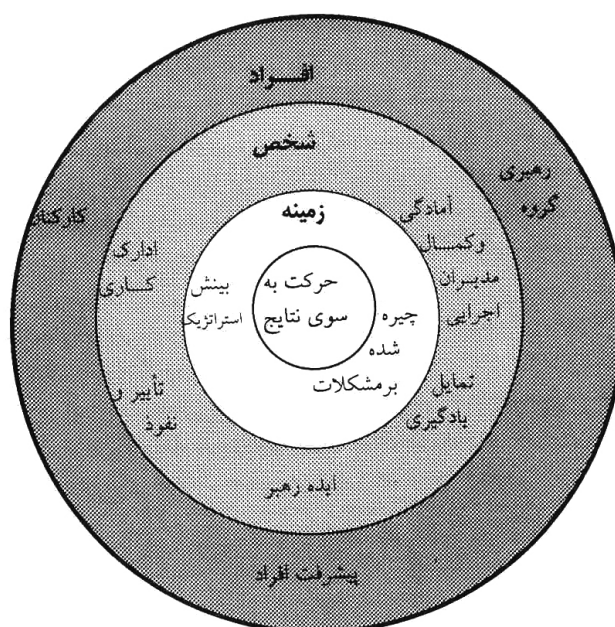
^۱ . Drive for Results

سازمان را شکل می‌دهند: چیره شدن بر مشکلات، بیش راهبردی و ایده رهبری. حلقه بعدی، چهار بعد دارد که برای «شخص» حیاتی‌اند: آمادگی و کمال مدیران اجرایی، ادارک کاری، تمایل به یادگیری و تأثیرگذاری بر دیگران. درحلقه‌های بیرونی، سه گروه از مهارت‌های کلیدی وجود دارد که مرکز آن «مردم» می‌باشند: کارکنان، رهبری گروه و رشد پیشرفت افراد.

در این مدل، عاملی که متضمن درجه‌بندی این صلاحیت‌ها باشد، وجود نداشت. هر یک از این گروه‌ها، کلیدی بود برای موفقیت رهبری شرکت که آینده‌ای موفق و درخشان را برای افراد آن تضمین می‌کرد. «حرکت به سوی نتایج» به عنوان «اصول سازمانی» عمل می‌کرد که تمام دیگر امور حیاتی، پیرامون آن قرار داشتند و رهبران می‌بایستی به رشد خود در ول و خوش این ابعاد همت گمارند.

هر یک از این ابعاد، به ترتیبی که در ابزار «ارزیابی صلاحیت‌های کلیدی» برای صاحب کارمان تدوین کرده‌ایم، توصیف شده است. به بیانی دیگر، درباره هر گروه توضیح کلی داده شد و فهرست درهم تنیده متمرکزی از مشاهدات و رفتارهای اصلاح‌پذیر در مورد هر یک از شایستگی‌هایی که در حوزه ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای مورد سنجش قرار گرفته بودند، ارائه شد.

مدل‌ها می‌توانند مکانیزم‌هایی راهنما باشند. آنها به شما کمک می‌کنند تا ابزارهای ارزیابی چند امتیازی را تدوین و توسعه دهید، شیوه‌های یاری گرفتن از بازخوردهای ۳۶۰ درجه‌ای را در اختیار دریافت‌کنندگان قرار می‌دهند تا از جزئیات آمارهای مربوطه به خودشان آگاهی یابند. کار از طریق مدل‌ها، هم در روش ارزیابی و هم در روش بازخورد که بر بینایی روشن و طرز فکری سازمان یافته تکیه دارد، بسیار ثمربخش است.



استفاده از مابع اطلاعاتی متعدد

یکی از خصوصیات بدیهی و اولیه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، استفاده از چند منبع «امتیازدهی» و یا «منابع اطلاعاتی متعدد» است. دریافت‌کننده بازخورد، توسط گروهی از افراد ارزیابی می‌شود که به دقت انتخاب شده و فرض بر این است که دارای صلاحیت و انگیزش لازم برای انجام وظیفه امتیازدهی دقیق و امانت‌دارانه هستند. معمولی‌ترین روش برای گردآوری داده‌های مربوط به رهبران، به دست آوردن اطلاعات از خود رهبران، مدیران، همکاران و زیردستان آنهاست. همچنین، می‌توان از منابع متنوعی شامل دیگر مدیران (به خصوص در سازمان‌های ماتریسی)، مشتریان داخلی و خارجی، ناظران تربیت یافته (خبره) و دوستان و فامیل، درخواست امتیازدهی کرد. در حال حاضر با توجه به اینکه سازمان‌ها دستخوش تغییرات عظیمی در ساختارها و سیستم‌های خود هستند، گاه گردآوری آمار و اطلاعات به‌طور ابتکاری با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند شامل کسانی شود که از طریق شبکه رایانه با طرف «مورد نظر» در ارتباط هستند، یعنی از افرادی تقاضای اطلاعات شود که ممکن است تنها از طریق الکترونیکی با فرد مورد نظر ارتباط داشته باشند.

علت استفاده از منابع اطلاعاتی متعدد

استفاده از روش یاد شده در مقایسه با به کارگیری روش خود-ارزیابی و یا گردآوری مجموعه امتیازها از رئیس دارای مزایای بیشتری است. با اینکه روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای از دیدگاه گردآوری داده‌ها روشی بسیار هزینه‌بر به‌شمار می‌آید، اما مزایای به‌کارگیری روش چند امتیازدهی بسیار چشمگیر است. دلایل اصلی استفاده از روش گردآوری اطلاعاتی براساس منابع چندگانه در سیستم مداخلات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای عبارتند از:

- **برداشت‌های افراد را با هم مقایسه کنید:** برداشت‌های یک ارزیاب ممکن است کاملاً اشتباه باشد. مثلاً در خود-ارزیابی، فرد برای اینکه نشان دهد در تمامی موارد دارای شایستگی لازم است، به تمامی موارد پاسخ‌های نادرست می‌دهد و یا در دیگر-ارزیابی، چون نمی‌خواهد در میان جمع شخصی «انتقاد کننده» شناخته شود، به سؤالات جواب درست نمی‌دهد. در برخی موارد، امتیازدهنده اصولاً فاقد توان امتیازدهی و ارزیابی واضح و دقیق دیگران است. استفاده از منابع متعدد بازخورد، می‌تواند روندها

یا الگوهای اطلاعاتی را ارائه دهد و این امر می‌تواند به تهیه اطلاعاتی ارزشمند برای دریافت‌کنندگان بازخورد منجر شود. «نوواک»^۱ (۱۹۹۳) خاطرنشان می‌سازد: «مطالعات نشان می‌دهند که در پیش‌بینی عملکردهای شغلی، گزارش خود افراد از گزارشی که همکاران و ناظران می‌دهند از دقت کمتری برخوردار است. افراد ممکن است به مهارت‌ها و توانایی‌های خود، امتیازات بیشتری در مقایسه با دیگران بدهند».

- **دخالت دادن «مشتریان»:** هدف شرکت‌کنندگان در بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای هنگامی «شرکت در برنامه‌ریزی عملی برای بهینه‌سازی خود» خواهد بود که این امر براساس نتایج به دست آمده صورت گیرد. شرکت‌کنندگان تقریباً همیشه مجبورند برای جلب حمایت در تحقق برنامه‌هایشان، به دیگران وابسته باشند. جلب نظر دیگران برای شرکت فعالانه در این‌گونه ارزیابی‌ها، به مثابه تبلیغی است برای جلب حمایت آنها از برنامه‌های بهینه‌سازی عملیاتی که نوع آنها پس از بازخورد مشخص می‌شود. پای مشتریان (افراد) موردنظر شرکت‌کنندگان، با ارائه نظراتشان در فرم‌های پرسشنامه‌ای، به فرایند ۳۶۰ درجه‌ای کشیده می‌شود، به این ترتیب، مشتریان از این طریق در توسعه و پرورش شرکت‌کنندگان در ارزیابی ایفای نقش می‌کنند.

- **رهبری و تأثیرگذاری چندجانبه:** واضح است که حتی شرکت‌کنندگان منفرد نیز در سازمان به دیگران وابسته‌اند و رفتار هر کدام از کارکنان در محل کار بر رفتار دیگران تأثیر می‌گذارد. با در نظر گرفتن این نکته که امر رهبری و تأثیرگذاری تنها مختص مدیران ارشد و میانی نیست، آنچه به‌طور قطع آشکار می‌شود، این است که دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌توانند اطلاعات و برداشت‌های گروه‌های مختلف از جمله کسانی را که دریافت‌کنندگان اطلاعات بر آنها تأثیر می‌گذارند، کسب کنند. لذا، اطلاعات به دست آمده و امتیازدهی انجام گرفته، ناگزیر مجموعه‌ای متعادل شده از اطلاعات قابل درک خواهد بود.

- **مشخص کردن دستور جلسه بهینه‌سازی:** هدف غایی تقریباً تمامی بازخوردهای مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، کسب اطلاعات درست و قابل اعتمادی است که فرد بتواند شغل خود را براساس آنها بهینه سازد. نهایت آرزوی تهیه‌کنندگان برنامه‌های عملیاتی این است که شرکت‌کنندگان، با تمامی وجود قصد پیاده‌سازی آن را داشته باشند و مدیران نیز هرگونه حمایت لازمی را برای تحقق آن ابراز دارند. استفاده از منابع بازخورد متعدد، مسئله «بهینه‌سازی خود» را به موضوعی عمومی و دستور جلسه دریافت‌کنندگان بدی می‌سازد. «امتیازدهندگان» می‌دانند که هدف از ارزیابی، رشد و توسعه است. در نتیجه صحبت کردن

^۱ . Nowack

درباره فردی خاص، مشکل آفرین نخواهد بود. بنابراین، استفاده از منابع بازخورد متعدد، مشروعیت تازه‌ای به برنامه‌ای خود مدیریتی و خود-بهینه‌سازی می‌بخشد.

خودارزیابی

امتیاز دادن به خود، می‌تواند امری مخاطره‌آمیز باشد، بخصوص وقتی که فرد بداند بازخوردی دریافت خواهد کرد که در آن، بین آنچه دیگران در مورد او فکر می‌کنند و آنچه او در مورد خودش فکر می‌کند، مقایسه‌ای صورت خواهد گرفت. احتمالاً مهمترین عامل در تصمیم‌گیری برای تعیین میزان دقت در ارزیابی خود، چارچوب گردآوری اطلاعات است. اگر مبنای تصمیم‌گیری دیگران در مورد شغل شما، نتایجی باشد که خودتان آن را ارائه داده‌اید، احتمال زیادی وجود دارد که به خودتان امتیازهای بالایی بدهید. در یک سیستم بانکی که قرار بود مدیران شعبات فرعی انتخاب شوند، فرم خاصی در مورد ارزیابی خود و دیگران بین صد نفر داوطلب تصدی این پست‌ها توزیع شد. میانگین امتیازدهی خودارزیابی در مورد ردیف‌های مخلف بین ۹/۷ تا ۱۰ امتیاز بود. یعنی رقمی بسیار بالاتر از آنچه رئیس و امتیازدهندگان حرفه‌ای به افراد می‌دادند.

گرایش نیرومندی در افراد وجود دارد که به رفتار خود برحسب مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز بنگرند نه بر حسب کیفیت واقعی انجام وظایف. ازاین‌رو، بسیار مهم است که در ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای تأکید شود که هدف از جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی افراد نیست بلکه هدف به دست آوردن اطلاعات و ارائه آنها به افراد برای بهینه‌سازی است. سیستم مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، نمی‌تواند جایگزینی برای ارزیابی عملکرد افراد باشد (به فصل ۹ مراجعه کنید).

رؤسا

در مشاوره‌هایی که برای سازمان‌ها انجام می‌دادیم، متوجه شدیم برای افراد بسیاری مشخص نیست که زارش‌های خود را می‌بایستی برای چه کسی بفرستند، حتی اغلب رؤسای آنها نیز در این مورد گیج بودند. این مسئله، بویژه در مورد سازمان‌هایی صدق می‌کرد که دچار تغییرات بسیار سریع مثل رشد، کوچک شدن و یا تغییرات ساختاری مختلف بودند. به‌کارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در این‌گونه سازمان‌ها مستلزم این است که به‌کارگیرندگان این سیستم پیش از شروع به کار، ب محض در دسترس قرار گرفتن نمودار سازمانی قابل اعتماد می‌بایستی آن را به‌طور منطقی تفسیر و به دیگران منتقل کنند. تنها در این‌گونه تجزیه و تحلیل‌هاست که مسائل غیرمتعارف خود را نشان می‌دهند. حتی ممکن است لازم

باشد پیش از مشخص شدن امتیازدهندگان قانونی، نمودار سازمانی را مجدداً سازماندهی کنید. البته، در سازمان‌هایی که افراد در شرایط خود-مدیریتی کار می‌کنند، این امکان وجود دارد که شرکت‌کنندگان موردنظر اساساً رئیس نداشته باشند.

در مورد شرکت‌کنندگان در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، چهار نوع رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین آنها «ما فوق مافوق»^۱ است. این نوع رئیس می‌تواند جزو اولین سطوح مدیریتی از گروه مدیران و یا یکی از اعضای کادر مدیران باشد. در هر حال اثبات اعتبار ارزیابی‌های این مدیران بسیار مهم است؛ چرا که بسیاری از آنان حتی وقت ندارند که رفتار شغلی زیردستان خود را مشاهده کنند و برخی دیگر ممکن است به مدت لازم در پست خود نبوده باشند تا بتوانند اطلاعات مفیدی را در مورد شرکت‌کنندگان موردنظر ارائه دهند.

دومین نوع رئیس، «ما فوق مافوق» است. در این مورد، ارزیابی توسط رئیس رئیس فرد موردنظر صورت می‌گیرد و این درحالی است که اغلب این نوع مدیران حتی اگر اصرار به ارزیابی و امتیازدهی داشته باشند، فاقد شرایط لازم برای این کار هستند. این نکته بسیار حیاتی است که به نگام به‌کارگیری اطلاعات حاصله از دو سطح مدیریتی فوق در فرایند بازخورد، همواره مدنظر داشته باشیم که این اطلاعات ممکن است با غرض‌ورزی و یا عدم اطلاع کافی تهیه شده باشند. در سازمان‌هایی که از لحاظ نموداری «گسترده» هستند، رئیس رئیس ممکن است تقریباً هیچوقت شخص موردنظر را حتی ندیده باشد.

سومین نوع رئیس «مدیران ماتریسی»^۲ هستند که اگر مجال مشاهده مکرر شخص موردنظر را به هنگام کار داشته باشند، می‌توانند منبع خوبی برای بازخورد در ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای باشند. اطلاعات ارائه شده توسط مدیران پروژه‌ای و یا کارکردی، ممکن است با یکدیگر بسیار متفاوت و برای دریافت‌کننده بازخورد بسیار مفید باشند.

چهارمین نوع رئیس، «مدیر بلا فصل قبلی»^۳ است که اغلب می‌تواند منبع اطلاعاتی مفیدی برای سیستم مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای باشد. این مدیر ممکن است شخص موردنظر را به مدت طولانی در محل کار مشاهده کرده باشد. در نتیجه، امتیازدهی‌های این مدیر می‌تواند برای فردی که مورد امتیازدهی و ارزیابی قرار می‌گیرد و انتظار دارد که ارزیابی دقیقی از او انجام شود، بسیار آموزنده باشد.

^۱. Immediate Superior

^۲. Mantrixed Managers

^۳. Immediate- Past boss

برداشت‌های همکاران

بارکلی و هارلند^۱ (۱۹۹۵) دریافتند که از نظر فرد ارزیابی شونده، امتیازدهی‌های همکاران، در صورتی که دارای لاجت‌های لازم (تحصیل‌کرده، باتجربه) بوده و فرصت تجدیدنظر در امتیازات نیز به آنها داده شود، امتیازدهی منصفانه‌ای به نظر خواهد آمد. در ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای اگرچه معمولاً فرصت تجدیدنظر به ارزیاب داده نمی‌شود، اما شیوه اخذ اطلاعات و امتیازدهی توسط همکاران روشی رایج است. درواقع، برای پذیرش ارزیابی عملکرد خود توسط همکاران تمایلی قوی وجود دارد. این روش از سستی دیرباز و رایج در دانشگاه‌ها و کالج‌ها به عاریت گرفته شده است (به فصل ۹ مراجعه کنید).

گردآوری داده‌ها از طریق همکاران و براساس ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، به چند انتخاب نیاز دارد. چه کسی باید این همکاران را برگزیند؟ به نظر ما کسانی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند، می‌بایستی این انتخاب را انجام دهند، چراکه مقصود از مداخله، گردآوری داده‌ها برای استفاده و مصارف شخص است. چند نفر می‌بایستی آن فرد را ارزیابی کرده و امتیازدهی کنند؟ توصیه ما شش تا هشت نفر از همکاران است، زیرا این تعداد هم کافی است و هم محرمانه ماندن شرکت‌کنندگان را حفظ می‌کند. کدام همکاران صلاحیت شرکت در این‌گونه امتیازدهی‌ها را دارند؟ ما بر این اعتقادیم افراد موردنظر برای ارزیابی می‌بایستی از طریق همکارانی به گردآوری اطلاعات بپردازند که از فرصت کافی برای مشاهده فرد موردنظر به هنگام کار برخوردار بوده و درمورد امتیازدهی نیز صادق باشند.

امتیازدهی زیردستان

بازخورد روبه بالا (توسط زیردستان) می‌تواند یکی از جالبترین جنبه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای باشد. معمولاً کسانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، تمایل دارند که در ارتباط با افرادی که به‌طور مستقیم زیر نظرشان هستند، موفق باشند. یافتن اینکه زیردستان چه نظری در مورد آنها دارند، می‌تواند این افراد را بر برنامه‌ریزی عملیاتی که مدیریت آن را بر عهده می‌گیرند، شدیداً متمرکز سازد.

«اسمیت»^۲، «ولرز»^۳ و «لندن»^۴ (۱۹۹۵) دریافتند که واکنش رهبران در برابر بازخوردهای شخصی دریافتی از سوی زیردستانشان، معمولاً مطلوبتر از زمانی است که اطلاعاتی کلی، معیاری و اصولی در این مورد که «رهبر موفق کیست»، مطرح می‌شود. همچنین مشخص شد که این نتایج الزاماً به تغییرات رفتاری

^۱. Barclay & Harland

^۲. Smither

^۳. Wohlers

^۴. London

نمی‌انجامند. مفاد بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای ممکن است اثر گردآوری داده‌ها و امتیازات از زیردستان را از بین ببرد. اینکه فرایند کامل گردآوری داده‌ها، گزارش خلاصه آماری و تسهیل در برنامه‌ریزی عملیاتی در چارچوب توان اطلاعات داده شده از زیردستان صورت گیرد، امری بسیار حیاتی است.

یکی از مهمترین سؤالاتی که معمولاً مطرح می‌شود ایناست که کدام یک از زیردستان می‌بایستی برای ارزیابی انتخاب شود؟ چه کسی آمارها و نتایج را خواهد دید؟ و اینکه رؤسا را باید به صراحت و روشنی ارزیابی و امتیازدهی کنند، چه نفعی برای زیردستان دارد؟ توصیه ما این است که «تمامی» زیردستان مدیر یا رهبر در این ارزیابی شرکت کنند. اگر بخواهیم از این استاندارد عدول کنیم، می‌توانیم افرادی را به‌طور اتفاقی برگزینیم و یا فرد موردنظر را از میان زیردستان خود انتخاب کنیم. البته، پیشنهاد اخیر می‌تواند منجر به گردآوری اطلاعاتی غلط شود. لذا فردی که قرار است مورد امتیازدهی قرار گیرد در این مورد که چرا و چه شخصی را برای امتیازدهی انتخاب کند و چگونه از او بخواهد که در این امتیازدهی شرکت کند، باید بسیار دقیق باشد. معمولاً تعداد شرکت‌کنندگان باید به حدی باشد که محرمانه ماندن نام امتیازدهندگان حفظ شود (حداقل ۵ نفر یا بیشتر).

گردآوری اطلاعات بازخورد روبه بالا در بعضی از سازمان‌ها می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. «ردمن»^۱ (۱۹۹۲) به این نکته اشاره کرده است که اتحادیه‌های کارگری نسبت به کل این مسئله ظنین هستند و معتقدند مدیریت سازمان از این طریق سعی در کم رنگ کردن نقش اتحادیه و کنار گذاشتن آن دارد. همچنین، بسیاری از مدیران میانی از بازخوردهای روبه بالا، حداقل در مراحل اولیه، وحشت داشته و به کمک‌های مشاوره‌ای در ارتباط با پذیرش یافته‌های آماری و کار براساس این اطلاعات نیاز دارند.

بازخورد مشتری

مشتریان داخلی و خارجی سازمان در بسیاری موارد، می‌توانند امتیازدهندگان خوبی برای افراد موردنظر باشند. از زمان گسترش «نهضت کیفیت جامع» بسیاری از کارکان آگاهی لازم را در مورد «مشتریان داخلی» و تهیه‌کنندگان مواد اولیه خود به دست آورده‌اند. آنها می‌توانند از میان همین گروه، افرادی را برگزینند و از آنها بخواهند که در امتیازدهی شرکت کنند. مشتریان داخلی ممکن است جزو همکاران فرد ارزیابی‌شونده باشند و یا نباشند. اگرچه احتمال دارد که آنها نیز با بقیه منابع اطلاعاتی همخوانی داشته

^۱ . Redman

باشند، اما توصیه می‌کنیم افرادی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند، مشتریان داخلی غیرهمکار را انتخاب کنند.

«مشتریان بیرونی» هم می‌توانند منابع اطلاعاتی خوبی برای کسانی باشند که قرار است ارزیابی شوند. در یک مورد ارزیابی مداخله‌ای گسترده که قرار بود تمامی کارکنان اداره‌های بازاریابی و فروش یکی از شرکت‌های نوشابه‌سازی مورد ارزیابی قرار گیرند، (فصل ۳) هر یک از مدیران اجرایی مسئول برقراری ارتباط با توزیع‌کنندگان، شش نفر از مشتریان خود را برای ارزیابی و امتیازدهی غیرمحرمانه به خودشان (مدیران اجرایی) انتخاب کردند. هدف اصلی این بخش از ارزیابی، بهینه‌سازی روابط عمومی بود. اگر توزیع‌کننده‌ای به یکی از مدیران اجرایی امتیاز پایینی می‌داد، آن مدیر سعی می‌کرد ضمن اصلاح و بهبود شرایط، روابط مطلوبی با آن توزیع‌کننده برقرار کند. به تمامی کسانی که قرار بود در این فرایند شرکت کنند، مقررات لازم تفهیم شد و مشتریان با درصد بالایی همکاری کردند. اجرای این روش نیاز به مهارت و جرئت داشته و می‌تواند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای پرمحتوایی را فراهم سازد. رمز مداخله مشتریان در این نوع بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، انگیزش مشتریان، ایجاد فرصت‌های لازم برای مشاهدات رفتاری فرد موردنظر و بویژه مسئله محرمانه شدن اطلاعات بود.

اعضای شبکه

ساختار سازمان‌های امروزی به‌طور روزافزونی در حال منعطف شدن از طریق تأکید بر «موقت بودن» پیش از «دائمی بودن» است. مفاهیمی شبیه «گروه مجازی»^۱ و «سازمان‌های مجازی»^۲ با سرعت تبدیل به واژه‌های استاندارد سازمانی می‌شوند. ما مشاوره یک شرکت بزرگ و چند ملیتی نرم‌افزاری بودیم که «دفاتر مجازی» داشت - دفاتر کوچک مکعب شکلی که کارکنان بازاریابی و مشاورانشان از آنها استفاده می‌کردند - در این دفاتر، کارها توسط رایانه‌ای کوچک^۳ تکمیل می‌شد. به‌طور کلی، در این‌گونه سازمان‌ها از افراد انتظار می‌رود که «خودمدیریتی» کنند. آنها می‌بایستی شبکه خود را که معمولاً شامل افرادی در داخل سازمان و نیز افرادی در شرکت‌های شریک و مشتریان است، به وجود آورند. این شبکه می‌تواند شامل همکاران در کمیته‌های شغلی، گروه کاری (ضربتی)، افراد نزدیک به فرد موردنظر و رفقای او باشد. نتیجه استفاده از این شبکه‌ها به عنوان یکی از منابع اطلاعاتی متعدد، می‌تواند به ارزیابی قابل اعتماد مؤثر و معتبری بینجامد. البته این‌گونه شبکه‌ها می‌بایستی خصوصی و محرمانه باشند و این امر از سوی

^۱ Virtual Team

^۲ Virtual Organization

^۳ Laptop

مداخله‌گران رعایت شود. پیشنهاد می‌کنیم افراد مردنظر برای ارزیابی در این‌گونه سازمان‌ها حق انتخاب منابع اطلاعاتی خود برای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای و امکان درخواست داده‌ها برای ارزیابی از طریق ابزارها و روش‌ها در دسترس را در اختیار داشته باشند. داده‌های گردآوری شده می‌بایستی به شخصی بی‌طرف (مثل امور توسعه و تحقیق) یا یک پردازشگر اطلاعات خارج از شرکت، ارجاع داده شوند تا محرمانه ماندن نام شرکت‌کنندگان در این فرایند رعایت شود.

دوستان و اعضای خانواده

گاهی بهتر است از همسران، دوستان و کسانی که برای شخص مورد ارزیابی اهمیت دارند، به عنوان منابع اطلاعاتی استفاده شود. ما از برخی مدیران شنیده‌ایم که گزارش و نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به منزل برده و آنها را با اعضای خانواده خود در میان گذاشته‌اند و واکنش آنها این بود که: «بله درست است». از پرسشنامه‌ای که صرفاً شامل خصوصیات شغلی است، نمی‌بایستی به عنوان منبع داده‌ای استفاده کرد. پرسشنامه‌ای که شامل خصوصیات ذاتی، مهارت‌های کلی و روش و رفتار فردی است، منبع داده‌ای مطلوبی خواهد بود. استفاده از دوستان و اعضای خانواده به عنوان منابع بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیاز به محرمانه ماندن شدید اطلاعات دارد. بهتر است که فقط فرد مورد ارزیابی و افراد بی‌طرف این امتیازها را ببینند. همه باید بدانند که این نوع داده‌ها، ویژه و خصوصی هستند و نباید در زندگی شخصی افراد دخالت کرده و یا به زور اخذ شوند.

مشاهده کنندگان

برخی از منابع اطلاعاتی، اعتباری بیش از دیگر منابع دارند. چراکه ارزیابی‌هی آنان براساس مهارت در مشاهده، و انگیزش در وقت و صداقت صورت می‌گیرد. ایده‌آل این است که تمایم شرکت‌کنندگان در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای آموزش دیده و از فرصت کافی برای مشاهده فرد موردنظر در حین انجام کار برخوردار باشند. آموزش امتیازدهندگان می‌تواند شامل: توضیح در مورد مقیاس امتیازدهی، توضیح در مورد مفاد پرسشنامه‌های امتیازدهی و روشن کردن هدف از مداخله باشد.

«مرکز ارزیابی»، سیستم ماقبل ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به شمار می‌آید و معمولاً شامل مجموعه‌ای از تمرین‌های گروهی و مدیریتی شرکت‌کنندگان در کلاس‌های آموزشی و مشاهده کردن آنها توسط «مشاهده‌کنندگان آموزش دیده» است. این مشاهده‌کنندگان برای ارزیابی شرکت‌کنندگان، از یک سری از مقیاس‌های امتیازی استفاده می‌کنند و به این وسیله قادر به پیش‌بینی آینده عملکردهای شغلی افراد

می‌شود. اعتبار این گونه امتیازدهی از سال‌ها پیش مورد بحث و جدل بوده، چراکه در مورد توانایی پیش‌بینی رفتارهای شغلی و پیشرفت‌های آن، نتایج مختلف و متفاوتی در پی داشته است. احتمالاً کسانی بیشترین استفاده را از این جلسات می‌برند که خود اقدام به امتیازدهی می‌کنند. آنها یاد می‌گیرند که چگونه دیگران را با دقت و بدون پیش داوری مشاهده و آنچه را که می‌اندیشند - بدون گرفتن هرگونه موضع دفاعی - با اندیشه دیگران مقایسه کنند. این نتیجه‌گیری قابل قبولی است که: «بزرگترین مزیت مدیریت در بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، آموزشی است که به مدیران داده می‌شود تا زیردستان خود را به دقت مشاهده کرده و با صداقت امتیازدهی کنند». به‌کارگیری این ایده در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای منجر به ارائه این پیشنهاد می‌شود که: در هر زمان ممکن، به تمامی شرکت‌کنندگان در فرایند ارزیابی دیگران دانش ویژه مربوط به انجام این وظیفه را آموزش دهید.

مختصر اینکه، استفاده از منابع اطلاعاتی متعدد برای ارزیابی افراد موردنظر، جالبتر از استفاده «خود-ارزیابی»های ساده و «ارزیابی توسط رئیس» است. صرف زمان و هزینه‌های مربوط به این گونه گردآوری امتیازها و اطلاع‌رسانی بازخوردها به افراد موردنظر امری بسیار مؤثر در این مورد است که دریابید کارکنان درحال حاضر در چه موضعی قرار دارند، چه انگیزه‌ای دارند و از این اطلاعات چگونه در برنامه‌ریزی عملیاتی که توسط خود آنها انجام می‌گیرد، استفاده می‌کنند. همان‌طور که در فصل بعدی خواهیم دید، داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از منابع مختلف در مورد فرد موردنظر، می‌توانند تفاوت بسیاری با هم داشته باشند و روندهای گوناگون تفسیر آنها، می‌تواند تأثیری چشمگیر بر فرد دریافت‌کننده بازخورد داشته باشد. اگر امتیازدهندگان با صراحت و روشنی با آمار و اطلاعات گردآوری شده در مورد شایستگی‌های شغلی و نیازهای عملیاتی، (که در سازمان‌های امروزی برای رهبری لازم هستند) برخورد کرده باشند، فاصله‌ها و اختلاف‌های موجود بین برداشت‌های مختلف را می‌توان شناخت و مشکلات میان آنها را حل کرد.

تحریف در امتیازدهی داده‌ها

گردآوری داده‌های مختلف از چندین منبع در مورد شرکت‌کنندگان، می‌تواند پدیدآورنده این تفکر باشد که «هرجا توده اطلاعات چشمگیری هست، حقیقتی وجود دارد»؛ از آنجا که این طرز تفکر، معمولاً بدون بازده بوده و مانع دستیابی به حقیقت است، می‌بایستی در برابر آن مقاومت کرد زیرا آمار به دست آمده حاصل برداشت عملی دقیق نبوده و ناشی از مشاهده و برداشت شخصی است. همچنین، افراد نیز به آسانی خود را در قالب واژه‌های دقیق نمی‌گنجانند. پذیرش این نظریه که ارائه توأم و همزمان برداشت‌های دیگران به دریافت‌کننده بازخورد - به رغم اختلافات موجود بین برداشت‌های گوناگون - اطلاعاتی مفید و آموزنده ارائه می‌دهد، امری سودمند است. مثلاً اگر امتیازهای مدیر فرد موردنظر با امتیازهایی که او به خودش داده اختلاف زیادی داشته و درواقع شکافی بین آنها پدید آورده باشد، داده‌های بازخوردی می‌توانند به فرد موردنظر کمک کنند تا باب مذاکرات سودمند و مسئولانه را با مدیر خود بگشاید.

به نظر می‌رسد رسیدن به این نتیجه که ضریب «دقت» ارتباطی تنگاتنگ با آشنایی فرد امتیازدهنده با فرد موردنظر دارد، امری معقول باشد، ولی لزوماً این طور نیست. «آشنایی» نمی‌بایستی با «کیفیت رابطه» اشتباه شود، چراکه ضریب آن بین همکاران، زیردستان، مشتریان و افراد دیگر متفاوت است. علم روان‌شناسی، پنج "ج" خصوصیت ذاتی اصلی را که «پنج ج اصل» نامیده می‌شوند (برون‌گرایی، سازگاری، هشیاری، پایداری احساسات و فرهنگ) ارائه داده است. «کنی»، «مالوی» و «کشی» (۱۹۹۴) به تجزیه و تحلیل منعطف^{۳۲} تحقیقی پرداختند که در ارتباط با «همسویی» به هنگام امتیازدهی به خصوصیات ذاتی افراد صورت گرفته بود. این تحلیل‌گران دریافتند که دامنه‌ارتباط همگرایی فکری بین صفر تا تقریباً ۰/۳ بوده و نشانگر این نکته است که «آشنایی» ضریب همگرایی فکری بین افراد امتیازدهنده و امتیازگیرنده را افزایش می‌دهد. (همسویی در طرز تفکر)

واقعیت این است که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، به رغم کنترل سرسختانه شرایط و اطلاعات، باز هم امری ذهنی است. بیان داستانی قدیمی در این زمینه، می‌تواند موضوع را روشن کند. سه بازیکن بیس‌بال در مورد توپ و نحوه ضربه زدن به آن با هم بحث می‌کنند. یکی از آنها می‌گوید: «من واقع‌گرا هستم و معتقدم که «برخی توپ هستند و برخی ضربه، من آنها را همان‌طور که هستند

نامگذاری می‌کنم»، دومی جواب می‌دهد: «موافقم که بعضی‌ها توپ هستند و بعضی‌ها ضربه، ولی من آنها را همان‌طور که می‌بینم نامگذاری می‌کنم». سومین نفر می‌گوید: «شما درست می‌گویید، بعضی‌ها توپ هستند و بعضی‌ها ضربه، منتهی تا وقتی که من نامی بر آنها نگذاشته‌ام، هیچ چیزی نیستند». در این فصل، ذهنیت‌گرایی و انحرافات را که ممکن است در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای منعکس شوند بررسی کرده و راه‌هایی را برای نحوه تفکر در مورد ذهنیت‌گرایی پیشنهاد داده‌ایم.

انواع تعصب در امتیازدهی

تحقیقات بسیاری درخصوص پدیده «تعصب امتیازدهنده» صورت گرفته است. در خلال فرایند امتیازدهی به خود یا به دیگران، مجموعه‌ای از عوامل در قضاوت امتیازدهنده تأثیر می‌گذارد که بعضی از آنها ناشی از منابع بالقوه «نادرست» هستند. بعضی افراد در مقایسه با دیگران، گرایش بیشتری به اعمال تعصب در امتیازدهی دارند، اما انیکه گرایش یاد شده به خودی خود نوعی خصوصیت مهم ذاتی است یا خیر، هنوز روشن نیست. براساس مطالعات «نلسون» و «کامپل» (در سال ۱۹۹۳) شواهد متعددی وجود دارد که اختلاف بین امتیازدهی به خود و امتیازدهی به دیگران در ارتباط با شایستگی‌ها و مهارت‌ها، با اختلافات ارزیابی‌های شخصیتی امتیازدهندگان همبستگی دارد. از کل این مسئله چنین استنباط می‌شود که دقت در برداشتی که شخص نسبت به خود دارد، نوعی اختلاف پایدار شخصی است. فرقی نمی‌کند که چه کسی امتیازهای داده شده براساس ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای را تکمیل خواهد کرد، آن را به هر اندازه که دقیق تهیه شده باشد، باز هم یکدست و بی‌نقص نیست. (درباره این موضوع در فصل ۱۸ بحث خواهیم کرد). طی بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، ممکن است برخی تعصب‌های رایج در امتیازدهی به خود و دیگران پدید آید که عبارتند از:

- **ملايـمـت و شدت:** بعضی از افراد به هنگام امتیازدهی به خود و دیگران، امتیازهایی بیش از اندازه زیاد می‌دهند. برعکس، برخی دیگر به هنگام قضاوت بسیار سخت‌گیر هستند.
- **اثر هاله‌ای:** این گرایش، اعطای امتیازهایی یکسان به شخصی خاص در تمامی ردیف‌های مورد سؤال است. به عنوان مثال، اگر یک امتیازدهنده فکر کند که فرد موردنظر از لحاظ مربیگری شایستگی زیادی دارد و در این مورد به او امتیازهای بالایی بدهد، ممکن است همین کار را در بسیاری از دیگر موارد نیز انجام دهد. البته برعکس این مسئله نیز صادق است. اگر امتیازدهنده فکر کند که فرد موردنظر فاقد مهارت‌های لازم در مدیریت جلسات است، امکان دارد در بقیه موارد نیز امتیازهای پایینی به آن فرد بدهد.

- **رد تبعیض (انحراف):** این مورد تا حدود زیادی شبیه به اثر هاله‌ای است، با این تفاوت که امتیازدهنده، تمامی امتیازهای داده شده به فرد موردنظر را از اول تا آخر در مقیاس امتیازدهی، «دچار محصه» می‌سازد. در این الگو، امتیازدهنده یا به تمامی موارد امتیازی بالا می‌دهد و یا به تمامی آنها امتیازی پایین.
 - **تعصب بی حد در پاسخ‌دهی:** به نظر می‌رسد که بعضی افراد به هنگام ارزیابی خود و دیگران اعتقاد شدیدی به دو حد پایین و بالای مقیاس امتیازات دارند. برخی، مایلند از به‌کارگیری این دو حد اجتناب کرده و برخی دیگر این دو حد را تقریباً درهم و برهم رعایت کنند.
 - **تأثیر ترتیب:** در صورت چاپی بودن پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، هنگامی که امتیازدهنده بتواند امتیازهای قبلی داده شده به فرد موردنظر را ببیند، ممکن است نسبت به خصوصیات و روند امتیازاتی که داده است، حساس شود و همین امر در امتیازدهی بقیه سؤالات تأثیر می‌گذارد. مثلاً، اگر تمام سؤالات مربوط به ارتباطات به شکل یک گروه یا دسته در کنار هم مطرح شوند، امتیازدهنده ممکن است متوجه الگویی خاص در امتیازدهی شود و همین مسئله در امتیازدهی سؤالات بعدی اثر بگذارد.
 - **تأثیر شباهت و مغایرت:** هنگامی که امتیازدهنده به خود و دیگران، در ارتباط با خصوصیات ذاتی، شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و نحوه عملکرد امتیازدهی می‌کند؛ آگاهانه یا ناآگاهانه نه ممکن است به مقایسه فرد موردنظر با دیگرانی که در ذهن دارد، بپردازد. مثلاً بعضی از امتیازدهندگان ممکن است رهبر را با بهترین و یا بدترین رئیسی که داشته‌اند، مقایسه کنند.
 - **اشتباهات منطقی:** گاهی امتیازدهنده در سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، نمی‌تواند مقیاس امتیازدهی و یا برخی از سؤالات مطرح شده در پرسشنامه را به درستی دریابد، به همین علت است که مفاد به کار رفته در ابزار ارزیابی می‌بایستی به نحوی نوشته شود که افراد دارای پایین‌ترین سطح تحصیلات و تجربه در این ارزیابی، بتوانند متوجه سؤالات شوند. در چنین مواردی، امتیازدهندگان درباره خصوصياتی اظهارنظر می‌کنند که به درستی نمی‌دانند چیست. از این‌رو، نتایج این‌گونه بازخوردها یا اشتباه است و یا بی‌ارزش (به فصل ۱۴ مراجعه کنید).
- تمامی این اشتباهات یا تعصبات را می‌توان در صورت آموزش‌دهی کافی به امتیازدهندگان به حداقل رساند. اگر این‌گونه آموزش‌ها ممکن باشد، موارد نیازمند دقت در امر امتیازدهی می‌بایستی به صراحت و روشنی برای امتیازدهندگان تشریح شود. ارائه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مسئله‌ای بسیار جدی است و

شخص مورد ارزیابی می‌بایستی نسبت به داده‌ها مطمئن باشد تا بتواند مسئولیت خود را در استفاده از آن برای برنامه‌ریزی شخصی - حرفه‌ای و پرورش خود بپذیرد.

معیارهای «سخت و دشوار»

حتی در مورد این نوع معیارها که از آنها برای ارزیابی رهبران استفاده می‌شود، بیشتر امتیازدهندگان به داوری «ذهنی» می‌پردازند. وقتی رهبران سازمانی براساس معیارهای «برونی» و «قابل اندازه‌گیری» امتیازدهی می‌شوند، همیشه این سؤال وجود دارد که امتیازها چگونه داده می‌شوند؟ و چگونه باید تعیین کرد که رهبر موردنظر در کجای مقیاس به کار گرفته شده قرار دارد. برخی از این معیارها عبارتند از:

- **سودمندی:** داستانی قدیمی درباره یک مهندس و همسرش، می‌تواند مشکلاتی را که در این مورد با آنان روبه‌رو هستیم، به‌طور کامل شرح دهد. همسر مهندس به او می‌گوید: «عزیزم! دوست دارم». مهندس می‌گوید: «بیا این واژه‌ها را روشن کنیم». حقیقت این است که سازمان‌ها تعریف «کاربردی» سودمندی را تدوین می‌کنند، اما به ندرت آنها را درباره تک‌تک رهبران به کار می‌گیرند. تعیین ضریب سودمندی یک رهبر، مسئله‌ای است که می‌بایستی در مورد آن داوری کرد.
- **فروش:** درحالی که معیار به کار گرفته شده در این مورد، بیشتر «برونی» و «قابل اندازه‌گیری» به نظر می‌رسد، اما با توجه به مسائلی نظیر سود، هزینه‌ها و سهم، تا حدودی پیچیده می‌شود. تعیین اینکه آیا فرد مورد ارزیابی به حد کافی از لحاظ فروش فعال است یا خیر، بستگی به مجموعه مسائلی همچون قضاوت‌ها، داوری‌ها و مشاهدات عینی ضمن کار دارد.
- **ترفیع مقام:** در مصاحبه با افرادی که ترفیع مقام نیافته‌اند، اغلب آنها به تلخی می‌گویند «ترفیع مقام براساس سیاست صورت می‌گیرد نه صلاحیت». اغلب افرادی که به پست‌های مدیریتی بالا گمارده می‌شوند، کسانی هستند که صرفاً هنر کار کردن با سیستم را می‌دانند نه اینکه نشان داده‌اند که نسبت به رشد دیگران در درون سازمان متعهدند. استفاده از «ترفیع مقام» به عنوان یک معیار، مسئله‌ای بسیار ذهنی است.
- **سطوح پست‌های سازمانی:** رهبران سازمانی به‌طور اتفاقی در پست‌های خودگمارده نمی‌شوند. آنها رفتاری را از خود نشان می‌دهند که نتیجه‌اش پاداش‌های سازمانی و ترفیع مقام است. اگر از پست آنها به عنوان معیارهایی برای ارزش‌گذاری به آنها استفاده کنیم، حتماً اشتباهات زیادی در داوری مرتکب خواهیم شد. معمولاً سطح بالایی از کارمندان سازمانی وجود دارد که از آن به بعد نمی‌توان از معیارهای «عینی» و «قابل اندازه‌گیری» استفاده کرد.

- **سابقه:** اینکه فرد موردنظر چه مدتی تصدی شغل کنونی را بر عهده داشته و یا سابقه استخدامی او چقدر است، معیار عینی مناسبی به نظر می‌رسد، ولی اگر سازمان موردنظر تحت ادغام یا تلفیق تجاری قرار گرفته و یا توسط شرکت دیگری خریداری شده باشد، استفاده از این معیار پیچیده خواهد شد. در این شرایط می‌بایستی درخصوص محاسبه مجدد سابقه فرد موردنظر به توافق برسیم.
- **سوددهی:** مهمترین معیار در ارزیابی رهبران این است که رهبریت کنونی آیا توانسته است ثروت صاحبان سازمان را افزایش دهد؟ آیا توانسته است در درازمدت شرکت را به اهداف موردنظر رهبران و صاحبان آن برساند؟ رهبران می‌بایستی برای سلامت سازمان و رسیدن به اهداف آن، از توانایی قبول مسئولیت برخوردار باشند. اجرای ارزیابی سوددهی کار ساده‌ای نیست. اگر بر سود ۳ ماه گذشته تأکید کنیم، ممکن است رهبران اقدام به کاهش هزینه‌ها کنند، ولی نتیجه‌اش در درازمدت اوضاع سازمان را تخریب کند. اینکه چگونه می‌توانیم بین رفتارهای رهبری و معیار سوددهی ارتباط برقرار کنیم، ذاتاً موضوعی ذهنی است.
- **کنترل هزینه:** ارزیابی رهبران براساس چگونگی کنترل هزینه‌ها، معیاری عینی به نظر می‌رسد، اما به سادگی می‌توان متوجه شد که برای رسیدن به این هدف، می‌بایستی در کنترل هزینه‌ها با دیگران همسویی داشته، در مورد فرایند و کنترل هزینه‌ها از طریق روابط عمومی و انسانی با دیگران به توافق برسیم.
- **غیبت:** غیبت چیست؟ در این مورد نیز می‌بایستی واژه‌ها را از دیدگاه کاربردی تعریف کنیم. غیبت به دلیل بیماری، مرخصی، شرکت در دوره‌های آموزشی و یا دیگر موارد، به نحوی غیبت تلقی می‌شوند. به بیانی دیگر صرف نیامدن برسرکار، غیبت به شمار می‌آید.
- **حوادث:** در نگاه اول، احتساب حوادث کاری بسیار سراسر است به نظر می‌رسد. با این وجود می‌بایستی درخصوص معنای واژه «حوادث» اندکی تأمل کرده و آن را تعریف کنیم. پس، باید روشی را مشخص کنیم که براساس آن بتوان هزینه تحمیل شده به افراد و سازمان را به علت بروز حوادث مختلف، محاسبه کنیم. این فرایند پر از مسائل و مشکلاتی گوناگونی است، نظیر تفسیر اینکه حادثه چیست؟ و روش‌های مختلف داوری کدامند.
- **تأخیر:** تأخیر داشتن و دیر رسیدن به محل کار، خصوصیتی قابل ارزیابی است، اما نمی‌تواند انعکاس‌دهنده عوامل مؤثر در تأخیر باشد. شخص موردنظر ممکن است در قسمت دیگری از سازمان بوده و سرپرست سازمان یا به دلایلی گوناگون او را نگه داشته باشد. در اینجا قبل از اینکه ارزیابی شکلی استاندارد به خود بگیرد باید مشخص کنیم منظورمان از «تأخیر» چیست.

برای هر یک از این معیارهای سخت، چند روش اندازه‌گیری عینی وجود دارد. استفاده از این معیارها برای ارزیابی رهبران به جای استفاده از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، روشی ساده‌تر است که بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد و کمتر ذهنی است.

معیارهای ملایم

اعضای سازمان را می‌توان براساس «معیارهای ملایم» ارزیابی کرد. این نوع معیارها در مقایسه با «معیارهای سخت» بیشتر ذهنی بوده و به این خصوصیت شناخته می‌شوند. برخی معیارهای ملایم عبارتند از:

- **امتیازات عملکرد:** ارزیابی کارکنان، سرشار از مشکلات سنجش و امتیازدهی است. هر کسی که مبادرت به این کار می‌کند و مسئولیت ارزیابی کارکنان را بر عهده دارد، به این مسئله واقف است. ما گروهی از مدیران اجرایی ارشد بخش تجاری یک شرکت بزرگ و چند ملیتی ارتباطی را به مدت سه روز به محلی خارج از سازمان دعوت کردیم. هدف اعلام شده در این جلسه، واژه‌های رفتاری بر مبنای یک مقیاس امتیازدهی - عملکردی پنج "ج" امتیازی بود. سعی می‌شد در ارتباط با مسائل زیر، نوعی همکاری و همسویی در مدیران ایجاد شود:
 ۱. آیا این جلسه بسیار کمتر از حد انتظارات است؟
 ۲. آیا این جلسه تا حدودی در حد انتظارات است؟
 ۳. آیا این جلسه در حد انتظارات است؟
 ۴. آیا این جلسه بیش از حد انتظارات است؟
 ۵. آیا این جلسه بسیار بیشتر از حد انتظارات است؟

اما در این مورد نتوانستند موفق شوند و همسویی و همفکری موردنظر ایجاد نشد. در نهایت، مدیران مورد بحث ذهنی بودن این گونه مسائل را پذیرفتند و بر این موضوع متمرکز شدند که سیستم برای تمامی کسانی که قرار است ارزیابی شوند، به‌طور یکسان و هماهنگ عمل کند. شرکت‌کنندگان، این جلسه را موفقیت‌آمیز ارزیابی کردند.

- **امتیازدهی به شایستگی‌ها:** به کارگیری سیستم مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، به ناچار بسیاری از افراد را مجبور به تصمیم‌گیری‌های ذهنی در مورد خود و دیگران می‌کند. نتایج حاصله از این فرایند در صورتی که رهبران سازمان به‌طور روشن و باشهامت بر اهمیت حیاتی این شایستگی‌ها در موفقیت سازمان تأکید ورزند و آنها را به گونه‌ای همه فهم توضیح دهند، بسیار مفیدتر خواهند بود.

- **علاقه‌مندی:** بسیاری از افراد اجرایی سازمان‌ها، رهبران سازمانی را بر این اساس که تا چه حد با دیگران کنار می‌آیند، ارزیابی می‌کنند. این مسئله پدیده‌ای ذهنی است و همه به‌طور ضمنی موافقت کرده‌اند که با آنها به صورت ذهنی برخورد شود.
- **کار گروهی:** در سال‌های اخیر، عضویت در یک گروه، به ورت پدیده‌ای بسیار مهم در سازمان‌ها درآمده و به طور روزافزون بر اهمیت آن افزوده می‌شود. با این حال، اگرچه ساختار سازمانی گسترده‌تر می‌شود و شیوه‌های گوناگون خود-مدیریتی شیوع می‌یابد، اما پدیده «عضویت در گروه» هنوز همه‌گیر نشده است. در «سیستم یادگیری گروهی» نوشته برلی و جونز (۱۹۹۵) ابزاری برای ارزیابی خود و دیگران که این واژه را از لحاظ کاربردی تفسیر می‌کنند، گنجانده شده است. «معیارهای ملایم» گرچه تا حد زیادی ذهنی هستند، اما در درون سازمان‌ها پذیرفته شده‌اند. این معیارها اگر به درستی سازماندهی شوند، به داده‌هایی منجر می‌گردند که در مطلع ساختن رهبران از موضع خود مفید و سازنده باشند و آنها را در تصمیم‌گیری درست برای آینده توانمند سازند تا بتواند نسبت به رشد و توسعه خود مسئولیت‌پذیر باشند.

میانگین‌ها از دیدگاه منابع داده‌ها

منطق حکم می‌کند که امتیازهای خود-ارزیابی بالاتر از امتیازهایی باشد که دیگران با استفاده از سیستم بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای به فرد می‌دهند. تجربه ما حاکی از آن است که تفاوت‌های برداشتی موجود در منابع اطلاعاتی متعدد، برحسب نوع سازمان فرق می‌کند. جدول زیر، نشانگر میانگین‌های مختلف در چند محیط متفاوت براساس سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. این میانگین‌ها براساس مقیاس ده امتیازی ارائه شده است که در آن، امتیاز ده بهترین امتیاز به شمار می‌آید.

منبع	محصولات مصرفی	نفت	بیمارستان	مدیریت آموزشی
خود	۸.۴	۷.۶	۷.۸	۸.۳
رئیس	۸.۴	۷.۹	۸	۸.۴
دیگروسا	۸.۲			۸.۶
همکاران	۸.۱		۸.۴	۸.۷
زیردستان	۸	۷.۶	۷.۳	۸.۴

براساس این آمار و ارقام، امتیازهایی که فرد به خود می‌دهد تا حدود زیادی به ارقام و امتیازاتی که از منابع دیگر گردآوری می‌شوند، نزدیک است و نظم و ترتیب میانگین امتیازدهی براساس پست‌های

سازمانی بین یک سازمان تا سازمان دیگر تا حدودی متفاوت است. در سازمان‌های بانکی، کسانی که درخواست پست مدیریت جدید کرده‌اند، به‌طور متوسط ۹/۷ امتیاز به خود داده‌اند. این امر نشان می‌دهد محتوای آنچه که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، تأثیر زیادی بر اعداد و سطوح مطلق آنها و روند میانگین‌های ارزیابی در سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای دارد.

آقای «اریلی» (۱۹۹۴) این موضوع را تا حدودی مشخص کرده و به این شکل توضیح داده است: «هنگامی که سیستم به گونه‌ای است که شما براساس اطلاعات آن بتوانید مدیر بهتری شوید، امتیازهای داده شده توسط افرادی که به‌طور اتفاقی انتخاب شده‌اند با امتیازاتی که توسط افراد منتخب از سوی خودتان به شما داده می‌شود، به‌طرز عجیبی شباهت دارند. ولی هنگامی که همین اعداد و ارقام مبنای ارزیابی عملکردها قرار می‌گیرند، مسئله تا حدودی فرق می‌کند. دوستان، امتیازات شما را بسیار بالاتر از حد واقعی می‌دهند؛ رقبا امتیازهایی در حد میانگین می‌دهند و زیردستان، امتیازهایی بسیار پایین. به بیانی دیگر، هدف بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌تواند مسائل تعصبی را در ارزیابی دخالت داده و اعداد را به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر دهد».

نحوه برخورد با ذهنیت

تمامی مشاهدات ما در مورد خود و دیگران، از طریق سیستم‌های مشاهده‌ای و با توجه به تفسیر ما از هدف ارزیابی، محرمانه بودن یا نبودن ارزیابی و بسیاری ملاحظات دیگر، دچار آرایش می‌شوند. مثلاً اگر بدانیم افراد موردنظر امتیازهایی را که به آنها داده‌ایم، خواهند دید، خود به خود امتیازهای بالاتری به آنها خواهیم داد و اگر بدانیم آمار و ارقام به رؤیت رئیس‌مان می‌رسند، امتیازهای پایین‌تری به خودمان می‌دهیم. این ذهنیت اگرچه به‌طور کلی مضر نیست، ولی در سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای شرایط فرق می‌کند. با این وجود، همواره باید سعی کنیم که آمار و داده‌ها صحیح و قابل اعتماد باشند. آمار را با استفاده از درست‌ترین روش تهیه کنیم و آمار و داده‌ها را به‌گونه‌ای در اختیار افراد مورد ارزیابی قرار دهیم که تا حد ممکن بتوانند از آنها در برنامه‌ریزی عملیاتی برای بهینه‌سازی خود استفاده کنند. فرد ارزیابی‌شونده می‌تواند ذهنی بودن معیارها را بپذیرد و او فقط می‌خواهد بداند که از نظر دیگران چگونه است تا بتواند در مورد رشد سازمانی و پیشرفت خود تصمیم بگیرد. آقای «استان هرمن» (۱۹۷۲) گفته است:

برون‌گرایی، یک ایده و واژه است

و اگر من آن را به عنوان بهترین کوششم تلقی کنم

و تعصباتم را برای یک لحظه کنار بگذارم، می‌توانم بشنوم که

چیزی برای آزمودن، شایسته به نظر می‌رسد

این حقیقت که منابع بالقوه زیادی در بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای وجود دارند که می‌توانند داده‌ها را منحرف سازند، نباید باعث شود که آن را روشی نامعقول بدانیم. ما فقط می‌بایستی بپذیریم که با موضوعی ذهنی روبه‌رو هستیم و هرکسی باید بداند که با مسئله آثار انگشتان یا تجزیه و تحلیل DNA مواجه نیست. به‌طور کلی، اینکه ما اطلاعاتی به دیگران می‌دهیم و نیز چگونگی ارائه این اطلاعات می‌تواند موضوع بسیار مفیدی برای رهبران و دیگران باشد.

راه حل

در صورت امکان باید به تمامی افراد شرکت‌کننده در ارزیابی، نحوه اجرای سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را آموزش دهید. با آنها درباره گردآوری اطلاعات، مقررات فرایندها ارزیابی/ بازخورد، مقیاس امتیازدهی، ردیف‌ها و چگونگی بازگرداندن فرم‌ها به دقت گفت‌وگو کنید. آنچه را که می‌خواهید، می‌توانید از یک ارزیابی صریح (نه لزوماً ارزشیابی و پاسخ‌های سریع) به دست آورید. ذهنیت‌ها را می‌توان تا حدودی از طریق ارزیابی شخصی فرضی و به بحث گذاشتن چگونگی آن، کنترل کنید. روش یاد شده این فرصت را فراهم می‌سازد که تمامی سوء تفاهم‌های موجود در مورد فرایند امتیازدهی، برطرف شود. اگر نمی‌توانید این‌گونه آموزش‌ها را به افراد بدهید، می‌بایستی در تمامی موارد با امتیازدهندگان ارتباط مکتوب داشته باشید.

۱۳

برنامه‌ریزی ستادی برای بررسی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

ضرب‌المثل «عملکرد ضعیف ماحصل برنامه‌ریزی ضعیف است» یا اصل «پنج ج پی»^۱ شاید تا حدی قدیمی شده باشد، اما یادآور موضوعی است که پیش شرطی اساسی برای بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای به شمار می‌آید: «قبل از هرگونه اقدامی، درباره جزئیات مخلف مداخله عمیقاً فکر کنید». نمی‌دانم شعاری را که گاهی روی فنجان‌های قهوه چاپ می‌شود دیده‌اید یا خیر؟ «برنامه‌ریزی غلط و ضعیفی که تو انجام می‌دهی، به این معنا نیست که من لزوماً می‌بایستی کارهایم را به فوریت انجام دهم». در این فصل برای به حداقل رساندن فوریت‌ها در ارتباط با مداخله‌گران، به بررسی روشی پنج ج مرحله‌ای برای ارزیابی برنامه‌ریزی ۳۶۰ درجه‌ای و بازخورد آن پرداخته‌ایم. با توجه به اینکه این روش با کاربرگه برنامه‌ریزی استدلالی (پیوست الف در این کتاب) ارتباطی نزدیک دارد، کاربران این راهنما می‌بایستی ضمن مطالعه این فصل، مدارک یاد شده را نیز بادقت مورد بررسی قرار دهند.

مراحل برنامه‌ریزی در مداخلات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

روش برنامه‌ریزی پنج ج مرحله‌ای، می‌تواند در ارتباط با کاربرگه برنامه‌ریزی استدلالی مورد استفاده، بهترین نتایج را به وجود آورد. روش استفاده از این کاربرگه، عبارت است از: در وهله اول چند کپی از این فرم تهیه کرده و آنها را بین اعضای گروه یا کمیته راهبردی که مسئولیت نظارت بر نحوه پیشرفت برنامه مداخله‌ای را بر عهده دارد، توزیع کنید. در وهله دوم، درباره سؤالات مندرج در کاربرگه با اعضای گروه مدیران ارشد، بحث و گفت‌وگو کنید. اگر قصد دارید یک سیستم مداخله‌ای، یعنی مداخله‌ای با استفاده از بازخورد رو به بالا و یا ارزیابی عملکردی را (همان‌طور که به ترتیب در فصل‌های ۳ و ۷ و ۹ توضیح داده شده) برنامه‌ریزی کنید، می‌توانید از این کاربرگه در تدوین

^۱ . Poor Planning precedes puny performance

پیشنهادهای برای ارائه به اعضای رده بالای گروه استفاده کنید. به این ترتیب، مراحل ذیل می‌توانند در جهت تأمین سیستم مداخله‌ای موفق، مؤثر عمل کنند.

۱. **نظر مدیران ارشد را جلب کرده و به آنها جهت دهید:** برای تدوین هرگونه برنامه مداخله‌ای که از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کند، شرکت فعالانه و حمایت رهبران ارشد سازمان، امری بسیار حیاتی است. تکمیل فرم‌های خود ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، همچنین ارزیابی «دیگر» افراد در رده‌های پایین‌تر و هم‌ردیفان، دریافت نتایج بازخورد مبتنی بر این ارزیابی‌ها و مدل‌سازی فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی (در فصل ۱۶ آمده است). نمونه‌هایی از این نوع فعالیت‌ها به شمار می‌آیند. بررسی پرسشنامه‌ها، قضاوت جمعی در مورد خصوصیات، شایستگی‌ها و رفتار عملی موردنظر سازان برای تحقیق دیدگاه رهبران را به نمایش می‌گذارد. بنابراین، می‌بایستی در پی ارائه پیشنهادی رسمی باشید که طی آن، اهداف و روش‌شناسی مداخله‌ای را توضیح دهید. همچنین می‌بایستی درباره مداخله راهبردی این افراد در فرایند برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، بحث و گفت‌وگو کنید.

۲. **کمیت راهبردی تشکیل دهید:** برنامه‌ریزی مداخله‌ای را نمی‌بایستی به عنوان پروژه عملکردی HRD تلقی کرد. کارشناسان منابع انسانی می‌بایستی تسهیل‌کننده این‌گونه مداخله‌ها باشند نه اینکه صرفاً مسئولیت موفقیت طرح بر عهده آنان قرار گیرد. این سیستم‌های مداخله‌ای باید در خدمت سازمن درآیند تا اهداف رهبران سازمان تحقق یابد. از این‌رو، حتی تجارب ما نیز مؤید این مسئله است که هدایت بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌بایستی برعهده رهبران رده بالای سازمان باشد. جزئیات این‌گونه نیروهای کاری در کتاب «بررسی کارمندان»^۱ تشریح است. تطبیق اطلاعات ارائه شده در آن کتاب با فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، به راحتی امکان‌پذیر است.

۳. **محدودیت زمانی را مشخص کنید:** بخش مهمی از برنامه‌ریزی ستادی برای مداخلات بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، تخمین مدت زمان برای هر مرحله از این فرایند است. در این برآوردها، مدت زمان لازم برای هر مرحله می‌بایستی بر مبنای شرایط واقعی تعیین شود. در کاربرگه‌های برنامه‌ریزی ستادی، نموداری برای این منظور ارائه شده است. علاوه بر این، گروه‌های کاری می‌توانند از نرم‌افزارهای رایانه‌ای برای تهیه نمودارهای (PERT)^۲ استفاده کنند و مسیرهای بحرانی را بیابند. مسیرهای بحرانی به ما نشان می‌دهند کدام یک از مراحل می‌بایستی قبل از شروع دیگر مراحل، تکمیل شده و به پایان رسد. معمولاً نموداری ساده شبیه آنچه در کاربرگه ارائه شده است، می‌تواند برای ارائه توضیحات بر مبنای محدودیت

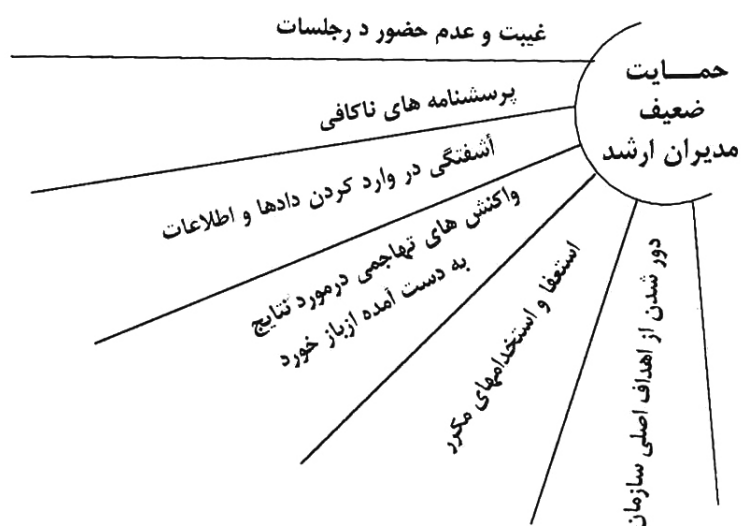
^۱ Surveying Employees, Jones & Bearley, 1995.

^۲ Program Evaluation and Review Technique شیوه‌های بررسی و ارزیابی برنامه‌ها

زمانی به مدیران رده بالا کافی باشد. «گنجاندن» عوامل ایمن‌ساز» در داخل طرح از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا «قانون مورفی»^۱ که می‌گوید: «هر عاملی اگر توان مشکل‌آفرینی داشته باشد، مشکل‌ساز خواهد شد»، به احتمال قوی به این چنین مداخلاتی مربوط می‌شود.

تخمین زمان موردنیاز برای بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای	
۳ تا ۵ روز	گرفتن نظرات مدیران ارشد
۲ ساعت (برای هر جلسه)	گردآوری داده‌ها در جلسات
۳ ساعت (برای هر جلسه)	جلسات بازخورد
۱ ساعت	ارائه گزارش درباره کاریه مدیران رده بالا
۱ ساعت	ارائه ارزیابی‌ها به مدیران رده بالا

۴. تدوین نمودار احتمالات: برای دسترسی به ابزاری بهینه که کار تجزیه و تحلیل خطای آنها و اشتباهات احتمالی را تسهیل کند، باید نموداری به شکل زیر تهیه کرد.



۵. تدوین راهبردهای احتیاطی: برای هر اتفاق احتمالی، راهبردهای مناسب در نظر بگیرد و برای هر یک از اتفاقات احتمالی ذکر شده در مرحله چهارم، یک فهرست «بازبینی احتیاطی» تهیه کنید (مشابه نمودار

^۱. Murphy's Law

زیر) . آنچه در مراحل چهار و پنج ج انجام می‌دهید، پیش‌بینی‌های احتیاطی برای مقابله با اشتباهاتی است که احتمالاً در مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای رخ می‌دهند. این مراحل اتخاذ شیوه‌ها و فنونی را تشریح می‌کنند که می‌توانید برای کسب موفقیت از آنها استفاده کنید. نمودار زیر، نمونه‌ای از راهبرد احتیاطی در قبال عدم حمایت مدیران رده بالا را نشان می‌دهد.

راهبرد
• در تدوین ابزارهای موجود، نیاز آنها را دخالت دهید. • راهبرد مداخله ای را به تأیید آنها برسانید . • گزارش مراحل انجام شده را در جلسات به آنها ارائه دهید . • بگذارید خودشان برنامه‌ریزی عملیاتی بهینه‌سازی را براساس مدل طراحی کنند. • نامه های رویی پرسشنامه‌ها را پوشانید.

در برنامه‌ریزی ستادی، موارد خاص را نیز می‌بایستی در نظر گرفت. این موارد عبارتند از: تعطیلات، مراسمی که سازمان طی آنها اعلام تعطیلی کرده است و روزهای مرخصی. به نظر می‌رسد فرایند «اجرا» سخت‌تر از برنامه‌ریزی است. مهم، باور داشتن این نکته است که هر اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای با مشکلاتی غیرقابل پیش‌بینی همراه خواهد بود. بعضی از این مشکلات، قابل پیشگیری بوده و در برابر برخی دیگر نیز باید خود را منطبق کنید. نکته‌ای که همواره می‌بایستی در تمامی مراحل مدنظرتان باشد، «هدف از مداخله» است. دخالت دادن کارکنان کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی، اولاً بسط تعهد گروهی است زیرا این‌گونه دخالت دادن، امری مطلوب است. ثانیاً اعضای این گروه می‌توانند خود را با حوادث اجتناب‌ناپذیر انطباق دهند.

ایجاد ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای

نوع شیوه‌های اندازه‌گیری تشکیل‌دهنده مبنای بازخوردهای چندارزیابی، اهمیت بسیاری دارد. در این فصل، تجارب و نظرات خود را در مورد ابعاد مختلف استفاده از این ابزار بیان کرده‌ایم. مباحث ما شامل مسائلی است نظیر: اطمینان از اعتبار و صحت محتوای بازخوردها، تعیین معیار مناسب سنجش، تعیین نظم و ترتیب و تنظیم پرسشنامه‌ها به منظور تسهیل در تکمیل آنها و تعیین ابزاری برای نمودی مناسب. در صورت استفاده از ابزاری نامناسب، راهی برای تصحیح آن وجود ندارد و بازی با آمار و الفاظ نیز کمکی به نتیجه‌بخشی بازخورد نخواهد کرد. گرچه این تمایل عمومی وجود دارد که از ابزاری آماده، در دسترس و به ظاهر معتبر و قابل اعتماد استفاده شود، اما اعتقاد راسخ داریم که همواره می‌بایستی از ابزاری استفاده کنید که نیازهای خاص شرکت‌کنندگان و اهداف دقیق سازمانی را مدنظر داشته باشند. از این رو در این فصل، تمام توجه خود را بر طراحی و تدوین ابزارهای چند ارزیابی متمرکز کرده‌ایم. ابزار موجود، منابع اطلاعاتی خوبی برای نشان دادن چگونگی پیشبرد این گونه پرسشنامه‌ها هستند. یکی از منابع کلاسیک در این زمینه کتابی است که توسط «موریسن»^۱، «مک‌کال»^۲ و «دوریس»^۳ در ۱۹۷۸ تدوین شده است (برای کسب اطلاعات روزآمد در این زمینه به کتاب «ولسور»^۴ و «لسلی»^۵ چاپ ۱۹۹۱ مراجعه کنید). کسانی که می‌خواهند این گونه ابزار را تدوین کنند، می‌توانند با رجوع به نحوه تنظیم دیگر پرسشنامه‌های موجود، دریابند که محتوای پرسشنامه‌ها می‌بایستی شامل چه چیزهایی باشد و چه مقیاس‌هایی را باید در ارزیابی به کار برد.... در ضمن، می‌توانند ایده‌های لازم برای تطابق مقیاس‌ها با شرایط و نیازهای محلی را از همین منابع به دست آورند.

^۱. Morison

^۲. Mc Call

^۳. Devries

^۴. Velsor

^۵. Leslie

محتوای ابزار

هنگامی که در حال طراحی و تدوین پرسشنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای متمرکز بر موضوع رهبری هستید، می‌بایستی مطمئن شوید که تمامی مفاد آن آشکارا با اهداف، مأموریت و دیدگاه سازمان در یک راستا قرار گرفته است. مثلاً در صورت تمرکز این ابزار بر رفتارهای کیفی، ممکن است ناگزیر شهودی محتوای پرسشنامه‌ها را به گونه‌ای تدوین کنید که بازخوردهای قابل اعتدای در مورد آن دسته از رفتارهای حیاتی فراهم سازد که سازمان مستقیماً آنها را به کیفیت‌های مورد تأکید خود مرتبط می‌داند.

مهم این است که آنچه ابزار را دربرمی‌گیرد، به نوبه خود می‌بایستی قابل ارزیابی باشد. اینکه ارزیابی‌کنندگان تشخی دهند ارزیابی‌شونده تا چه حدی به دیگران اعتماد و اطمینان دارد، امری بعید به نظر می‌رسد. با این همه، آنها او را در این مورد براساس نظر خودشان ارزیابی خواهند کرد. در نتیجه ارزیابی به عمل آمده غیردقیق، استنباطی، مخدوش و غیرقابل استفاده در تدوین بازخورد خواهد بود.

از سوی دیگر، تمرکز محتوای پرسشنامه بر ویژگی‌های شخصی نیز اهمیت بسیاری دارد، چراکه دریافت‌کنندگان بازخورد می‌بایستی بتوانند آنها را بهینه‌سازی کنند. به بیانی دیگر، هدف غایی سنجش و بازخورد، قرار دادن اطلاعاتی دقیق در اختیار دریافت‌کنندگان است تا برای تسهیل بهینه‌سازی برنامه‌ای عملی در اختیار داشته باشند. اگر به کسی گفته شود میانگین تقریبی واکنش‌های عصبی شما ۵/۴ است، این نوع بیان می‌تواند شکلی زننده داشته باشد تا آگاهی‌دهنده. بیان بازخورد می‌بایستی به گونه‌ای باشد که شخص دریافت‌کننده بتواند کاری در مورد آنها انجام دهد.

ابزار مورد استفاده، می‌بایستی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان معتبر باشد. یعنی هرکسی به هنگام پاسخگویی به این ارزیابی، باید حس کند که پرسشنامه دارای مفهوم و منطق است. درواقع سؤالات طراحی شده می‌بایستی معنی‌دار باشند. این امر در عمل، مستلزم به‌کارگیری زبانی است که ابزار مورد استفاده به کمک آن بتواند ارزیاب و مفاد پرسشنامه را به نحوی بارز به هم وصل کند.

این وسواس وجود دارد که در ابزارهای بازخورد چندارزیابی، متغیرهای فراوانی در سنجش به کار گرفته شود. اختصار و ایجاز در این گونه ارزیابی‌ها به دو دلیل اهمیت دارد:

۱. نیاز ارزیاب به تکمیل سریع پرسشنامه.

۲. لزوم قابل درک بودن کامل بازخورد برای دریافت‌کننده آن.

توصیه ما این است که در این گونه پرسشنامه‌ها، کمتر از پنج جا سؤال مطرح شود و از هیچ‌گونه سؤالی در مورد مقیاس‌های جمعیتی (جنسیت، سن، وضعیت شغلی و سطح معلومات) استفاده نشود.

معیار سؤال‌ها

برای اینکه سؤال‌های پرسشنامه مفید باشند، می‌بایستی در تدوین آنها دقت کرد. روشی ساده برای آزمون هر یک از سؤال‌های پرسشنامه این است که از خود بپرسید آیا هر یک از سؤال‌ها را می‌توان در چارچوب موارد زیر بیان کرد؟

• **یک وجهی:** در هر سؤال فقط یک چیز مورد سنجش قرار گیرد. شاید یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات تدوین پرسشنامه این است که دو سؤال در یک پرسش خلاصه شود. مثلاً، «فرد مورد نظر تا چه حدی می‌تواند هم مربی و هم مشاور کارآمد باشد؟» مربی و مشاور بودن دو فعالیت متفاوتند و طبیعتاً نیازمند دو شیوه سنجش جداگانه هستند. این سؤال می‌بایستی دو قسمت شود، چرا که در غیر این صورت ارزیاب نمی‌تواند در شرایطی که فرد مورد ارزیابی تنها در یک مورد کارآمد است، واکنش مناسب نشان دهد.

• **پرهیز از به‌کارگیری لغات توصیفی:** کلماتی مثل: «همیشه»، «هرگز» و «خوب»، می‌تواند معیار ارزیابی را بی‌اعتبار کند. مثلاً برای سنجش فرد موردنظر در زمینه دخالت دادن دیگران در تصمیم‌گیری، اگر از کلمات توصیفی «بسیار موافق» یا «بسیار مخالف» استفاده کنید، ارزیاب چگونه می‌تواند به این سؤال که «آیا این شخص همیشه افراد را در تصمیمات مربوط به آنها دخالت می‌دهد؟» پاسخ مناسب دهد. آن هم در شرایطی که شخص موردنظر فقط گاهی دیگران را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد. بنابراین، از به‌کارگیری این‌گونه جملات و کلمات توصیفی پرهیز کنید.

• **قابل مشاهده بودن:** ارزیاب می‌بایستی فرصت مشاهده موضوع مورد ارزیابی را داشته باشد. در صورتی که مبنای ارزیابی، صرفاً حدس و داوری شخصی ارزیاب باشد، اطلاعات به دست آمده بی‌شک گمراه‌کننده خواهند بود. در مورد این سؤال که «فرد موردنظر در ارائه نظراتش تحت فشار روحی - روانی، تا چه حدی آشکارا ماهر است؟» بهتر است گفته شود: «فرد موردنظر تاچه حدی از توانایی اداره شرایط ناسازگار برخوردار است؟» زیرا مسئله مطرح شده در سؤال قبلی را می‌توان به طور مستقیم مشاهده کرد، در صورتی که در سؤال بعدی می‌بایستی با داوری و حدس آن را دریافت. اشکال این‌گونه سؤالات که داوری، حدس و گمان ارزیاب را می‌طلبند ایناست که ممکن است ارزیاب بتواند به آنها پاسخ دهد، ولی دریافت‌کننده بازخورد نتواند اطلاعات را تعبیر و تفسیر کرده و یا راه‌هایی برای اصلاح آنها بیابد.

● **هماهنگی در معیار سؤالات:** در صورت به کارگیری یک معیار «فراوانی»، سؤالات نیز می بایستی هماهنگ با آن تنظیم شوند. موردی مثل: «این فرد در جذب مشتریان شایستگی نشان می دهد». بیشتر نیازمند معیار درجه بندی است تا معیار «فراوانی».

● **روشن و قابل فهم بودن:** در شرایطی ایده آل، هر ارزیاب می بایستی هر مورد را یکسان تفسیر کند. یعنی طرح سؤالات می بایستی از به کارگیری هرگونه زبان مبهم، تخصصی و یا بسیار پیچیده، خودداری ورزد. قانون کلی این است که از کلمات ساده و معمولی استفاده شود تا پرسشنامه در حد پایین ترین سطح تحصیلات پاسخ دهندگان باشد.

● **قابلیت امتیازدهی توسط منابع داده ای:** از آنجا که بازخورد مداخله ای ۳۶۰ درجه ای معمولاً توسط منابع متفاوتی مثل فرد ارزیابی شونده، رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درون سازمانی، مشتریان برون سازمانی، دوستان، افراد خانواده و شاهدان فرهیخته ارزیابی می شود، بسیار ضروری و حیاتی است که سؤالات دربرگیرنده مواردی باشند که امتیازدهنده با آنها آشناست، چرا که در غیر این صورت شکاف های بسیاری در بازخورد به وجود خواهد آمد. روش پیشنهادی ما این است که منابع امتیازدهی را قبل از تدوین پرسشنامه ایجاد کنید. به این ترتیب، پرسشنامه ها فقط سؤالاتی را دربرمی گیرند که پاسخ دهنده دارای توانایی پاسخ به آنهاست.

● **رشد و تحول («چه باید کرد؟»، «هدف چیست؟»):** سؤالات پرسشنامه باید بر مواردی متمرکز باشند که دریافت کننده بازخورد بتواند کاری در مورد آن انجام دهد. هدف این است که داده هایی مفید، معتبر و قابل اعتماد تهیه شود تا در توسعه برنامه عملی خود- مدیریتی برای بهینه سازی به کار آیند. کسب بازخورد در این مورد که «شخص موردنظر تا چه حد خوش بین است» به احتمال زیاد نمی تواند برای دریافت کنندگان بازخورد مفید باشد، ولی اگر سؤال به این شکل مطرح شود که «شخص موردنظر، از لحاظ تجزیه و تحلیل شرایط مشکل کار تا چه حدی از توانایی کمک کردن به شما برخوردار است؟» مطمئناً به دریافت کننده بازخورد کمک خواهد کرد.

● **همخوانی با ایده کلی سازمان:** سؤالات می بایستی بر مسئله متمرکز شوند که برای تحقق ایده روشن سازمان مهم و حیاتی تلقی می شوند. مقصود و جهت حرکت سازمان می بایستی برای تمامی پاسخ دهندگان روشن باشد. درواقع، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ای، پیام های مؤکد سازمانی در مورد مسائلی هستند که برای سازمان اهمیت دارند؛ پیامی نظیر اینکه: «اگر می خواهید در این سازمان بمانید و رشد کنید، می بایستی در مورد این مسائل صلاحیت و شایستگی بیابید». این روش، نیاز به بهره گیری

از واژه «بسیار مهم» را در ارزیابی‌ها از بین می‌برد، زیرا حکم کلی این است که تمامی سؤالات پرسشنامه برای تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارند.

محتوای سؤالات

تدوین ابزار برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، مستلزم انتخاب محتوایی مناسب برای سؤال‌هاست. مرحله‌ای که برای انجام سیستم مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، مطرح شد (در فصل سوم) شامل تعیین صلاحیت‌های موردنیاز یک سازمان بود. هنگامی که می‌خواهید دیگر ابعاد شخصیت افراد را مورد سنجش قرار دهید، می‌بایستی مقوله‌های زیر را مدنظر بگیرید:

- **مهارت‌ها:** مجموعه رفتارهایی هستند که در جهت «اهدافی» استاندارد، شکل گرفته‌اند.
مثال: طراحی جلسات، نوشتن اهداف، گوش دادن و تعمیر یک دستگاه.
- **شایستگی‌ها:** توانمندی‌های رشد یافته‌اند که از مهارت‌ها فراگیرتر بوده و غالباً مجموعه‌ای از مهارت‌ها را دربرمی‌گیرند.
مثال: مداخله در شرایط نابهنجار، ارائه بازخورد عملکرد، روشن کردن دیدگاه‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی.
- **خصوصیات یا ویژگی‌ها:** توضیح دریافت‌کننده بازخورد به عنوان یک شخص، ویژگی‌های شخصی وی به شمار می‌آید.
مثال: قابل اعتماد بودن، باهوش بودن، مبتکر و خلاق بودن و قاطعیت.
- **طرز برخورد با احساسات:** ویژگی‌هایی که از رفتار استنباط می‌شوند. به بیانی دیگر، طرز برخورد، زمینه‌ساز رفتاری قابل پیش‌بینی در جهت یک هدف یا گروهی از اهداف است. احساسات، عواطفی هستند که به صورت واکنشی یا پیش از وقوع رویارویی با شرایط سخت و حوادث مختلف، تجربه می‌شوند.
مثال: خوش‌بینی، شکیبایی و عصبانیت.
- **رفتارها یا کردار رهبری:** رفتارهای قابل مشاهده و تمامی آنچه که شخص در عمل انجام می‌دهد.
مثال: دخالت دادن افراد در برنامه‌ریزی، میانجی‌گری درخصوص زیردستان، اخذ تصمیمات «ستادی» و اظهار علاقه‌مندی. بازهم تأکید می‌کنیم که بهتر است سؤالات بر مواردی متمرکز شود که دریافت‌کننده نتایج بازخورد می‌تواند آنها را بهینه‌سازی کند. این نکته در این‌گونه مداخلات، همیشه در درجه اول اهمیت قرار دارد.

مقیاس امتیازدهی

تمامی سؤالات و مواردی که در پرسشنامه درج می‌شوند، می‌بایستی براساس مقیاسی واحد مورد ارزیابی قرار گیرند، چراکه این امر مقایسه بین موارد را آسان کرده و از گیج شدن امتیازدهندگان جلوگیری می‌کند. در هر حال، انتخاب مقیاس ارزیابی، امری ساده نیست و شما می‌بایستی عرف سازمانی را در نظر داشته باشید. (توجه به مقیاس‌هایی که معمولاً در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند) اینکه مقیاس‌ها باید اعداد فرد یا زوج باشند و یا پاسخگوی پاسخ‌دهندگان می‌بایستی توصیفی باشد یا عددی، امری است که براساس توانمندی پاسخ‌دهندگان مشخص می‌شود.

بسیاری از سازمان‌ها در تمامی پرسشنامه‌هایشان به‌طور سنتی از سیستم پنج ج امتیازی استفاده می‌کنند. این روش، بحث‌های بی‌هدفی را در این مورد که «نقطه میانی این مقیاس کجاست؟» برمی‌انگیزد و در جلسات بازخورد باعث بحث‌های زیادی در مورد معانی آنها می‌شود. ما پیشنهاد می‌کنیم که در پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای از مقیاس‌های ۶ تا ۱۰ امتیازی استفاده شود. به هر حال، ارزیابی‌کنندگان می‌بایستی به یک طرف گرایش پیدا کنند و این مقیاس آن در وسعت دارد که نسبت به تحولات رخ داده طی سال گذشته و سال جاری حساس باشد. ارزیابی‌کنندگان همواره می‌بایستی بتوانند مقیاس‌های مورد نیاز را تشخیص دهند.

ارزیابی‌ها و سیستم‌های دومقیاسی می‌تواند باری اضافی برای دریافت‌کننده بازخورد باشند. ما اکیداً توصیه می‌کنیم که محتوای پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، فقط در بردارده موارد حیاتی بوده و ارزیابی‌کنندگان نیز فرد موردنظر را تنها در همان موارد ارزیابی کنند. در اینجا، هدف مشخص کردن موضوعات مهم نیست - این کار می‌بایستی پیش از تهیه پرسشنامه انجام شود - بلکه هدف ارائه خلاصه‌ای از نتایج بازخورد به صورتی روشن، ساده و آسان فهم به ارزیابی‌شونده است تا فرد موردنظر براساس آن بتواند اقدام به برنامه‌ریزی عملیاتی خود - بهینه‌سازی کند.

در جداول زیر، متداول‌ترین شکل مقیاس‌های امتیازدهی مورد استفاده در پرسشنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، ارائه شده است. از این مقیاس‌ها در پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای تجاری استفاده می‌شود.

انواع مقیاسهای امتیازدهی توصیه شده در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای	
۱۰. به طور قطع شبیه این شخص است	۵. تاحدی شبیه این شخص نیست.
۹.	۴.
۸. شبیه این شخص است	۳. شبیه این شخص نیست
۷.	۲.
۶. تاحدی شبیه این شخص است	۱. به طور قطع شبیه این شخص نیست
۱۰. بیشترین	۵. متوسط
۹.	۴.
۸.	۳.
۷.	۲.
۶. متوسط	۱. کمترین
۷ = تاحدی بسیار زیاد	۳ = تاحدی کم
۶ = تاحدی زیاد	۲ = تاحدی خیلی کم
۵ = تاحدی معقول	۱ = به هیچ وجه
۴ = تاحدی	
بسیار راضی	ناراضی
راضی	بسیار ناراضی
تاحدی راضی	در اینجا کاربرد ندارد
تاحدی ناراضی	
۱ = خیلی ضعیف (کمتر از ۵ درصد در مقایسه با افراد همسطح او) ۲ = آشکارا زیر میانگین (۱۰ درصد بعدی) ۳ = تاحدی زیر میانگین (۲۰ درصد بعدی) ۴ = معمولی (حد وسط ۳۰ درصد) ۵ = تاحدی بالای میانگین (۲۰ درصد بعدی) ۶ = به طور قطع بالای میانگین (۱۰ درصد بعدی) ۷ = بسیار عالی (۱۰ درصد بالا) DK = جواب این سوال را نمی دانم	
۱ = تاحدی ، هرگز، اصلاً ۴ = تاحد میانگین ، در ارتباط با فراوانی تکرار تاحد میانگین ۷ = زیاد، همیشه ، بی وقفه	

انواع مقیاسهای امتیازدهی توصیه شده در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای	
۶. تقریباً همیشه	۳. گاهی
۵. غالباً	۲. به ندرت
۴. معمولاً	۱. تقریباً هرگز
C = کاملاً حقیقت دارد	L = کمی حقیقت دارد
M = تقریباً حقیقت دارد	M = اصلاً حقیقت ندارند
S = تاحدی حقیقت دارد	
۴ = فوق العاده کارآمد است (بسیار از او راضی هستم) ۳ = خیلی کارآمد است (از او راضی هستم) ۲ = کارآمد است (نه راضی ام و نه ناراضی) ۱ = کارایی او اندک است (تاحدی ناراضی ام) 0 = اصلاً کارآمد نیست (شدیداً ناراضی ام)	
۱ = به ندرت یا هرگز	۲ = تقریباً همیشه
۲ = هر چند وقت یک بار	۵ = بیشتر اوقات یا همیشه
۳ = گاهی	
۴ = همیشه	۲ = گاهی
۳ = معمولاً	۱ = به ندرت
0 = هرگز	۲ = از بیشترین افراد پایین تر است
۱ = به ندرت	۱ = جزو بدترین هاست
۲ = گاهی	
۵ = جزو بهترین ها ست	۳ = اغلب
۴ = از بیشتر افراد بهتر است	۴ = همیشه
۳ = شایسته است	
کاملاً موافقم	موافق نیستم
موافقم	کاملاً مخالفم
تصمیم گرفتن برایم مشکل است	
۱ = شدیداً ضعیف	NEI = اطلاعات کافی نیست
۲ = کمتر از حد متوسط	N/A = در اینجا کاربرد ندارد
۳ = در حد میانگین	
۴ = از میانگین بالاتر	
۵ = به طور عالی	

انواع مقیاسهای امتیازدهی توصیه شده در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای		
۴ = معمولاً "تأحدی زیاد"	NA = کاربرد ندارد	ناموافق
۳ = گاهی تأحدی متوسط	DK = نمی دانم	
۲ = بسیار به ندرت - تأحدی کم		
۱ = هرگز، به هیچ وجه		
موافق	؟	ناموافق
اساساً "برخلاف شماست"		
اغلب کمی مثل شماست		
بیشتر اوقات مثل شماست		
۰ = به ندرت	۱ = گاهی	۲ = اغلب
درست		
غلط		

مقیاس‌های ارزیابی متکی بر رفتار

گاهی نوع خاصی از مقیاس ارزیابی در پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقیاس‌های ارزیابی متکی بر رفتار (BARS) نکات مهم مقیاس مورد استفاده را به شکل ارائه جزئیات شرح می‌دهند. مثال‌های زیر برای استفاده از این‌گونه مقیاس‌ها، از پرسشنامه‌هایی که برای ۱۱ شغل مختلف وابسته به امور بازاریابی و فروش یک کارخانه بزرگ نوشابه‌سازی تدوین شده‌اند، انتخاب شده است (به فصل ۳ مراجعه کنید).

برقراری روابط با دیگران

شرح مهارت‌ها: رابطه نزدیک و دوستانه‌ای با دیگران برقرار کرده و به آن تداوم بخشد؛ نسبت به احساسات دیگران حساسیت نشان دهد؛ به شأن و مقام دیگران احترام بگذارد و با احساس ارزشی که دیگران برای خود قائل هستند، همدلی نشان دهد.

امتیازهای ۱ و ۲: ارائه تدبیر مناسب با زیردستان، مدیران و همکاران؛ تلاش برای نیل به اهداف جمعی؛ توانایی بیان ایده‌ها، افکار و احساسات خود در عین توجه به نیازها، عقاید و احساسات دیگران.

امتیازهای ۳ و ۴: ارائه توانایی به‌کارگیری عوامل خوب مرتبط با گوش کردن، مانند گوش کردن به مسائل به همان‌گونه که در مسائل جالب برای خود رفتار می‌کنند، قطع نکردن حرف دیگران و قضاوت

نکردن تا پایان سخن. بازخوردهایی صحیح (چه مثبت و چه منفی) در اختیار دیگران گذاشتن و انتقاد سازنده در زمان مناسب.

امتیازهای ۵ و ۶: همواره نشان می‌دهد که از توانایی در نظر گرفتن نیازها و احترام گذاشتن به عقاید دیگران (که با شهامت ابراز می‌شود و داشتن ارتباطات بیشتر را برمی‌انگیزد) برخوردار است. در شرایطی که گرفتار پریشان‌خاطری، فشارهای روحی و اطلاعات بغرنج است و یا هنگامی که طرف مقابلش هیجان‌زده یا پریشان است، چه در گروه و چه به صورت یک بر یک، شنونده خوبی است. از توانمندی به وجود آوردن و حفظ محیط کاری مثبتی که در آن، افراد بتوانند به راحتی افکار، ایده‌ها و احساسات خود را ابراز کنند، برخوردار است.

از آنجا که تمامی مقیاس‌های امتیازدهی ارائه شده در موارد فوق، در سطحی وسیع پخش و به کار گرفته می‌شوند و در پرسشنامه‌های تجاری موجود نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند، به نظر می‌رسد هیچ یک از آنها برای استفاده در پرسشنامه‌های بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، بهترین مورد نباشند. از این رو، تدوین‌کنندگان پرسشنامه‌ها و ابزارها می‌بایستی این سیستم‌های امتیازدهی را به دقت مطالعه کرده و آنها را با شرایط خاص مداخلات خود وفق دهند.

اظهار نظر در پرسشنامه‌ها به صورت یادداشت

«تیم‌رک» (۱۹۹۵) گفته است: «۵۲ درصد از اعضای کنسرسیومی متشکل از شرکت‌های بزرگ، در پرسشنامه‌های چندارزیابی خود از شرکت‌کنندگان خواستند، نظرات آزاد خود را بیان کنند» (برای کسب اطلاعات بیشتر درباره این کنسرسیوم به فصل اول مراجعه کنید). تجربه نشان می‌دهد که استفاده از این روش، کار تدوین و تهیه گزارش‌های نتایج بازخورد را بسیار پیچیده می‌کند و دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد نیز نمی‌توانند استفاده قابل توجهی از این گونه یادداشت‌ها ببرند. از این رو، ما پیشنهاد می‌کنیم که اگر می‌خواهید از این روش استفاده کنید، سؤال‌ها را به پیشنهادهایی در ارتباط با بهینه‌سازی فرد مورد ارزیابی، ارزیابان را به یک نظریه یا پیشنهاد از این نوع، محدود کنید. متن شما ممکن است شبیه این متن باشد که: «در قسمت خالی پیشنهادی برای بهینه‌سازی این فرد (یا مورد ارزیابی) ارائه دهید. لطفاً خوانا بنویسید و فقط به یک پیشنهاد بسنده کنید. نظرات گردآوری شده به صورت گزارشی تلفیقی به فرد مورد ارزیابی ارائه خواهد شد».

شکل ظاهری پرسشنامه

ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، شکل‌های متفاوتی دارند (چاپی یا الکترونیکی). متداول‌ترین آنها «کاغذ و قلم» یا فرم‌های چاپی است. البته گاهی، این فرم‌ها می‌توانند ابزاری پیچیده باشند، بویژه هنگامی که درباره موضوعات جمعیتی و دستورات ویژه تهیه شده باشند. ما پیشنهاد می‌کنیم که فرم پرسشنامه را بر یک روی کاغذ و در یک برگ چاپ کنید و طرح آن را به صورت جدول‌بندی شده تهیه کنید. دستورات تکمیل آنها نیز می‌بایستی ساده و روشن باشند، به‌طوری که پاسخ‌دهنده بتواند ارزیابی‌ها را مستقیماً در برگه پرسشنامه علامت‌گذاری کند. همچنین اهمیت زیاد دارد که روشی ساده برای عودت فرم به شخص یا محل قابل اطمینان پیش‌بینی کنید، چراکه معنای این کار آن است که اجرای ارزیابی نباید ترسی را در کسی ایجاد کند.

با پیدایش شبکه‌های رایانه‌ای و پست الکترونیکی، شماری از سازمان‌ها شیوه گردآوری داده‌های الکترونیکی را آزموده‌اند. این امر می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر نگرانی پاسخ‌دهندگان درخصوص افشای اطلاعات بیفزاید. بنابراین، باید استفاده از این روش می‌بایستی آن را کاملاً با دقت برنامه‌ریزی کنید. ارزیاب‌ها می‌بایستی مطمئن شوند که اطلاعات مربوط به ارزیابی آنها، ناشناس (معمولاً در ارتباط با همکاران و زیردستان) و محرمانه (به عنوان مثال مواردی درباره خود آنها و رؤسا) می‌ماند. «ادوارد»^۱ (۱۹۹۴) خاطرنشان کرده است که پاسخ‌دهندگان با استفاده از این روش، پرسشنامه‌ها را ۴۰ درصد سریع‌تر از موارد دیگر پر می‌کنند، اما «تیم رک» (۱۹۹۵) نشان داده است که تنها حدود ۷ درصد از شرکت‌های بزرگ، از این روش برای گردآوری ارزیابی‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کنند. از لحاظ فنی، گردآوری داده‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای از طریق شبکه‌های رایانه‌ای و خطوط تلفن گرچه امکان‌پذیر است، اما ضرورت دارد که این جنبه از مداخله شما کاملاً با دقت بسط یابد تا متضمن مشارکت کافی و متناسب باشد.

نمای ابزار ارزیابی

ابزار مورد استفاده در گردآوری داده‌ها می‌بایستی نمایی حرفه‌ای داشته و تهدیدآمیز نباشد. هنگام تکثیر آنها مراقب باشید که برگه‌ها تمیز و مناسب شأن سازمان باشند. فرم می‌بایستی «نوشته‌ای چاپی» باشد و تصویر سازمان (در قالب علامت تجاری یا شعار سازمانی) بر روی آن ثبت شود.

^۱. Edwards

دریافت‌کنندگان این فرم‌ها می‌بایستی از انگیزه تکمیل سریع و با دقت آن برخوردار باشند. فرد مورد ارزیابی می‌بایستی به روشنی مشخص شود و پاسخ‌دهندگان می‌بایستی به سادگی بتوانند چگونگی ارتباط با وی را نشان داده و جواب‌هایشان را به راحتی تغییر دهند، همچنین می‌بایستی برای پاسخ‌دهندگان دستورالعمل‌های روشنی درخصوص نحوه عودت فرم‌ها تهیه و فرستاده شود.

در این فصل، جنبه‌های فنی توسعه و تدوین ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای مورد توجه قرار گرفت. نیازی به تأکید نیست که باید در طراحی پرسشنامه‌ها کمال دقت صورت گیرد. در عرصه رایانه علامت اختصاری قدیمی (GIGO)^۱ وجود دارد که مشخص می‌کند: «اگر چرت و پرت وارد رایانه کنید، چرت و پرت دریافت خواهید کرد». به بیانی دیگر، اگر پرسشنامه را به گونه‌ای نامناسب طراحی کنید، احتمالاً مفید بودن نتایج نیز محدود خواهد شد. در این مورد باید بیش از اینها هشدار بدهیم، چراکه علامت اختصاری (GITO)^۲ به این معناست که اگر چرت و پرت وارد رایانه کنید، حقیقت از آن بیرون خواهد آمد. در واقع مردم تمایل دارند که هرچه از رایانه می‌آید، در صورت غلط بودن پرسشنامه‌های دریافت‌کنندگان بازخورد گمراه خواهند شد. واقعیت این است که اگر داده‌ها از لحاظ آماری تجزیه و تحلیل شوند و به طرزی جذاب بر روی کاغذ پیاده شوند. چیزی در باره مفید بودن نتایج نخواهد گفت، اما اگر پرسشنامه‌های ارزیابی به طرزی بد طراحی شده باشند، می‌توانند دریافت‌کنندگان بازخورد را درباره خودشان به نتایجی نادرست سوق دهند. در تدوین و طراحی پرسشنامه‌ها در واقع امری اخلاقی تلقی می‌شود.

^۱ . Garbage In, Garbage Out

^۲ . Garbage In, Truth Out

تجزیه و تحلیل داده ها و تهیه گزارش ها

اکنون، بررسی و ارزیابی فرد مورد نظر را بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به پایان رسانده و نتایج حاصله برای تجزیه و تحلیل آماده شده‌اند. زمان آن فرا رسیده که نتایج این ارزیابی‌ها را به شکل فرم‌های رایانه‌ای درآورد تا امکان تجزیه و تحلیل و تهیه گزارش بازخورد از آنها برای دریافت‌کنندگانشان، فراهم شود. این فصل از کتاب، به بحث درباره روش‌های گوناگون مورد استفاده به هنگام پردازش داده و تهیه گزارش‌های بازخورد، اختصاص دارد.

وارد کردن داده‌ها در رایانه و تجزیه و تحلیل آنها

معمول‌ترین روش‌های وارد کردن داده‌های ارزیابی انجام شده از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در رایانه به منظور پردازش و تهیه گزارش‌های لازم، عبارتند از: وارد کردن از طریق صفحه کلید، وارد کردن از طریق دستگاه‌های خودکار چشمی (معمولاً صفحه پاسخ‌های اسکن شده) و وارد کردن از طریق ایجاد پرونده بروی دیسک‌های رایانه‌ای. البته هر یک از این روش‌ها، مشکلات خاص خود را دارند و لازم است که این مشکلات را به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی استدلالی خود برای استفاده از روش بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای در نظر داشته باشید (برای اطلاع از جزئیات بیشتر به فصل سیزده مراجعه کنید).

وارد کردن اطلاعات از طریق صفحه کلید: اگر بسته‌ای نرم‌افزاری دارید که دارای توان و قابلیت تجزیه و تحلیل این‌گونه داده‌هاست، می‌توانید داده‌ها را مستقیماً از طریق صفحه کلید و با استفاده از کلیدی عددی، وارد رایانه کنید. استفاده از این روش تنها هنگامی مناسب است که تعداد شرکت‌کنندگان در ارزیابی اندک باشد. زمانی که تعداد افراد شرکت‌کننده زیاد است، هنگام وارد کردن اطلاعات اشتباهات زیادی رخ خواهد داد و کار ورود داده‌ها پرزحمت خواهد بود. توصیه می‌شود تنها هنگامی از این روش استفاده کنید که تعداد دریافت‌کنندگان بازخورد کمتر از ۲۵ نفر باشد بهترین راه استفاده از این شیوه، ثبت ارزیابی توسط دو نفر است، یعنی یک نفر نتایج را با صدای بلند بخواند و دیگری آنها را وارد رایانه کند. نتایج بررسی‌ها که به شکل فرم‌های رایانه‌ای خواهد بود، می‌بایستی قبل از ورود به رایانه براساس افرادی

که ارزیابی شده‌اند، جداسازی و دسته‌بندی شود. در پرسشنامه‌های چاپی باید بین هر ۴ تا ۵ ردیف، فضای کافی و مناسبی در نظر گرفته شود، تا فرایند وارد کردن اطلاعات آسانتر صورت گیرد.

وارد کردن اطلاعات با استفاده‌های خودکار چشمی: استفاده از این گونه فرم‌ها، اساساً از امکان بروز اشتباهات انسانی به هنگام وارد کردن اطلاعات به رایانه می‌کاهد. در اغلب سیستم‌های مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای، استفاده از این روش بر دیگر روش‌ها ارجحیت دارد، زیرا پاسخ‌دهندگان با این گونه فرم‌ها آشنایی دارند و اجرای این روش‌ها سریع و ساده است. این گونه دستگاه‌ها را می‌توانید خریداری و یا در صورتی که استفاده از آن مقطعی است، اجاره کنید. شرکت‌ها (اسکترون^۱ و ان.سی.اس^۲، دو شرکت امریکایی هستند که معروف‌ترین نوع این دستگاه‌ها را می‌سازند. توجه به این نکته ضروری است که وارد کردن اطلاعات مندرج در پرسشنامه‌های ارزیابی ۶۰ درجه‌ای در فرم اسکن و نیز چاپ آنها ممکن است هفته‌ها طول بکشد. بدیهی است که افراد ارزیاب می‌بایستی در مورد نحوه پر کردن این گونه فرم‌ها، بویژه وارد یا حذف کردن اطلاعات، آموزش‌های لازم را ببینند. راه‌کار دیگر، استفاده از یک (اسکتر^۳ اختصاصی برای پاسخنامه‌های اسکن شده و استفاده از نرم‌افزاری است که چگونگی ترجمه و تفسیر اطلاعات وارد شده را به اسکتر دستور می‌دهد. بسیاری از این گونه اسکترها دارای دستگاه‌های خودکار تغذیه فرم هستند. در صورتی که تعداد شرکت‌کنندگان بین ۲۵ تا ۱۰۰ نفر باشد، استفاده از این شیوه مقرون به صرفه خواهد بود.

وارد کردن اطلاعات به شکل پرونده‌ای: برخی سازمان‌ها، اطلاعات و داده‌های مربوط به ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای را از طریق شبکه‌های رایانه‌ای گردآوری می‌کنند. گرچه معمولاً این شیوه گردآوری اطلاعات را به دلیل ترس شرکت‌کنندگان از افشای اطلاعات، توصیه نمی‌کنیم ولی استفاده از این روش به‌طور روز افزونی عمومی‌تر می‌شود. با استفاده از این روش، محصول نهایی شما پرونده رایانه‌ای است که اعدادی را در برمی‌گیرد. این اعداد شامل: کد شناسایی شرکت‌کننده، کد شناسایی منبع اطلاعات و کد ارزیابی‌های واقعی خواهد بود (نمونه‌ای از این نوع نرم‌افزارها لوتوس^۴ است) بسته‌های نرم‌افزاری گردآوری اطلاعات معمولاً می‌توانند این گونه پرونده‌ها را به صورت یک فرم، مثل "Comma-Delimited" ASCII درآورند تا دیگر برنامه‌هایی که بعدها برای تهیه گزارش‌های بازخورد به کار می‌برید، نیز بتوانند از این فرم‌ها استفاده کنند. از نقایص بالقوه این روش، عدم اطمینان لازم درخصوص محرمانه بودن و محرمانه ماندن

^۱. Scantron

^۲. N.C.S

^۳. Scanner

^۴. Lotus Notes

پاسخ‌هایی است که به کمک رایانه گردآوری شده‌اند¹ و از سوی دیگر، احتمال آسیب دبدن یا از بین رفتن کل پرونده‌ها نیز وجود دارد پیشنهاد می‌کنیم از این روش‌ها تنها در سازمان‌هایی استفاده شود که محیطی نسبتاً باز دارند و کارکنان آنها با مسائل رایانه و نحوه استفاده از رایانه کاملاً آشنا هستند. نویسندگان این کتاب، بسته‌ای نرم‌افزاری را تهیه و به بازار عرضه کرده‌اند که به تهیه گزارش‌ها و ارزیابی نتایج براساس بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای اختصاص دارد. سیستم ارزیابی مهارت‌های مدیریتی^۲ یا (msas) نرم‌افزاری است که توسعه ابزارهای چندمنظور ارزیابی، وارد کردن اطلاعات به رایانه‌ها یا نرم‌افزار msas هماهنگ بوده و کار می‌کنند.

ارائه گزارش‌های بازخورد

پس از وارد کردن کلید داده‌ها به رایانه، آماده تهیه گزارش بازخورد برای تک‌تک افرادی هستند که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای معمولاً شامل چند صفحه نتایج آماری داده‌هاست که بر افراد دریافت‌کننده بازخورد متمرکز شده‌اند. این‌گونه گزارش‌ها معمولاً شامل مقایسه فرد مورد نظر با دیگر افرادی است که در همان سازمان مشغول به کارند. گاهی نیز فرد مورد نظر با استانداردهای آماری تهیه شده برای گروه‌های خارج از سازمان مقایسه می‌شود. این‌گونه گزارش‌ها اغلب حاوی اوراق مربوط به برنامه‌ریزی اقدامی است (نظیر آنچه که در پیوست ب ارائه شده است). در فصل بعدی، درباره فرایند بازخورد بحث خواهیم کرد. در اینجا رایج‌ترین فرم‌هایی که نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به صورت داده‌های عددی نشان می‌دهند و همچنین پیشنهادات مربوط به بهینه‌سازی، را به اجمال مورد بررسی قرار می‌دهیم.

مسئله مهمی که می‌بایستی هنگام طراحی گزارش‌ها به‌خاطر داشته باشید، این است که طرح‌ها باید به گونه‌ای باشند که درک آنها برای دریافت‌کنندگان بازخورد به صرف وقت چندانی نیاز نداشته باشد. قاعده این است که گزارش‌ها باید به قدری ساده باشند که دریافت‌کننده بتواند بدون نیاز به مشاور یا تسهیل‌کننده وحتى بعد از گذشت مدتی مدید ارائه، آنها را درک و تفسیر کند. هدف ما تحت‌تأثیر قرار دادن دریافت‌کننده بازخورد نیست، بلکه می‌خواهیم به او بفهمانیم که دیگران نسبت به او چه تصویری دارند. ما مشغول انجام تحقیق روان‌شناسی نیستیم. هدف ما فراهم آوردن مکانیزمی است که افراد از طریق آن بتوانند بسادگی به نظرات دیگران درباره خودشان در مقایسه با آنچه که خودشان درباره خویش

¹. Hackerphpbia

². Management Skills Assessment System (MSAS), Jones & Beralely 1994a.

می‌اندیشند، پی ببرند. کانمن^۱، اسلوویچ^۲ و تورسکی^۳ در ۱۹۸۲ به این نتیجه رسیدند که هرچه جزئیات ارائه شده در گزارش مشروح‌تر باشد، دریافت‌کنندگان بازخورد تمایل بیشتری خواهند داشت که تنها بر داده‌ها و اطلاعاتی تکیه کنند که با خودانگاری آنها همخوان بوده و اطلاعات و داده‌هایی را نادیده گیرند که مخالف این انگاره است. لندن و بتی^۴ در ۱۹۹۳ برای انجام کار به نحوی که جزئیات به میزان کافی فراهم آید، پیشنهاد کردند که در فهرست‌ها و مقوله‌ها، اقلام میانگینی در نظر گرفته شود نظر آنها این است که بمباران کردن یک مدیر با آماری که نظر دیگران را درباره او بیان می‌کند. می‌تواند فرایندی بالقوه تهدیدآمیز تلقی شود، زیرا این ترس را در او ایجاد می‌کند که شاید نظر دیگران در مورد وی منفی باشد.

گزارش طرح‌های بازخورد معمولی

در اینجا، به تشریح مواردی از رایج‌ترین طرح‌هایی می‌پردازیم که سازمان‌ها برای تهیه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای درباره افراد، از آنها استفاده می‌کنند (این مورد با استفاده از نرم‌افزار msas گردآوری شده اند). البته، جزئیات این طرح‌ها اختلافات فاحشی با هم دارند.

ارائه اطلاعات از طریق گرفتن میانگین: در این‌گونه گزارش‌ها، اغلب میانگین ارزیابی‌های دریافت‌کننده بازخورد شده از سوی کسانی که او را ارزیابی کرده‌اند، بر مبنای رتبه شغلی چه از بالا به پایین و چه از پایین به بالا، به نمایش درمی‌آید. گاهی، خود-ارزیابی‌ها از گزارش حذف می‌شود. گاهی نیز گزارش ضریب انحراف معیار هر میانگین را در برمی‌گیرد که البته این روش را پیشنهاد نمی‌کنیم. در بعضی موارد دیگر، میانگین ارزیابی یک فرد با میانگین معیار گروهی مقایسه می‌شود، مثلاً با افرادی که در طول همان سال در مداخله شرکت داشته‌اند و یا با میانگین گروهی افراد که در گروه معیار صنعتی قرار می‌گیرند. به این ترتیب می‌توان گفت که چنین گزارشی با این‌گونه طرح، نوعی تصور کلی از نتایج به دست آمده از ارزیابی فردی خاص می‌باشد

¹. Kahneman

². Slivic

³. Tversky

⁴. London and Beaty

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت												
خلاصه ای از میانگین موضوعات مورد ارزیابی درمورد (از بالا به پایین) پت آرمسترانگ ^۱												
● مقیاس												
۱۰. فرد مورد ارزیابی ، کاملاً" مورد احترام و علاقه است.												
۹.												
۸. شخص مورد ارزیابی، مورد علاقه و احترام است.												
۷.												
۶. شخص مورد ارزیابی، تا حدودی مورد علاقه است.												
۵. شخص مورد ارزیابی، زیاد مورد علاقه نیست.												
۴.												
۳. شخص مورد ارزیابی ، مورد علاقه نیست.												
۲.												
۱. به شخص مورد ارزیابی اصلاً" علاقه ای ندارم .												
ردیف	تعداد ارزیابی کنندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۳۱. نظارت دقیق بر عملکرد زیردستان	۱۴	۹/۶									A	
۲۹. مشورت بازیردستان درمورد مسائل وامور شخصی شان	۱۴	۹/۳									A	
۳. ایراد انتقادات سازنده درباره دیگران	۱۴	۸/۸									A	
۱۴. کمک به دیگران برای توسعه توانمندی هایشان	۱۳	۸/۵									A	
۲۳. گوش دادن به حرفهای دیگران	۱۳	۸/۵									A	
۳۲. دستیابی به استانداردهای عملکردی	۱۳	۸/۵									A	
۲۶. حفظ نقش های شغلی به طرزی آشکارو بدیهی	۱۴	۸/۴									A	
۲۰. ابراز حساسیت نسبت به "احساسات" دیگران	۱۴	۸/۴									A	
۲۸. تفویض اختیارات کافی به زیردستان برای انجام کارهایشان	۱۳	۸/۱									A	
۲۵. اجازه تصمیم گیری به زیردستان به هنگام لزوم	۱۴	۷/۹									A	
۱۰. تفویض اختیارات و وظایف به افراد به شکلی مناسب	۱۴	۷/۹									A	

ادامه جدول

ردیف	تعداد ارزیابی کنندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۲۴. شوخ طبعی	۱۳	۷/۸	A									
۶. مشخص کردن انتظارات شغلی و وظیفه ای	۱۴	۷/۷	A									
۷. تفهیم و یادآوری دستاوردهای شغلی به دیگران	۱۴	۷/۷	A									
۴. توجه کردن به دیگران	۱۴	۷/۶	A									
۹. کمک به دیگران در درک اهمیت کارشان	۱۴	۷/۶	A									
۱. برانگیختن دیگران به طریقی مؤثر	۱۴	۷/۶	A									
۸. آگاه سازی دیگران از میزان درستی عملکردهایشان	۱۴	۷/۵	A									
۲۲. بیان آزادانه احساسات	۱۴	۷/۵	A									
۱۱. رویارویی ماهرانه با دیگران	۱۴	۷/۴	A									
۱۹. تشویق و هدایت دیگران برای توسعه مهارت‌هایشان	۱۴	۷/۴	A									
۲۱. تشویق و حمایت از عقاید و شیوه های جدید	۱۴	۷/۴	A									
۲. تشریح وظایف جدید به طریزی بدیهی و روشن	۱۴	۷/۳	A									
۱۷. تطبیق شیوه هدایت و رهبری به نسبت افراد	۱۴	۷/۳	A									
۵. همکاری خوب با دیگران برای تعیین اهدافشان	۱۴	۷/۲	A									
۱۳. ارزیابی عملکرد دیگران به طریقی مؤثر	۱۴	۷/۲	A									
۱۸. ایجاد ارتباط مناسب با دیگران	۱۴	۷/۲	A									
۲۷. بهره گیری مناسب از پیشنهادات زیردستان	۱۴	۷/۲	A									
۳۰. فراهم ساختن منابع مناسب برای زیردستان	۱۴	۷	A									
۱۲. دخالت دادن سایر افراد در تصمیم گیری‌هایی که به آنها مربوط می شود	۱۴	۶/۹	A									
۱۶. سازماندهی پروژه ها از طرق مؤثر	۱۴	۶/۷	A									
۱۵. آیا زمینه پذیرش بازخورد عملکردش را دارد	۱۴	۶/۵	A									
خانم آرمسترانگ		۷/۷	A									
XYZCO		۸/۵	A									

نقاط قوت و نیازها: تفکیک موضوعاتی که حداکثر و حداقل امتیازات را به دست آوردند، می‌تواند برای افراد دریافت‌کننده بازخورد، روشی مناسب و اقتصادی باشد که او را درخصوص بررسی دو فرایند مهم یاری دهد. متوجه نقاط قوت خود شود و درباب ارتباط با برنامه‌ریزی بهینه‌سازی می‌بایستی بر چیزهایی متمرکز شود. اگر چنین گزارشی به ۵ یا ۶ موضوع در هر گروه محدود شود، کل آمار را می‌توان در یک صفحه نمایش داد. این امر می‌تواند اساساً به اجرای فرایند برنامه‌ریزی اقدامی در طی بازخورد کمک کند.

معمولاً نقاط قوت و نیازها یا فرصتهایی برای بهینه‌سازی بر مبنای میانگین ارزیابی‌های تمامی ارزیاب‌ها درباره فردی خاص از روی موضوعات پرسشنامه انتخاب شود.

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت
 نقاط قوت و نیازهای خانم پت آرمسترانگ

• مقیاس

۱۰. فرد مورد ارزیابی، بسیار مورد احترام و علاقه است.

۹.

۸. شخص مورد ارزیابی، مورد علاقه من است.

۷.

۶. شخص مورد ارزیابی، تا حدودی مورد علاقه من است.

۵. شخص مورد ارزیابی، زیاد مورد علاقه من نیست.

۴.

۳. شخص مورد ارزیابی، مورد علاقه من نیست.

۲.

۱. به شخص مورد ارزیابی اصلاً علاقه ای ندارم.

• نقاط قوت

ردیف	تعداد ارزیابی کنندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۳۱	۱۴	۹/۶	A									
۲۹	۱۴	۹/۳	A									
۳	۱۴	۸/۸	A									
۱۴	۱۳	۸/۵	A									
۲۳	۱۳	۸/۵	A									
آرمسترانگ	۹		A									
XYZCO	۸/۸		A									

۳۱. بر عملکرد زیردستان نظارت دقیق دارد.

۲۹. در ارتباط با مسائل زیردستانش با آنها مشورت می کند.

۳. از دیگران انتقاد سازنده می کند.

۱۴. به دیگران در زمینه توسعه توانمندی هایشان کمک می کند.

ادامه جدول

ردیف	نمدها ارزیابی کنندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
• فرصت ها												
۲۷	۱۴	۷/۲	A									
۳۰	۱۴	۷	A									
۱۲	۱۴	۶/۹	A									
۱۶	۱۴	۶/۷	A									
۱۵	۱۴	۶/۵	A									
آرمسترانگ		۶/۹	A									
XYZCO		۸/۳	A									
۲۷. از پیشنهادات ارائه شده توسط زیردستانش به نحو مطلوب بهره برداری می کند.												
۳۰. منابع مناسبی را در اختیار زیردستانش قرار می دهد.												
۱۲. افرادی را که تصمیماتش به آنها مربوط می شود، در امر تصمیم گیری دخالت می دهد.												
۱۶. پروژه ها را به طرز مؤثری سازماندهی می کند.												
۱۵. از دریافت بازخورد استقبال می کند.												

شکاف: دریافت کنندگان نتایج بازخورد، طبیعاً کنجکاوند که از اختلاف بین نحوه خود- ارزیابی های خودشان و نحوه ارزیابی های دیگران آگاه شده و این دو را با هم مقایسه کنند. در اغلب موارد، آنها مایلند بدانند که رئیسشان در مورد آنها چگونه فکر می کند و در صورتی که نظارت بر کار دیگر افراد بر عهده آنها باشد، می خواهند بدانند زیر دستانشان چگونه آنها را ارزیابی می کنند. یک گزارش آماری که اختلافات فاحشی بین خود- ارزیابی و ارزیابی توسط دیگران را نشان می دهد، می تواند پاسخگوی مناسبی برای این کنجکاوی باشد و مبنایی برای برنامه ریزی به منظور پر کردن این شکاف و فاصله ادراکی فراهم آورد. معمولاً در این گونه گزارش ها، منبع اطلاعاتی شخص مورد نظر و منبع اطلاعاتی دیگران به طور جداگانه مقایسه می شود. برای مثال، یک دریافت کننده بازخورد می تواند دریابد که خود- ارزیابی رئیس از او، در چند زمینه مهم با هم اختلافاتی اساسی دارد. به این ترتیب، شخص مورد ارزیابی سعی می کند برنامه ریزی لازم را به نحوی انجام دهد تا بتواند بازخورد مشروح تری را از رئیسش دریافت کند و این شکاف را از میان بردارد.

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت بزرگترین شکافهای بین خود-ارزیابی و ارزیابی های دیگران، درباره پت آرسترانگ			
خودارزیابی	ارزیابی دیگران	شکاف (فاصله)	ردیف
• ... مقایسه خود-ارزیابی با ارزیابی توسط رئیس			
۱۰	۷	۳+	۸. به دیگران اجازه می‌دهد، بدانند نحوه عملکردشان چقدر مناسب بوده است.
۱۰	۸	۲+	۴. به دیگران توجه می‌کند.
۱۰	۸	۲+	۷. دیگران را هدایت می‌کند تا در کارشان پیشرفت کنند.
۱۰	۸	۲+	۹. به دیگران کمک می‌کند تا میزان اهمیت شغلشان را دریابند.
۱۰	۸	۲+	۱۱. به نحوی ماهرانه با دیگران برخورد می‌کند.
اختلافات و درصد ارزیابی‌های دوگانه در ارتباط با کل ۳۲ موضوع مطرح شده در جداول ارزیابی بدون اختلاف: ۳۱/۳ درصد، یک درجه اختلاف: ۳۱/۳ درصد، دو درجه اختلاف: ۳۴/۴ درصد، سه درجه اختلاف: ۳/۱ درصد.			
• مقایسه خود-ارزیابی با ارزیابی‌های همکاران			
۱۰	۷/۲۵	+۲/۷۵	۱۲. افراد را در تصمیم‌گیری‌هایی که به آنها مربوط می‌شود دخالت دهید.
۹	۷	+۲	۱۵. نسبت به دریافت بازخورد واکنش مثبت نشان می‌دهد.
۱۰	۸	+۲	۱۶. پروژه‌ها را به نحوی موثر سازماندهی می‌کند.
۱۰	۸/۲۵	+۱/۷۵	۱۷. شیوه‌رهبری‌اش را به نسبت اشخاص تنظیم می‌کند.
۱۰	۸/۵۰	+۱/۵۰	۲۴. خوش طبع است.
اختلافات و درصد ارزیابی‌های دوگانه در ارتباط با کل ۳۲ موضوع مطرح شده در جداول ارزیابی بدون اختلاف: ۴۳ درصد یک درجه اختلاف: ۳۱/۳ درصد، دو درجه اختلاف: ۱۷/۲ درصد، سه درجه اختلاف: ۳/۱ درصد، چهار درجه اختلاف: ۴/۷ درصد و بالاتر از ۴ درجه اختلاف: ۰/۸ درصد			
• مقایسه خود-ارزیابی با ارزیابی‌های زیردستان			
۱۰	۵/۵	+۴/۵	۱۶. می‌تواند پروژه‌ها را به نحو مؤثری سازماندهی کند.
۱۰	۵/۶۳	+۴/۳۸	۳۰. منابع مناسبی را می‌تواند در اختیار زیردستان قرار دهد.
۱۰	۶	+۴	۲۱. ایده‌های جدید و روشهای نوین را تشویق می‌کند.

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت بزرگترین شکافهای بین خود-ارزیابی و ارزیابی های دیگران، درباره پت آرمسترانگ			
خودارزیابی	ارزیابی دیگران	شکاف (فاصله)	ردیف
۱۰	۶/۱۳	+۳/۸۸	۱۲. افراد را در تصمیم گیری هایی که به نحوی به آنها مربوط می شود، دخالت می دهد.
۱۰	۶/۳۸	+۳/۶۳	۶. انتظارات شغلی را آشکار می سازد.
اختلافات و درصد ارزیابی های دوگانه در ارتباط با کل ۳۲ موضوع مطرح شده در جداول ارزیابی بدون اختلاف: ۱۴/۷ درصد، یک درجه اختلاف: ۲۰/۳ درصد، دو درجه اختلاف: ۱۷/۵ درصد، سه درجه اختلاف ۱۰/۸ درصد، چهار درجه اختلاف ۱۳/۵ درصد و بیشتر از ۴ درجه اختلاف ۲۳/۱ درصد.			
؟ مقایسه خود - ارزیابی با ارزیابی های تمامی منابع دیگر			
۱۰	۶/۴۶	+۳/۵۴	۱۶. قادر است پروژه ها را به نحوی موثر سازماندهی کند.
۱۰	۶/۶۹	+۳/۳۱	۱۲. افراد را در تصمیم گیری هایی که به نحوی به آنها مربوط می شود، دخالت می دهد.
۱۰	۶/۷۷	+۳/۲۳	۳۰. می تواند منابع مناسبی را در اختیار زیردستان قرار دهد.
۱۰	۷/۰۸	+۲/۹۲	۱۷. روش رهبری اش را به تناسب افراد تنظیم می کند.
۱۰	۷/۱۵	+۲/۸۵	۲۱. ایده ها و شیوه های نوین را تشویق می کند.

خلاصه منبع داده‌ها

گاهی مطلوب است که گزارش‌های جامع بازخوردی بر مبنای مجموعه کامل اطلاعات مربوط به افراد دریافت‌کننده، به صورت ارزیابی مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای فراهم شود. تهیه گزارش در مورد تمامی منابع اطلاعاتی و اینکه آنها چگونه فرد موردنظر را بر مبنای هر یک از موضوعات موردنظر ارزیابی کرده‌اند. جزئیات بسیاری را در اختیار می‌گذارد و این همان چیزی است که ما نیز آن را پیشنهاد می‌کنیم. البته هرگز آرایه ارزیابی‌هایی را که توسط گروه‌های ناشناس، مانند همکاران، زیردستان و مشتریان شخص موردنظر صورت گرفته و نحوه ارزیابی آنها را دوباره وی آشکار می‌سازد، بر ملا نمی‌سازیم. این موضوع اگر آشکار شود، شخص مورد ارزیابی ممکن است در پی انتقام‌جویی و یا شناسایی فردی برآید که ارزیابی‌شان در مقایسه با دیگران متفاوت بوده است. در گزارش‌های «تناوب منابع داده‌ای» معمولاً در هر موضوع، ارزیابی خود شخص موردنظر، ارزیابی رئیس شخص موردنظر و میانگین ارزیابی‌هایی که توسط همکاران و زیردستان دریافت‌کننده بازخورد صورت گرفته است، آورده می‌شود. در این گونه گزارش‌ها، گاهی میانگین‌های کلی فرد بر حسب رتبه‌بندی، از پایین به بالا و یا برعکس مرتب می‌شود.

بررسی بازخورد شایستگی و صلاحیت مدیریت
 خلاصه منبع داده‌ها در ارتباط با خانم پت آرمسترانگ

• مقیاس

۱۰ - به شخص موردنظر ، بسیار علاقه دارم.

۹ -

۸ - به شخص مورد نظر، علاقه دارم.

۷ -

۶ - به شخص موردنظر، تا حدودی علاقه دارم.

۵ - از شخص موردنظر، تا حدودی خوشم نمی آید.

۴ -

۳ - از شخص موردنظر، خوشم نمی آید.

۲ -

۱ - از شخص موردنظر، اصلاً خوشم نمی آید.

ردیف	تعداد	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. می‌تواند دیگران را به طرز مؤثری برانگیزد.												
خود فرد مورد ارزیابی	۱	۹										
رئیس فرد مورد ارزیابی	۱	۸										
همکاران مورد ارزیابی	۴	۸/۸										
زیردستان مورد ارزیابی	۸	۶/۸										
آرمسترانگ	۱۴	۷/۶										
XYZCO	۳۱۱	۸/۳										
۲. می‌تواند وظایف جدید را آشکارا توضیح دهد.												
خود فرد مورد ارزیابی	۱	۹										
رئیس فرد مورد ارزیابی	۱	۱۰										
همکاران مورد ارزیابی	۴	۸/۵										
زیردستان مورد ارزیابی	۸	۶/۱										
آرمسترانگ	۱۴	۷/۳										
XYZCO	۳۱۱	۸/۳										

ادامه جدول

ردیف	تعداد	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۳. نسبت به دیگران انتقادهای سازنده می کند.												
خود فرد مورد ارزیابی	۱	۱۰										
رئیس فرد مورد ارزیابی	۱	۱۰										
همکاران فرد مورد ارزیابی	۴	۹										
زیردستان فرد مورد ارزیابی	۸	۸/۴										
آرمسترانگ	۱۴	۸/۸										
XYZCO	۳۱۱	۸/۳										

ارائه فهرست وار شرح حال: در بررسی های مربوط به بازخورد ۳۶۰ درجه ای، وجود موضوعاتی که برای سنجش جنبه های مختلف ابعاد مهم، مطرح شده اند امری عادی است. مثلاً، ممکن است پرسشنامه شما شامل چندین سؤال در ارتباط با شایستگی ها و یا مهارت های ارتباطی باشد که شما مایل باشید اطلاعات به دست آمده از طریق این سؤالات را با هم ترکیب و در یک گروه یا فهرست ارائه دهید. این گونه گزارش های آماری نوعاً هر فهرست یا بعد دارای اطلاعات به دست آمده را به نمایش می گذارند. در این گونه گزارش ها، گاهی اطلاعات و داده ها بر مبنای منبع داده، تفکیک و دسته بندی می شوند به نحوی که دریافت کننده بازخورد بتواند کل اطلاعات مربوط به خود را آن گونه که بر اثر ارزیابی های دیگران و خود او در پرونده منعکس شده است، ملاحظه کند.

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت خلاصه فهرست داده های مربوط به خانم پت آرمسترانگ	
● مقیاس	
۱۰. به شخص مورد نظر، بسیار علاقه مندم.	
۹.	
۸. به شخص مورد نظر، علاقه مندم.	
۷.	
۶. به شخص مورد نظر، تا حدودی علاقه مندم.	
۵. به شخص مورد نظر، علاقه مند نیستم.	
۴.	
۳. به شخص مورد نظر، علاقه ای ندارم.	
۲.	
۱. به شخص مورد نظر، اصلاً علاقه ای ندارم.	

ادامه جدول

بررسی بازخورد صلاحیت و شایستگی مدیریت												
خلاصه فهرست داده های مربوط به خانم پت آرمسترانگ												
ردیف	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. می تواند دیگران را به نحو مؤثری برانگیزد	۱۴	۷/۶								A		
۷. دیگران را از توانایی های کاری شان آگاه می کند.	۱۴	۷/۷								A		
۹. به دیگران کمک می کند که اهمیت شغلشان را دریابند.	۱۴	۷/۶								A		
۱۱. دیگران را در تصمیم گیری هایی که به آنها مربوط می شود، دخالت می دهد.	۱۴	۶/۹								A		
۲۱. عقاید و روشهای نوین شغلی را تشویق می کند.	۱۴	۷/۴								A		
۲۵. در مواقع لزوم، به زیردستان خود اجازه تصمیم گیری می دهد.	۱۴	۷/۹								A		
۲۷. از پیشنهادات زیردستان خود استقبال می کند.	۱۴	۷/۲								A		
۲۸. به زیردستان خود اختیار می دهد که کارشان را انجام دهند.	۱۳	۸/۱								A		
اختیار دهی	۷/۵											
ردیف	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۴- به دیگران اهمیت می دهد.	۱۴	۷/۶								A		
۱۵- آمادگی پذیرش بازخورد را دارد.	۱۴	۶/۵								A		
۲۰- نسبت به احساسات دیگران حساس است.	۱۴	۸/۴								A		
۲۲- احساساتش را به طور آشکار بیان می کند.	۱۴	۷/۵								A		
۲۳- به سخنان دیگران به طور موثر گوش می دهد.	۱۳	۸/۵								A		
۲۴- خوش طبعی	۱۳	۷/۸								A		

ادامه جدول

A										۲۹- درباره امور شخصی زیردستانش با آنان مشاوره می کند.		۱۴	۹/۳	A							
A										روابط بین افراد		۷/۹	A								
ردیف										تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
A										۱۴- به دیگران کمک می کند تا توانایی هایشان را توسعه دهند.		۱۳	۸/۵	A							
A										۱۹. دیگران را راهنمایی می کند که مهارت هایشان را توسعه دهند.		۱۴	۷/۴	A							
A										رشد و توسعه		۸	A								
A										۲. می تواند به نحو سازنده ای از دیگران انتقاد کند.		۱۴	۸/۸	A							
A										۸. به دیگران اجازه می دهد از نحوه عملکردشان آگاه شوند.		۱۴	۷/۵	A							
A										۱۱. در برخورد با دیگران مهارت های لازم را دارد.		۱۴	۷/۴	A							
A										۱۷. می تواند روش رهبری اش را با دیگر افراد منطبق سازد.		۱۴	۷/۳	A							
A										۱۸. می تواند ارتباطات کلامی مناسبی را با دیگران برقرار سازد.		۱۴	۷/۲	A							
A										بازخورد		۷/۶	A								
ردیف										تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
A										۳. می تواند درباره مشاغل و وظایف جدید به وضوح توضیح دهد.		۱۴	۷/۳	A							
A										۴. با دیگران همکاری می کند تا اهداف شغلی خود را تعیین کنند.		۱۴	۷/۷	A							
A										۵. انتظارات شغلی را به خوبی برآورده می کند.		۱۴	۷/۷	A							
A										۱۰. می تواند وظایف را به نحو احسن به دیگران محول کند.		۱۴	۷/۹	A							

ادامه جدول

۱۶. می تواند پروژه ها را به نحوی موثر سازماندهی کند.	۱۴	۷/۶	A
۲۶. نقشه های شغلی را به خوبی حفظ می کند.	۱۴	۸/۴	A
۳۰. منابع مناسب را می تواند در اختیار زیردستانش قرار دهد.	۱۴	۷	A
ردیف	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰
مهارت های شغلی	۷/۵	A	
۱۳- می تواند نحوه عملکرد دیگران را به طرز مؤثری ارزیابی کند.	۱۴	۷/۲	A
۳۱- می تواند عملکرد شغلی زیردستانش را به خوبی کنترل کند.	۱۴	۹/۶	A
۳۲- می تواند استانداردهای عملکردی را در حدقابل قبولی حفظ کند.	۱۳	۸/۵	A
عملکرد	۸/۴		
ردیف	میانگین	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰	
اختیار دهی (تفویض اختیارات)	۷/۵		
XYZCO	۸/۴		
توان برقراری ارتباط با دیگران	۷/۹		
XYZCO	۸/۶		
رشد و توسعه	۸		
XYZCO	۸/۵		
بازخورد	۷/۶		
XYZCO	۸/۴		
مهارت های شغلی	۷/۵		
XYZCO	۸/۵		
عملکرد	۸/۴		
XYZCO	۸/۷		
آرمسترانگ	۷/۷		
XYZCO	۸/۵		

بررسی گزارش های پیشرفت

ما قویاً توصیه می کنیم که هنگام تهیه خلاصه های آماری برای تهیه گزارش های بازخورد ۳۶۰ درجه ای، معیارهای زیر را مدنظر داشته باشید:

- **سطح جزئیات :** تا حد امکان سعی کنید گزارش‌های بازخورد ساده باشند. گزارش‌ها را به گونه‌ای تهیه کنید که وقتی به دست دریافت‌کننده بازخورد می‌رسند، بدون نیاز به تسهیل‌گر یا مشاور حرفه‌ای بتواند دقیقاً آنها را تفسیر کرده و حتی ماه‌ها پس از دریافت اطلاعات، به آن گزارش رجوع کند.
- **مقبولیت گزارش‌ها:** پاسخگوی آزادانه به بازخورد توسط افرادی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اهمیت حیاتی دارد. درواقع هیچ‌گونه قضاوتی نباید در این گزارش‌ها گنجانده شود و گزارش به هیچ‌وجه نباید حاوی اطلاعاتی تکان‌دهنده و تهدیدآمیز باشد. از آنجا که در حال حاضر، چاپ گزارش‌ها به صورت رنگی رایج شده است، می‌توان نتایج مطلوب و نتایج نامطلوب را با رنگ‌های مختلف چاپ کرد. پیشنهاد می‌کنیم تمامی ارزیابی‌ها چه به صورت بیان شده و چه به صورت ضمنی، جزو مسئولیت‌های دریافت‌کننده بازخورد باشد. البته این نکته نیز مهم است که نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای با کارنامه عملکرد افراد اشتباه گرفته نشود. علاوه بر این، تهیه نتایج بازخورد به شکل فرمی که افراد بتوانند آن را بفهمند، بخصوص برای کسانی که با اعداد و آمار به راحتی کنار نمی‌آیند، اهمیت ویژه‌ای دارد.
- **زمان ارائه نتایج بازخورد:** از آنجا که ارائه آمار به دست آمده تنها اولین گام از فرایند توسعه رویارویی با خود و برنامه‌ریزی اقدامی تلقی می‌شود، بسیار مهم است که اطلاعات بسیار زیاد و گزارش‌هایی پیچیده تهیه نشود تا دریافت‌کنندگان بتوانند در جلسات برنامه‌ریزی شده بازخورد، به طریق مناسب از آنها استفاده کنند. اگر شما فقط یک ساعت را به تهیه گزارش بازخورد تخصیص داده‌اید، می‌بایستی سطح و عمیق گزارش‌ها را به شدت محدود کنید.
- **ایجاد ارتباط با برنامه‌ریزی:** استفاده از داده‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای برای آگاه‌سازی اشخاص در این مورد که دیگران درباره آنها چه تصویری دارند، نمی‌بایستی با مچ‌گیری اشتباه شود. این مسئله می‌بایستی دارای حالت اطلاع‌رسانی به افراد باشد تا با دریافت اطلاعات مورد نیاز بتوانند نسبت به برنامه‌ریزی اقدامی برای بهینه‌سازی عملکردهای شخصی و پیشرفت شغلی خود اقدام کند. تمامی مفاد پرسشنامه، گزارش‌های بازخورد و دیگر اطلاعات گردآوری شده، می‌بایستی ارتباط روشنی با این برنامه‌ریزی داشته باشند. (در فصل بعدی، ما در مورد نحوه طراحی و برگزاری این‌گونه جلسات بحث خواهیم کرد)

بسته حاوی نتایج نهایی

بسته حاوی نتایج نهایی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مربوط به یک فرد، باید مهر و موم شود و هیچ کس بجز شخص تهیه‌کننده گزارش نباید آن را ببیند. درون این بسته (پاکت) می‌بایستی مدارکی باشد که کل نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به طور خلاصه بیان کرده و ارائه دهند. در این بسته باید نمونه‌ای از پرسشنامه تکمیل نشده مورد استفاده در این تحقیق قرار داده شود. پس از آن، می‌بایستی یک سری گزارش‌های کوتاه بازخورد را در آن گذاشت. در ابتدای هر یک از این گزارش‌ها می‌بایستی صفحه‌ای قرار گیرد که شامل دستوراتی در مورد نحوه توجیه آن گزارش‌ها باشد. بالا فاصله بعد از آن، یک یا چند کاربرگه مربوط به برنامه‌ریزی اقدامی گذاشته شود. نمونه‌ای از این بسته در پیوست ب این کتاب ارائه شده است. دریافت‌کنندگان بازخورد، توقع دارند که اطلاعات مربوط به آنها در تمامی مواقع به شکلی محرمانه و طبقه‌بندی شده محفوظ بماند و هیچ کس نتواند نتایج بازخورد مربوط به آنها را ببیند. مگر اینکه خودشان تصمیم به نشان دادن آنها بگیرند. این افراد، همچنین انتظار دارند آنچه دریافت می‌کنند قابل فهم و مفید باشد.

بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و برنامه‌ریزی اقدامی

هدف نهایی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاع‌رسانی و برانگیختن دریافت‌کنندگان بازخورد درخصوص تهیه برنامه اقدامی خود- مدیریتی به منظور بهینه‌سازی خود است. از طریق فرایند بازخورد (این موضوع در مورد فرایند امتیازدهی و اندازه‌گیری مصداق ندارد) نتایجی واقعی به دست می‌آید. در این فصل، بر راهکارها و استراتژی‌هایی متمرکز می‌شویم که نتایج این‌گونه فرایندها را به حداکثر می‌رسانند. در این مرحله اول نحوه ترجمه و تفسیر گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و تهیه راهنماهایی برای برنامه‌ریزی اقدامی را مورد بررسی قرار می‌دهیم، سپس بر موضوع کار کردن با تک تک دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد متمرکز می‌شویم و شیوه‌ای مرحله‌ای را برای کار با گروه‌های دریافت‌کننده نتایج بازخورد ارائه می‌دهیم. در نهایت نحوه ترکیب روش‌های انفرادی و جمعی را توضیح خواهیم داد.

تفسیر گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

همواره در نظر داشته باشید که گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، حاوی اطلاعاتی محرمانه و متعلق به دریافت‌کنندگان بازخورد بوده و به همین دلیل، جز در شرایط ویژه‌ای که مداخله شما ضروری است و هر کسی قبل از شروع دخالت شما از آن آگاه می‌شود، لازم است این اطلاعات را همواره محرمانه نگهدارید. ما شدیداً توصیه می‌کنیم. گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را در پاکت لاک و مهر شده‌ای نگهدارید که تنها توسط دریافت‌کننده نتایج بازخورد باز می‌شود. به یاد داشته باشید از آنجا که این‌گونه اطلاعات اغلب می‌توانند تهدیدآمیز باشند، ضروری است که دریافت‌کننده اطلاعات از محرمانه ماندن فرایند گردآوری اطلاعات اطمینان یابد.

قواعد پایه‌ای

در اینجا، ۴ قاعده اصلی مطرح می‌شود که ضمن تهیه و تکمیل نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌بایستی به آنها توجه کنید:

- **هدف ارزیابی، شخص دریافت‌کننده نتایج بازخورد است:** تفسیر و ارزیابی شما نامربوط بوده، وظیفه شما به عنوان ارائه‌دهنده بازخورد و تسهیل‌گر برنامه‌ریزی اقدامی، این نیست که معنی اعداد و

ارقام را به فرد دریافت‌کننده اطلاعات تفهیم کنید. بسیاری از دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، احساس می‌کنند که این داده‌ها و گزارش‌ها «کارنامه عملکرد» آنهاست. اهمیت بسیاری دارد که به دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد کمک کنید تا خود معانی لازم را از گزارش‌ها دریابند و در این مورد که «تا چه حد از این ارزیابی سربلند بیرون آمده‌اند» خود به نتیجه‌ای مشخص برسند.

- **آنچه درباره یک فرد تصور می‌شود، واقعی است:** یکی از دوستان ما این موضوع را این‌گونه مطرح کرده است: «آنچه ظاهر می‌شود، همیشه مهمتر از آن چیزی است که وجود دارد». آنچه دریافت‌کننده نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در گزارش‌های مربوط به خویش می‌بیند، در آن زمان برای او واقعی است. وظیفه شما این است که مطمئن شوید دریافت‌کننده در ارتباط با این فرایند، اطلاعات کافی به دست آورده است.

- **از «فلج کردن تجزیه و تحلیل» پرهیزید:** تکنسین‌ها و دانشمندان، بیشتر به سوی آمار و ارقام گرایش دارند تا روابط انسانی و شایستگی‌های لازم برای مؤثر و موفق بودن، فرد شاغل در یک سازمان دریافت‌کننده نتایج بازخوردی که بیشتر بر جنبه‌های فنی آمارگیری و بازخوردی تکیه می‌کند، نیازمند کمک است تا مسائل را ورای جنبه‌هایی نظیر: «خب که چی؟» و «حالا چکار باید کرد؟» ببیند و به آنها پردازد.

- **نتایج به دست آمده را بپذیرید و از انکار آنها اجتناب کنید:** اغلب گفته‌ایم که انسان‌ها تنها حیواناتی هستند که می‌توانند خود را گول بزنند! اکثر ما در این کار خبره‌ایم اگر کسی بخواهد تصویری را که ما درباره خود داریم و با داشتن آنها احساس آرامش می‌کنیم به خطر بیندازد، حالتی تهاجمی به خود می‌گیریم. در نتیجه، تعجبی ندارد که بسیاری از دریافت‌کنندگان به هنگام مواجهه با نتایج حاصل از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، احساس می‌کنند مورد تهدید قرار گرفته و الت تدافعی به خود می‌گیرند، سپس درباره نتایج حاصله بحث می‌کنند و یا دیگران را در مورد رسیدن به چنین آماری، سرزنش می‌کنند. در چنین شرایطی، می‌بایستی سعی کنیم دریافت‌کننده نتایج بازخورد را متقاعد سازیم که تأثیر تفاوت‌های بین خود-ارزیابی و ارزیابی دیگران را دریابند و با این احتمال که نظر مخالف هم می‌تواند ارزشمند باشد، مواجه شوند.

ارائه نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، فرایندی حساس و ظریف است. این فرایند به مهارت، شجاعت و ساختار مناسب نیاز دارد. همچنین لازم است فرد تسهیل‌کننده و یا مشاور، با مبانی آماری ساده و توصیفی آشنا باشد.

مبانی آماری

مبانی آماری دو نوع است: آمارهای توصیفی و آمارهای استنباطی. آمارهای توصیفی، مجموعه‌ای از اطلاعات را به صورت خلاصه عباراتی صریح و قابل فهم، نشان می‌دهند. در آمارهای استنباطی، این مسئله مطرح است که آیا نمونه گرفته شده از یک گروه بزرگ (افراد یا اشیا)، با نتایجی که در مورد آن گروه گرفته شده، همخوانی دارد یا خیر. برای مثال، اگر شما نمونه‌ای از توپ‌های را انتخاب کنید که در یک ظرف در بسته وجود دارد، شاید با بهره‌گیری از آمار استنباطی بتوانید به این نتیجه برسید که در آن ظرف، درصد معینی توپ مثلاً قرمز وجود دارد. درواقع، تقریباً تمامی آمارهای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، آمارهایی توصیفی هستند. این موضوع، فرایند بازخورد را آسانتر می‌سازد، زیرا نباید با احتمالات تصادفی کار کنیم. به‌طورکلی، در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای سعی می‌کنیم از بحث درباره «اختلافات چشمگیر» و سطوح احتمالی در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، خودداری کنیم. در اینجا، آمارهایی ارائه می‌شود که اکثراً در گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به چشم می‌خورند.

- **فراوانی / نمره / درصد:** در اینجا فراوانی به تعداد افرادی اشاره دارد که به سؤال معینی از پرسشنامه ارزیابی مربوط به فردی خاص، پاسخ مشابهی داده‌اند. تبدیل این عدد به درصد مستلزم تقسیم آن بر کل تعداد افرادی است که آن فرد موردنظر را ارزیابی کرده‌اند.
- **فراوانی تجمعی / نمره / درصد:** منظور از «فراوانی تجمعی» تعداد افرادی است که در ارزیابی شخصی خاص به سؤالی معین، نمره مساوی و یا کمتر از سطح ارزیابی داده‌اند. تبدیل این عدد به درصد مستلزم تقسیم آن بر کل تعداد افرادی است که فرد موردنظر را ارزیابی کرده‌اند. برای مثال، مجموعه نمره‌های ارزیابی ارائه شده در جدول صفحه بعد را در مورد یک سؤال خاص در نظر بگیرید.

سوال: این فرد تا چه حدی در پی یافتن روشها ابداعی برمی‌آید تا بتواند پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد ؟				
نمره	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی	فراوانی درصد
تا حدی بسیار زیاد	۲	۱۴	۱۴	۱۰۰
تا حدی زیاد	۲	۱۴	۱۲	۸۵
تا حدی	۳	۲۱	۱۰	۷۱
تا حدی کم	۴	۲۹	۷	۵۰
تا حدی بسیار کم	۲	۱۴	۳	۲۱
به هیچ وجه	۱	۷	۱	۷

دو نفر از ارزیاب‌ها، به دریافت‌کننده نتایج این بازخورد رتبه «تا حد بسیار زیاد» داده‌اند. این دو نفر حدوداً ۱۴ درصد از گروه ارزیابی را تشکیل می‌داده‌اند. نیمی از ارزیابی‌کنندگان بر این عقیده بوده‌اند که صلاحیت این شخص در این زمینه «کم» است.

• **دامنه تغییرات:** به معنای بالاترین و پایین‌ترین درجه ارزیابی است که شخص در ارتباط با پرسشی خاص، از افراد ارزیاب دریافت می‌کند. در مثال یاد شده حد اصلی، نقطه نقطه ۶ و یا نقطه‌ای بین ۱ تا ۶ است. (شش داده دارد)

• **میانگین / معیار:** این آمار یکی از متداول‌ترین آمارهای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و در عین حال یکی از گمراه‌کننده‌ترین آنهاست. میانگین، جمع امتیازهایی است که فرد موردنظر در پاسخ به سؤالی خاص و یا گروهی از سؤالات دریافت می‌کند. البته این عدد می‌بایستی بر تعداد ارزیابی‌ها تقسیم شود. برای محاسبه میانگین در مثال یاد شده، امتیازهای داده شده به سؤالی معین را جمع کرده و سپس بر عدد ۱۴ تقسیم می‌کنیم. معدل نیز همان «میانگین حسابی» است که در مثال مورد بحث، برابر ۳/۶ خواهد بود.

• **میانگین ارزش‌دار:** گاهی برخی سازمان‌ها در ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای، خود ارزش‌های متفاوتی برای منابع اطلاعاتی قائل می‌شوند. مثلاً از دیدگاه آنها، ارزش خود-ارزیابی ممکن است ۰/۵، ارزش ارزیابی مدیر، ارزش ارزیابی همکاران ۰/۷۵ و ارزش ارزیابی زیردستان نیز ۱ باشد. به این ترتیب میانگین یا معدل از حاضرب هر یک از امتیازات در ارزش تعیین شده و قبل از افزودن و تقسیم آنها به تعداد امتیازات داده شده به دست می‌آید. البته این روش می‌تواند دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد را سردرگم سازد. این نوع آمارگیری اغلب به جای آنکه در خدمت توسعه بازخورد باشد، در جهت منافع سازمان است. در نتیجه ما بندرت استفاده از این روش را تشویق می‌کنیم.

• **انحراف معیار:** این عدد به زبان فنی «انحراف مجذور ریشه معدل» بوده و از معدل به دست می‌آید. به بیانی ساده‌تر، انحراف معیار فهرستی از نمراتی پراکنده است که با فردی داده شده. هرچه انحراف معیار بیشتر باشد، امتیازهایی که فرد موردنظر در زمینه موضوع یا مجموعه موضوعاتی خاص دریافت کرده است، اختلاف بیشتری با هم خواهند داشت. از آنجا که تعداد محدودی از دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد حاصله از این نوع آمار را درک می‌کنند، معمولاً آنها را از گزارش‌های بازخوردی حذف می‌کنند.

روش‌های مؤثر عملی

تهیه گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به بررسی دقیق و آمادگی قبلی نیاز دارد. البته نخستین مرحله در این کار، به آشنایی کامل با طرح و شکل گزارش‌هاست. این امر به معنای بررسی و مطالعه یک گزارش نمونه است به نحوی که هنگام کار در زمینه اطلاعاتی مشابه که به دریافت‌کنندگان بازخورد - چه یک نفر، چه یک گروه - مربوط می‌شود، کاملاً راحت باشید. از این‌رو، می‌بایستی بتوانید پیش‌بینی کنید که احتمالاً چه نوع سؤالاتی از شما پرسیده می‌شود و کاملاً مراقب نشانه‌های گیج شدن یا اضطرابی باشید که ممکن است در افراد به وجود آید. پیش از اجرا، روش‌هایی را که با استفاده از آنها می‌توانید دریافت‌کنندگان بازخورد را ضمن ارائه نتایج راهنمایی کنید، با خود تمرکز کرده و سعی کنید وظایف آنها را به هیچ‌وجه تفسیر و یا برایشان برنامه‌ریزی نکنید.

گزارش‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به نحوی مثبت ارائه دهید و سعی کنید هیچ‌گونه تهدیدی در کارتان نباشید، در صورتی که خودتان درگیر انجام این فرایند شده‌اید. پیشنهاد می‌کنیم دریافت‌کنندگان بازخورد را درخصوص منفعت کسب اطلاعات و کار سیستماتیک در مورد آنها به‌طور جدی متقاعد سازید. پس از آن، دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد را به حال خود بگذارید تا خودشان به نتایج دلخواه برسند. سپس بلافاصله بر لزوم تهیه برنامه‌های خود - هدایتی اقدامی و عملی کردن آنها تأکید کنید.

به هنگام ارائه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، لازم است به این نکات توجه کنید: ۱. خودداری نتیجه‌گیری از اطلاعات به دست آمده درباره افراد و یا افزودن قضاوت‌های شخصی خود به گزارش‌ها. ۲. خودداری از تفسیر نتایج مربوط به دریافت‌کنندگان بازخورد. ۳. خودداری از ارائه راه‌حل‌هایی که به نظرتان می‌رسد. افراد مورد بررسی نیازمند آنند که برنامه‌های بهینه‌سازی خود را بر حسب شرایط خاص خودشان طراحی کنند و شما طی این فرایند می‌بایستی در حکم منبع آنها عمل کنید. اگر افراد دریافت‌کننده بازخورد با اطلاعات به دست آمده درباره خودشان صدقانه روبه‌رو شوند و خودشان تصمیم بگیرند که در این ارتباط چه کاری باید انجام دهند، احتمال احساس تعهد و الزام به انجام برنامه‌های اقدامی که خودشان تهیه کرده‌اند، بسیار زیاد است.

طی تجزیه و تحلیل داده‌ها، گاهی دریافت‌کنندگان بازخورد گرایش پیدا می‌کنند که به نقاط قوت خود اهمیت زیادی نداده و بر نقاط ضعف متمرکز شوند. وادار ساختن افراد به پذیرش صلاحیت‌هایشان و اعتماد به خود، امری بسیار مهم مهم برای توسعه توانایی‌های، آنان است. فرایند بازخورد باید فرصتی فراهم آورد که نقطه ضعفها به فرصت‌هایی برای بهینه سازی تبدیل شوند. دریافت‌کنندگان بازخورد

می‌بایستی دریابند که تمای تصورات دیگران درباره آنها، مهم و ارزشمند بوده و برای تجزیه و تحلیل خویش می‌بایستی اعمال سخت‌گیری‌هایی را در دستور کار و قرار دهند.

در مرحله تشخیصی فرایند بازخورد، ابتدا دریافت‌کنندگان بازخورد را تشویق کنید که بر نقاط قوت خویش تاکید ورزند. سپس از آنها بخواهید که خود - ادراکی خویش را با تصورات دیگران بسنجند. از آن، به سمت تشخیص فرصت‌هایی برای بهینه‌سازی حرکت کنید و از دریافت‌کنندگان بخواهید موردی را که در آنها کمترین امتیازها را گرفته‌اند، تعیین کرده و آنها را به دقت بررسی کنند.

در مرحله برنامه‌ریزی، هدف اصلی کمک کردن به دریافت‌کنندگان بازخورد برای غلبه بر احساسات دفاع از خود و نیز پذیرش نیاز به بهینه‌سازی است. آنها را راهنمایی کنید تا به تنظیم اهداف قابل سنجش خود بپردازند برای حمایت از دیگران نیز برنامه‌ریزی کنند. به معیارهای «اسپیرو» در مورد برنامه‌ریزی مؤثر (در پیوست ب ارائه شده است) توجه کنید و از این مدل برای کمک به آنها در خصوص بررسی مقصودشان بهره‌برداری کنید. تهیه فهرست از منابع سازمانی و اجتماعی برای دریافت‌کنندگان بازخورد، ایده‌ای بسیار مناسب است، چرا که فرد می‌تواند برای برنامه‌ریزی خوب بهینه‌سازی از آن استفاده کند. این فهرست می‌تواند شامل: دوره‌های آموزشی، برنامه‌های علمی دانشگاهی، کمک‌های مشاوره‌ای و دیگر منابع مشابه از جمله اطلاعاتی در مورد عقد قرارداد باشد.

در ادامه، افرادی را که مایل به دنبال کردن این فرایند هستند، هدایت کنید تا بررسی را مجدداً انجام دهند. علاوه بر این، در زمان مناسب برای مداخله، پیشنهاد تشکیل گروهی با حضور گروه‌های کاری دریافت‌کننده را مطرح کنند تا پیشرفت کار تسهیل شود. اگر فردی در شرایط تضاد و تناقض با دیگران گرفتار شده است، پیشنهاد کنید به عنوان تسهیل‌کننده یا شخص سوم در گروه عمل کند. برنامه‌ریزی‌های لازم برای تشکیل جلسات بررسی امور با حضور افراد دریافت‌کننده بازخورد و گروه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، انجام دهید.

به یاد داشته باشید، اهمیت دادن به نایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، امری بسیار ضروری است. به دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای کمک کنید تا از آمادگی و شرایط لازم برای کسب موفقیت برخوردار شوند. به آنها اعلام کنید که در طول اجرای برنامه‌هایشان می‌توانند با شما مشورت کنند.

راهنمایی‌های برنامه‌ریزی اقدامی

این راهنماها درواقع کاربرگه‌هایی هستند که فرد دریافت‌کننده را در زمینه تجزیه و تحلیل نتایج بازخورد و تهیه برنامه‌های اقدامی، هدایت می‌کنند. (برای بررسی موارد آنها به پیوست ب مراجعه کنید). این

کاربرگه‌ها در بسته بازخورد که حاوی گزارش‌های اطلاعاتی است، قرار داده می‌شوند و محتویات این فرم‌ها می‌بایستی موازی با اطلاعاتی باشد که در گزارش‌ها آمده‌اند. به این ترتیب، فرد دریافت‌کننده بازخورد به طرحی جامع در زمینه خود- بهینه‌سازی دست خواهد یافت که شکاف‌های موجود بین ادراکات شخصی از خود و ادراکات دیگران از وی را پر می‌کند.

تهیه و تدوین راهنماهای برنامه‌ریزی اقدامی: ملاحظات اساسی

به هنگام تدوین راهنماهای برنامه‌ریزی اقدامی، دو موضوع مهم را مدنظر داشته باشید:

- هدف از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای.
 - تعهد و الزام فرد مورد ارزیابی در قبال پیاده‌سازی برنامه‌های اقدامی تهیه شده توسط خود وی.
- هدف:** فرم‌ها می‌بایستی بر دلایل ارزیابی متمرکز شوند و ساختار تجزیه و تحلیل داده‌ها باید به نحوی باشد که دریافت‌کننده اطلاعات بتواند حتی در مواقع عدم حضور مشاور یا تسهیل‌کننده، به آسانی آنها را درک کند.

تعهد: کاربرگه‌ها باید مشابه کل فرایند ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، در خدمت توسعه یکپارچه‌سازی تعهد فرد در قبال خود- بهینه‌سازی باشند. فرد موردنظر می‌بایستی با پشت سر گذاشتن تجربه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، آماده و علاقه‌مند به انجام تمامی فعالیت‌هایی باشد که به پیاده‌سازی برنامه‌های اقدامی وی منتهی می‌شوند. درواقع تهیه کاربرگه‌ها می‌بایستی بر مبنای مدلی تهیه شده باشد که بتواند رشد تعهد را در فرد تسهیل کند.

علاوه بر مطالب مطرح شده باید به‌خاطر داشت که راهنماهای برنامه‌های اقدامی می‌بایستی کلیت و یکپارچگی ابعاد برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل را تضمین کند. درج مراحل تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی (به ترتیب) در این کاربرگه‌ها می‌تواند کمک بزرگی در این زمینه باشد. از آنجا که این کاربرگه‌ها باید تدوین برنامه‌های اساسی همسو با خود- بهینه‌سازی را تسهیل سازند، فرایند بازخورد را به فرایندهای مؤثر در شناخت خویش و همچنین احساس تعهد، پیوند می‌زنند. شما باید «زمان واقعی» برای یادگیری مسائل مربوط به برنامه‌ریزی و فرایند آن و شناخت خویش را محاسبه کرده و توسعه دهید.

انتقال تک به تک نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

این شیوه یکی از مهمترین روش‌های ارائه نتایج بازخورد است. تحقیق انجام شده توسط «تیمرک»^۱ در ۱۹۹۵، یافته‌های بیشتری را درباره کنسرسیوم عظیمی که اعضای سازمان‌هایش به‌طور مرتب از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌کردند، ارائه داد. (برای آگاهی این جزئیات بیشتر به فصل اول مراجعه کنید). این یافته‌ها نشان می‌دهند که در زمان انجام این بررسی، از هر شش نفر یک نفر از مشورت‌های تک به تک استفاده کرده است. (۴۵ درصد از آنان گزارش‌ها را برای دریافت‌کنندگان پست کردند و حدود ۲۳ درصد از بازخوردها به شکل کاربرگه ارائه شد) به هنگام تدوین بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تک به تک، سه هدف ذیل می‌بایستی به عنوان راهنمای افراد مورد توجه قرار گیرد:

- تضمین کلیت و یکپارچگی تجزیه و تحلیل.
 - کمک به دریافت‌کننده نتایج به منظور درک آزادی عمل و اختیاراتی که در دسترس وی قرار دارد.
 - متعهد ساختن دریافت‌کنندگان به پیاده‌سازی برنامه‌های اقدامی آنها.
- دریافت‌کنندگان نتایج، به احتمال قوی، تصمیمات عاقلانه‌ای برای برنامه‌ریزی اتخاذ خواهند کرد، اگر:
۱. به برداشت دیگران درباره خویش واقف شوند.
 ۲. دریابند هر کمکی برای خود - بهینه‌سازی سودمند خواهد بود.
 ۳. به پذیرش مسئولیت آنچه که تصمیم می‌گیرند برای رشد خود انجام دهند، تمایل داشته باشند.

تهیه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و تسهیل برنامه‌ریزی اقدامی، تا حدودی شبیه شیوه مشاوره است یعنی مشابه فرایندی که طی آن می‌بایستی: آسان‌گیر بود، قضاوت نکرد، از ریاکاری و رندی خودداری ورزید و جنبه محرمانه آن را مدنظر داشت. با این وصف، «دالتون»^۲ در ۱۹۹۵ این‌گونه اظهارنظر می‌کند: «به تازگی حرکتی به سوی ارائه نتایج بازخورد به‌طور عمومی، حداقل در رده رؤسای مدیر آغاز شده است. وظیفه شما در جلسات مشاوره تک به تک، چاره‌جویی و تمرکز بر اهداف و تمایلات دریافت‌کننده، آن هم به شیوه مشتری - محور است. به هر حال، در نظر داشتن این امر که آسان‌گیری به معنای غیرفعال بودن نیست و شما باید به عنوان منبعی فعال در کنار فرد موردنظر حضور داشته باشید، اهمیت بسیاری دارد.

^۱. Timmerdk

^۲. Dalton

جلسات گروهی

ارائه نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تک به تک، شیوه‌ای به شدت تسهیل‌کننده است. ارائه این گونه اطلاعات در جلسات گروهی، می‌تواند برای تسهیل‌کننده بسیار آسانتر و اقتصادی‌تر باشد. البته، طراحی و تسهیل جلسه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای برای گروه دریافت‌کنندگان به دقت نظر خاصی نیاز دارد.

پدر اینجا، طرحی مفید برای جلسات گروهی ارائه می‌شود تا شما را به شیوه‌های مرحله‌ای مجهز سازد. از طریق این شیوه، تأثیرات مثبت و مفید این گونه بازخوردها به حداکثر می‌رسد. هر مرحله از این شیوه، کاملاً مورد بررسی قرار گرفته و با دقت به دنبال هم چیده و ارائه شده‌اند. این طرح به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند که معنی بازخوردشان را دریابند و با تعهد کامل نسبت به اجرای برنامه خود- بهینه‌سازی، ارتقای مهارت‌ها و رشد شغلی، از جلسه خارج شوند. در این طرح، فرض بر این است که گزارشی از نقاط قوت / نیازها، کاربرگه‌های از *forco- field*، گزارشی درباره شکاف ادراکی و همچنین کاربرگه‌هایی در زمینه نقاط قوت/ نیازها تهیه خواهید کرد. همچنین می‌بایستی با مدل اسپرو (ارائه شده در پیوست ب) آشنا باشید.

۱. **خود را برای شرکت در جلسه آماده کنید:** این طرح را قبل از برگزاری هر جلسه بازخورد مطالعه کنید. همراه با رهبران رده بالایی که در این جلسات به شما کمک می‌کنند، اهداف جلسه را بررسی کنید. از ورقه‌هایی که هنگام برگزاری جلسه به آنها نیاز پیدا می‌کنید، کپی بگیرید و آنها را به ترتیبی که قرار است استفاده کنید، روی هم بگذارید. به یاد داشته باشید که دریافت نتایج بازخورد موجب نگرانی اکثر افراد شده و این نوع جلسات برای بسیاری از شرکت‌کنندگان، نخستین جلسه بازخورد است و فراموش نکنید که شما در خدمت شرکت‌کنندگان در جلسه هستید. نظم و ترتیب اتاق باید به گونه‌ای باشد که شرکت‌کنندگان بتوانند هم کارهای شخصی خود را انجام دهند و هم در عین حال بتوانند در بحث شما شرکت کنند. در این جلسات به هیچ‌گونه دستگاه‌های دیداری و شنیداری نیازی نیست، فقط ممکن است به ماژیک و کاغذهایی برای یادداشت احتیاج داشته باشید. می‌توانید از برخی صفحات برگزیده از گزارش، اوردهایی تهیه کرده و از آنها برای نشان دادن نحوه خواندن آمار، استفاده کنید. همچنین می‌توانید پوسترهایی درباره موضوعات بحث آزاد جلسه- اهداف، نقش‌ها، ارزش دادن و بررسی جلسات- تهیه کنید.

۲. **خوشامدگویی به شرکت‌کنندگان:** زودتر از دیگران در محل برگزاری جلسه حاضر شوید، شخصاً با شرکت‌کنندگان احوالپرسی کنید، بکوشید که آرامش آنها را حفظ کنید و به‌طور کلی برخوردی مثبت با آنها داشته باشید.

۳. **افتتاح جلسه:** معمولاً مدیر رده بالای شرکت، ضمن افتتاح جلسه و معرفی رسمی شما، درباره موضوعاتی به شرح زیر صحبت خواهد کرد:

• **اهداف:** ۱. فهم و درک بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای ۲. تهیه و تدوین برنامه‌ها خود- مدیریتی اقدامی برای بهینه‌سازی مهارت‌های ورشد حرفه‌ای.

• **نقش‌ها:** تسهیل‌کنندگان، هدایت تجزیه و تحلیل بازخورد و برنامه‌ریزی را بر عهده خواهند داشت. شرکت‌کنندگان نیز نتایج آمار شخصی آنها را مطالعه و آن را به برنامه‌هایی که متعهد به اجرای آن هستند، تبدیل می‌کنند.

• **ارزش‌گذاری:** ۱. بازخورد را به عنوان اطلاعات در نظر بگیرند. ۲. برای تشریح اطلاعات برنامه‌ریزی کنید. ۳. شخصاً مسئولیت کار را بر عهده بگیرید. ۴. متعهد شوید که طرح‌هایتان را به شخصه مرور و بررسی کنید.

• **بررسی اهداف کلی جلسه:** پس از ارائه توضیحاتی کوتاه درباره بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، شرکت‌کنندگان در جلسه، بسته‌های خصوصی حاوی بازخورد های خود را به مطالعه و برنامه‌هایی اقدامی - هدایتی را تهیه می‌کنند و این جلسه بیشتر از سه ساعت طول نمی‌کشد و حضور مستمر و تمام وقت تمامی افراد شرکت‌کننده در جلسه اهمیت بسیاری دارد.

۴. **آماده شدن برای ارائه بازخورد:** در این مرحله، سخنرانی کوتاهی درباره بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای انجام شده و میزان اختلاف آن با بررسی عملکرد توضیح داده می‌شود. همچنین برخی احتیاط‌های لازم برای شرکت‌کنندگان به هنگام دریافت پاکت‌های حاوی بازخورد، تشریح می‌شود. ۵. توزیع بسته‌های حاوی بازخورد: قبل از توزیع بسته‌های حاوی بازخورد، درباره مفاد کاربرگه مجزاسازی نقاط قوت^۱ توضیحات کافی بدهید. پس از آن، شرکت‌کنندگان برای تکمیل این کاربرگه از گزارش نقاط قوت/ نیازها (که در بسته‌هایشان قرار دارد) استفاده می‌کنند.

۶. **زمینه‌های پیشرفت:** شرکت‌کنندگان از گزارش آماری یکسانی استفاده کرده و زمینه‌هایی که نیاز بیشتری به بهینه‌سازی دارند و تمامی پیشرفت‌های شغلی آنها در حضور خودشان، مشخص و تفکیک می‌شود.

۷. **تجزیه و تحلیل:** Frce- Field قبل از اینکه شرکت‌کنندگان با شتاب درباره زمینه‌های نیازمند به بهینه‌سازی تصمیم‌گیری کنند، می‌بایستی ابزاری مفید به آنها معرفی شود تا به تجزیه و تحلیل مهارت‌های

^۱. Isolating Strengths Worksheet

نیازمند توسعه پردازند. شرکت کنندگان می‌بایستی از این ابزار برای بررسی دو یا سه زمینه نیازمند به رشد و بهینه‌سازی استفاده کنند.

۸. **توضیحی درباره اسپرو:** قبل از آنکه شرکت کنندگان در جلسه، در قبال برنامه اقدامی متعهد شوند، ۵ معیار مؤثر در برنامه‌ریزی را برایشان شرح دهید.

۹. **منابع حمایتی:** بخش دیگری از برنامه‌ریزی شامل پی بردن به این نکته است که در حمایت از رشد و توسعه، از چه چیزی می‌توان استفاده کرد. شرکت کنندگان می‌بایستی تجزیه و تحلیل کنند که چه ابزاری در اختیار دارند که هم در روابطشان با دیگر افراد و هم در مسیر فراهم ساختن فرصت‌های مناسب، می‌توانند از آنها استفاده کنند.

۱۰. **گزارش مربوط به شکاف‌ها:** این قسمت از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اختلافات شدید موجود بین خود- ارزیابی توسط دیگران را به شرکت کنندگان نشان می‌دهد. آنها این گزارش بازخورد را تجزیه و تحلیل کرده و پس از اتمام جلسه، از برنامه‌ها اقدامی برای پر کردن شکاف‌های ادراکی استفاده خواهند کرد.

۱۱. **پیگیری:** در این بخش از جلسه بازخورد، شرکت کنندگان دو نوع جلسه دیگر را طرح‌ریزی می‌کنند: جلسه‌ای با حضور رؤسا و جلسه دیگر با حضور کسانی که در ارزیابی خودشان دخالت داشته‌اند. آنها روش‌های گام به گام را همراه با افرادی بررسی می‌کنند که بازخورد وی را تهیه کرده‌اند.

۱۲. **نمودارهای گانت^۱:** در این مرحله، شرکت کنندگان در جلسه، برنامه‌ای اقدامی تهیه می‌کند که درواقع زمان‌بندی طرح خود- هدایتی اقدامی^۲ تکمیل شده توسط آنان خواهد بود. این نمودار، به زمانبندی حرفه‌ای ربطی ندارد و نمودار برنامه‌ریزی مراحلی است که می‌بایستی برای بررسی بازخوردشان، طی کنند.

۱۳. **سنجش‌ها:** ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «آنچه قابل اندازه‌گیری است، به سرانجامی خواهد رسید». این قسمت از جلسه بازخورد، بر راهبردهای سنجش‌های معینی متمرکز می‌شود که برای ترسیم پیشرفت کار در طرح‌های اقدامی شرکت کنندگان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۱۴. **حمایت دیگران:** از آنجا که افراد شاغل در یک سازمان به هم وابسته‌اند، بسیار مهم است که دریابند حمایت از یکدیگر به نفع خودشان است. هدف اصلی از این بحث کوتاه آن است که بکوشیم دریافت کنندگان را وادار سازیم تا در آینده از خود رفتار حمایتی بروز دهند.

^۱. Gantt charting

^۲. Self- Directed Action Timeline

۱۵. **قبول تعهد:** بخش نهایی جلسه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بر این مسئله تأکید دارد که «خود را در مسیر قرار دهید». شرکت‌کنندگان در جلسه، تعهدنامه‌ای می‌نویسند و رونوشتی از آن تهیه می‌کنند تا بعداً برایشان پست شود. فرد یا افراد تسهیل‌گر، این جلسه را با شیوه‌ای مثبت به پایان می‌رسانند.

راهبرد ترکیبی

برخی از سازمان‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را از طریق برگزاری جلسات گروهی فراهم آورده و پس از آن، جلساتی خصوصی و انفرادی تحت عنوان «جلسات مربیگری» برگزار می‌کنند. در طول جلسات گروهی، فرد تسهیل‌گر اهداف مداخله را مرور می‌کند، نحوه خواندن گزارش‌های بازخورد را نشان می‌دهد و به هر یک از افراد وقت کافی می‌دهد تا بلافاصله بعد از جلسه عمومی، جلسه ملاقات خصوصی را برگزار کند. منطق این روش آن است که جلسات گروهی مدت زمان لازم برای مربیگری را کوتاه‌تر کرده و نوعی فشار گروهی به افراد وارد می‌آورد تا این فرایند را جدی بگیرند. در این راهبرد، لازم است یک گزارش بازخورد نمونه را آماده کنید و آن را به افراد نشان دهید (معمولاً روی تلق شفاف). از این طریق می‌توانید توان دریافت‌کننده بازخورد را در زمینه تفسیر داده‌ها و درک و فرایند برنامه‌ریزی، امتحان کنید. تمام جلسات انفرادی که بلافاصله بعد از جلسات گروهی تشکیل می‌شوند، جلساتی خصوصی و محرمانه‌اند.

پیگیری

این امر که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نباید حادثه‌ای یک بار مصرف تلقی شود، مسئله‌ای ضروری بوده و به این معنی است که هر نوع استفاده‌ای از این فناوری، می‌بایستی پیگیری را در پی داشته باشد تا دریافت‌کنندگان بازخورد نتواند از خدمات مربیگری، و مشاوره و همچنین پیشرفت در زمینه توسعه مهارت، بهره بگیرند. «هوزوکا»^۱، «هیزلت»^۲، شنیدر^۳ (۱۹۹۳) دریافتند که بازنگری برنامه‌ها و میزان پیشرفت، می‌تواند نیرو و جنبش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را، به طور مرتب حفظ کند. آنها به این موضوع اشاره داشتند که ناظر دریافت‌کننده بازخورد باید نقشی فعال را در امر پیگیری ایفا کند، نه اینکه از این

^۱. Huzucha

^۲. Hezlett

^۳. Schneider

طرح فقط حمایت کند. آنها باید آماده، علاقه‌مند و توانا باشند و بتوانند برای پیشرفت بیشتر، پیشنهادهایی به موقع و خاص ارائه دهند.

اگر نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را به صورت تک به تک و در جلسات انفرادی به افراد ارائه می‌دهید، می‌توانید با هر یک از دریافت‌کنندگان بازخورد، قراردادی منعقد کنید مبنی بر اینکه در پیگیری برنامه اقدامی خود- هدایتی او نقشی را بر عهده بگیرید. هنگامی که نتایج گزارش‌های بازخورد را در جلسات گروهی ارائه می‌دهید، می‌توانید به شرکت‌کنندگان تفهیم کنید که حاضرید در تمام مدت ارزیابی و تا زمانی که ارزیابی مجدد ۳۶۰ درجه‌ای آنها انجام گیرد. با هر یک یا تمامی آنان همکاری مؤثر داشته باشید.

ارزشیابی طولی

استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به منظور پیگیری پیگیری میزان رشد افراد و گروه‌ها در طول زمان اجرای کار، به توجهی خاص نیاز دارد. این فصل، به بررسی روش‌های معمول انجام این فرایند و همچنین واکنش‌های روانی افراد و گروه‌ها به هنگام ارائه نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای اختصاص یافته و در مورد بروز اختلاف در زمینه سنجش تغییرات در افراد و سازمان‌ها به‌طور اجمالی بحث می‌شود.

بررسی‌های مجدد

معمولی‌ترین روش استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای این است که بازخورد مداخله‌ای به صورت «برخورد تک‌ضربه‌ای»^۱ باشد. به بیانی دیگر، دریافت‌کنندگان بازخورد تنها یک بار داده‌ها را دریافت کنند و یا اینکه پرسشنامه‌ها به نحوی باشند که امکان مقایسه آنها با هم وجود نداشته باشد. در حال حاضر، اکثر سازمان‌ها هیچ‌گونه بازخورد چندارزیابی را در اختیار کارکنان خود قرار نمی‌دهند و تعداد کمی از آنها در طول زمان از بررسی‌های مجدد برای تهیه بازخورد استفاده کرده تعداد بسیار کمتری نیز از ارزشیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای برای پیگیری نتایج دوره‌های آموزشی و نتایج پرورشی خود استفاده می‌کنند.

هنگامی که سازمان‌ها در بررسی‌های مجدد دقیقاً از ابزارهای سنجشی قبلی استفاده می‌کنند، به سختی می‌توانند شواهد محکمی دال بر فائق آمدن بر برنامه‌های خود - بهینه‌سازی، به افراد ارائه دهند. به علاوه، از زمانی که اجرای روندهای گروهی بین افراد دریافت‌کننده بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، این احتمال به وجود می‌آید که نه تنها می‌توان نیازهای پرورشی جمعی دریافت‌کنندگان را کشف کرد، بلکه می‌توان شایستگی‌های موردنیاز سازمان را که افراد در حال پرورش می‌بایستی دارای آنها باشند، به خوبی شناخت. نزدیک شدن به نیازهای آموزشی و ارزشیابی نتایج از این طریق می‌تواند برنامه‌های آموزشی شما را به هدف مورد نظر برساند و مسئله پاسخگویی در امر توسعه نیروی انسانی را

¹ One- shot deal

نیز به صورت مدل درآورد. گرچه از دیدگاه ما انگیزه اصلی انجام بررسی مجدد ۳۶۰ درجه‌ای، در اختیار قرار دادن اطلاعاتی قابل اتکا و ارزشمند به افراد مورد نظر است تا به دیدگاه خود و دیگران درباره خویش واقف شوند، اما منافع ثانویه این فرایند نیز بسیار اهمیت دارد.

مقایسه‌های «گاه به گاه» برای افراد

اندیشیدن در مورد میزان تهدیدآمیز بودن بازخورد بررسی‌های مجدد از دیدگاه دریافت‌کننده، موضوعی بسیار بااهمیت است. دریافت‌کنندگان بازخورد ممکن است بازخورد را به عنوان کارنامه‌ای درخصوص میزان پیشرفت خود و یا مجموعه‌ای از نتایج تلاش‌هایشان در جهت بهینه‌سازی شخصی و حرفه‌ای تلقی کنند. برای جلوگیری از ایجاد این‌گونه ذهنیت‌های نادرست، استفاده از اصول مورد بحث در فصل شانزدهم این کتاب به عنوان راهنمای فرایند بازخورد، اهمیت ویژه‌ای دارد.

بعضی از دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد به هنگام بررسی آمار مقایسه‌ای خود ممکن است با این سؤال مواجه شوند که «اهمیت این اختلاف تا چه اندازه مهم است؟» البته پاسخ سؤال این است که: «بستگی دارد». این موضوع، به عوامل متعددی مانند: مدت زمان مقیاس ارزیابی مورد استفاده، تعداد و پراکندگی ارزیابی‌ها، قابل اعتماد بودن نحوه سنجش و شرایط انجام هر ارزیابی بستگی دارد. این سؤال، پرسشی مشروع است اما جواب آن، پاسخی مبهم به نظر می‌رسد. چیزی که می‌بایستی از آن پرهیز کنید، الزاماً ارائه پاسخی فنی و یا بیش از حد ساده نیست. دریافت‌کننده نتایج بازخورد می‌بایستی بیشتر بر «روندهای کلی» تکیه کند نه بر اطلاعات، یا اعداد یا ارقام محض که تفاوت بین میانگین‌ها و ارزیابی‌ها را نشان می‌دهند. در اینجا، انسان وسوسه می‌شود تا به قاعده‌ای عملی روی آورد. یعنی دو نقطه بین دو ارزیاب یا نقطه میانی بین دو میانگین را در نظر بگیرید. اما این روش می‌تواند نادرست و گمراه‌کننده باشد. به دریافت‌کنندگان بازخورد اجازه دهید که در ورای این سؤال حرکت کنند و بر تجزیه و تحلیل روندها متمرکز شوند.

بررسی گروه‌های شرکت‌کننده در طول مدت ارزیابی

یکی از نتایج جنبی تکرار ارزشیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای، ایجاد توانمندی برای پیگیری رشد گروه‌ها در طول مدت ارزیابی است. این مسئله می‌تواند نقطه‌ای اصلی در ارزیابی نتایج مثبت برنامه‌های توسعه‌ای و بهینه‌سازی سازمان باشد.

مثلاً، اگر بخواهید برنامه آموزشی جدیدی را درخصوص مهارت‌های نظارتی راه اندازی کنید، می‌توانید با استفاده از بررسی ۳۶۰ درجه‌ای مدل‌هایی مناسب را برگزینید که بر پایین‌ترین میانگین صلاحیت استوار باشند. البته بازخوردی را در اختیار افراد قرار دهید که ارزشیابی براساس آنها انجام خواهد گرفت، اما یکی از اهداف شما می‌بایستی تجزیه و تحلیل آمار گروهی برای اولویت دادن به محتوای مواد آموزشی باشد.

پس از آنکه تعداد زیادی از مدیران، دوره آموزشی را طی کردند، می‌توانید اقدام به ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای مجدد آنها کنید تا بررسی تغییرات به وجود آمده در شایستگی‌ها و صلاحیت‌های موردنظرتان امکان‌پذیر شود. می‌توانید اقدام ارائه بازخورد «گاه و بیگاه» به این افراد کرده و روندهای گروهی آنها را تجزیه و تحلیل کنید و از این طریق دریابید که دوره آموزشی تا چه حدی مؤثر بوده است.

تله‌هایی در مسیر محاسبه تغییرات

تعیین میزان تغییر افراد و گروه‌های دریافت‌کننده نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در طول زمان، کار آسانی نیست. در کتابی که تحت عنوان «بررسی کارکنان»^۱ به عنوان مکمل این کتاب به چاپ رسانده‌ایم، بسیاری از مسائل مشکل‌ساز در این زمینه را مطرح کرده‌ایم. مثلاً نگرانی در مورد «واکنش ابزاری»^۲ را در نظر بگیرید، تکمیل یک پرسشنامه مطالعاتی، تأثیرات خاصی بر کارمند باقی خواهد گذاشت. در نتیجه، عمل سنجش بر آنچه که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، تأثیر می‌گذارد. «هریس»^۳ ۱۹۶۳، خیال‌پردازی‌هایی را که فرد ممکن است طی سنجش تغییرات دچار آنها شود، با جزئیاتی دقیق مطرح کرده است. حوادث بشمار می‌توانند بر تغییرات احتمالی بررسی نحوه عملکرد سازمان و زندگی شغلی، تأثیر بگذارند. در اینجا لازم است آمار مقایسه‌ای با دقت کامل ترجمه و تفسیر شده و از افتادن در دام «ساده‌سازی بیش از حد» جداً پرهیز شود. واقعیت این است که بالا و یا پایین رفتن یک شاخص، می‌تواند به متغیرهای بشمار بستگی داشته باشد. در این شرایط می‌توان موضوع را در زمان‌هایی مختلف و از راه‌های گوناگون تفسیر کرد. «چاپ»^۴ در ۱۹۸۷، این پدیده را «اعتبار موقت» نامگذاری کرده است.

^۱ . Surveying Employees (Jones & Beavley. 1995, 6)

^۲ . Instrument reactivity, (Spector, 1981)

^۳ . Harris

^۴ . Chubb

برای تغییرات مهمی که در فاصله زمانی بین دو ارزیابی در سازمان به وجود می‌آیند، پرونده تهیه کنید. این پرونده به هنگام ترجمه و تفسیر آمار مربوط به تغییرات می‌تواند سندی بسیار گرانبها تلقی شود. گاهی دیده شده که دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نسبت به آمارها و داده‌های تکراری، واکنش لازم را نشان نمی‌دهند و با آنها بسیار «بی‌تفاوت» برخورد می‌کنند. موضوع بسیار مهم این است که نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای طولی را به نحوی در اختیار آنها بگذارید که بتوانند با دیدن آمار و ارقام، از رشد و پرورش خود شادمان شده و برنامه‌های جدید خود-هدایتی را در جهت رشد شخصی و حرفه‌ای خویش ارائه دهند. این فرایند، در شرایط مناسب و ایده‌آل، هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود.

موثق بودن، اعتبار و شاخص‌ها در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

تسهیل‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای می‌بایستی از خصوصیات فنی و محدودیت‌های مربوط به داده‌ها و آمارها آگاه باشند. در این فصل اهمیت این امور به طور خلاصه توضیح داده می‌شود. برخی واژه‌های فنی تعریف می‌شوند، نقطه نظرهای ما بازگو شده و روش‌های معمول تحقیق درباره موثق بودن این مطالعه و بررسی، تشریح می‌شوند.

علت اهمیت امور فنی

پرداختن به جنبه‌های فنی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در مقایسه با قطع برق به هنگامی که دریافت‌کنندگان بازخورد، داده‌ها و آمار مربوط به خود را مطالعه و برنامه‌های بهینه‌سازی را تدوین می‌کنند، از هیجان کمتری برخوردار است، ولی در هر شرایطی می‌بایستی از محدودیت‌های داده‌هایی که گزارش بازخورد را بر مبنای آنها تهیه می‌کنیم، آگاه باشیم. تصویب‌کنندگان پروژه‌های مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، گاهی درباره موثق بودن، اعتبار و مؤثر بودن «شاخص‌های صنعتی»^۱ سؤالاتی را مطرح می‌کنند. دریافت‌کنندگان نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیز همین سؤالات را می‌پرسند. متخصصان منابع انسانی می‌بایستی دیدگاه خود را در مورد دقت و کلیت ارزشیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای ارائه دهند. «نهضت کیفیت کلی» به تازگی مورد توجه افراد زیادی را به سوی مسائلی همچون استانداردها و شاخص‌ها جلب کرده است.

تعاریف

تعریف سه عبارت مهم مورد استفاده در توصیف ارزشیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای و ابعاد فنی آن عبارت است از:

^۱ . Industry norms

• **موثق بودن:** مقیاسی است که ثبات، تکرار، تداوم و یا قابلیت مقایسه را تفهیم می‌کند. از دیدگاه ارزشیابی، موثق بودن معمولاً به این معناست که تا چه حد می‌توان به دقت ارزیابی‌ها اعتماد کرد. روش‌های رایج برای کشف میزان موثق بودن پرسشنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای عبارتند از: «بررسی - بررسی مجدد» (مقایسه امتیازهای داده شده به یک نفر در طول مدت زمانی نسبتاً کوتاه)، «استفاده از فرم‌های متلف» (استفاده از فرم‌های موازی برای تعیین ضریب شباهت روندها و امتیازدهی‌ها)، «تداوم درونی» (معمولاً آمار آلفای کرون‌باخ^۱)، و «تداوم درون دسته‌ای» (مقایسه ضریب همسویی و توافق نظر امتیازدهندگان). این مقایسه‌ها غالباً به صورت ضریب همبستگی دارای دامنه‌ای بین صفر (اصلاً موثق نیست) تا یک (کاملاً موثق است) بیان می‌شود.

• **اعتبار:** مقیاس سنجش میزان مفید بودن یک روش، تکنیک یا ابزار آن سنجش است و جنبه‌های کلی آن عبارتند از: ظاهر (ارزیابی تا چه حدی از سوی امتیازدهندگان معتبر و قابل اعتماد تلقی می‌شود)، «باطن» (ارزشیابی تا چه حدی می‌تواند موضوع را به‌طور کامل پوشش دهد)، «همبستگی» (این ابزار تا چه حدی با روش‌های سنجشی قدیمی‌تر، همسو است)، «معیار رجوع» (توان پیش‌بینی عملکرد آتی براساس آمار (ابزاری) و «مفهوم بودن» (این‌بار چه چیزی را می‌تواند اندازه‌گیری کند). البته امکان پاسخگویی به این سؤال وجود ندارد: «آیا این پرسشنامه معتبر است؟» در برابر این سؤال شما نیز باید برسید: «برای چه کاری؟»

• **شاخص‌ها:** آمار توصیفی مربوط به یک «جمعیت»، یا یک نمونه و یا یک گروه معین را نشان می‌دهد و معمولاً به صورت میانگین و یا درصد ارائه می‌شود. لازم است به خاطر داشته باشیم که شاخص‌های آماری، استاندارد نیستند. آنها اصولاً چه هست را نشان می‌دهد تا «چه بایست باشد» را؛ مهم این است که این شاخص‌ها باید برای دریافت‌کننده بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای معنادار باشند. شاخص‌ها ممکن است «درونی» (ماحصل آمار و امتیازهایی که شما از میان ارزیابی‌های مختلف انتخاب می‌کنید) و یا «برونی» («صنعت» یا مقایسه‌های آماری مربوط به گروه‌های خارج از سازمان) باشند.

بررسی موثق بودن، اعتبار و شاخص‌های اطلاعات

این سه موضوع را می‌بایستی در موقعیت‌های موردنظر، تحت مطالعه قرار داد. اگرچه به نظر می‌رسد که

¹ . Chronbach

ابزارها و پرسشنامه‌های ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای موجود در بازار، به لحاظ فنی بسیار درست تهیه شده و به‌طور گسترده عرضه می‌شوند، اما ممکن است در موقعیت‌های موردنظر کاربرد چندانی نداشته باشند. موضوع مهم این است که ابزارهای ارزیابی یا معتبر هستند و یا نیستند. این موضوع به طرز استفاده خاص از آنها توسط متخصصی خاص و در چارچوب سازمانی خاص بستگی دارد. اعتبار اطلاعات به شرایطی خاص وابسته است و بستگی چندانی به خود پرسشنامه و یا موضوعات آن ندارد.

موثق بودن و اعتبار ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، با روش‌های مورد استفاده در تهیه پرسشنامه‌ها مقیاس ارزیابی، محتوای موضوعات، فضای سازمان، میزان ارزش و اعتبار سنجه‌های معیار و احتمالاً بسیاری از عوامل دیگر بستگی شدیدی دارد. از این‌رو پیشنهاد می‌کنیم که اگر می‌خواهید پرسشنامه‌های ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای شما پرمحتوا و خوش ظاهر باشند، خودتان آنها را تهیه کنید.

برای دریافت‌کننده نتایج بازخورد، شاخص‌ها می‌توانند هم منبع اطلاعاتی مناسب با گمراه‌کننده باشند. پیشنهاد می‌کنیم از شاخص‌های ملی و صنعتی تکیه نکنید. این همان پیشنهادی است که در مورد تمامی مطالعات شما درخصوص مشتریان و کارکنان مورد نظرتان داریم. (جونز و برلی ۱۹۹۵) شاخص‌های محلی بر شاخص‌های خارجی ارجحیت دارند، زیرا برای دریافت‌کننده نتایج بازخورد قابل درک هستند. افراد مورد ارزیابی، از شرایط گردآوری این داده‌ها آگاهند و می‌دانند با چه افرادی مقایسه شده‌اند. اگر از شاخص‌هایی غیر از شاخص‌های ملی استفاده کنید، به درستی در نخواهید یافت که افراد مورد ارزیابی شما نماینده چه بوده، تا چه حدی مؤثر بوده، تحت چه شرایطی انجام گرفته و مسائلی از این قبیل. تهیه شاخص‌ها توسط خود شما به این معنی است که قادرید ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای کاملاً معتبر از نظر محتوا را تهیه کنید. در اغلب موارد، پرسشنامه‌ها یا ابزارهای استاندارد نمی‌توانند اولویت‌های سازمانی مشتریان شما، مدل‌های شایستگی و ارزش‌های موردنظر را پوشش دهند. هنگامی که خود شما شاخص‌ها و طرز استفاده از آنها در فرایندهای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای سازمان خود را تهیه می‌کنید. درواقع میزان کارایی داده‌های مقایسه‌ای - شاخصی را افزایش می‌دهید.

روش‌های تحقیق

ضرورتی ندارد که آمارگری حرفه‌ای باشید تا بتوانید بررسی‌های مربوط به موثق بودن اعتبار و شاخص‌ها را در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای انجام دهید، هرچند که مهارت در هر یک از این امور، به نفع شما تمام می‌شود. در اینجا، چند روش و امور فنی مربوط به آنها در سازمان مورد نظر را بیان کرده‌ایم:

آزمایش مجدد نمونه آماری: شما گروهی از افراد را ارزیابی می‌کنید که توسط خودشان و دیگران ارزیابی شده‌اند. پس از دو تا چهار هفته (مجدداً) امتیازات را گردآوری کنید، البته بدون ارائه هیچ‌گونه بازخوردی از ارزیابی دفعه اول سپس، میزان مشابهت ارزیابی‌ها و الگوهای به کار رفته در دفعه دوم را با دفعه اول مقایسه کنید. بین آمارگیری اول و دوم می‌بایستی زمانی کافی داده شود تا افراد، ارزیابی‌های قبلی خود را از یاد ببرند و آنها را تکرار نکنند. به هر حال، وجود فاصله زمانی طولانی بین دو آمارگیری به مبنای تغییر شناخت افراد از هر موضوع است.

تجزیه و تحلیل تداوم درونی: وجود یک تله ذهنی مبنی بر اینکه امتیازات فرد مورد ارزیابی می‌بایستی شبیه به هم باشد تا داده‌های گردآوری شده قابل اعتماد باشند، ارزیاب‌ها را گمراه خواهد کرد. مشاهدات افراد ارزیاب ممکن است حاوی نظرات صادقانه، باثبات و واقعی، اما کاملاً متفاوتی درباره فرد مورد ارزیابی باشد. از این رو پیشنهاد می‌کنیم که برای تعیین همگرایی در امتیازات از ضریب همبستگی در ثبات رویه داخلی استفاده نکنید. ما معمولاً برای تجزیه و تحلیل امتیازات گروه‌های شرکت‌کننده، از روش آماری آلفای کرونباخ استفاده می‌کنیم. این روش تجزیه و تحلیل به ویژه به لحاظ بررسی همسویی موضوعات فهرست‌ها و یا مجموعه موضوعات پرسشنامه‌های ارزشیابی، مفید و مؤثر است.

تجزیه و تحلیل عوامل: یکی از روش‌های کاوش در مورد ابعاد مختلف چارچوب پرسشنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای ایناست که امتیازدهی در معرض نوعی فرایند تجزیه و تحلیل عوامل قرار گیرد. برای مطالعه ضریب همبستگی بین موضوعات مطرح شده در پرسشنامه، می‌توان از تجزیه و تحلیل عناصر اصلی استفاده کنیم. این مطالعات، جنبه‌هایی کاملاً فنی دارند و پیشنهاد می‌کنیم که با یک آمارگر حرفه‌ای مشورت کنید و برای انجام بررسی و تفسیر آمارها از او کمک بگیرید. تجزیه و تحلیل عوامل، روش تجربی مناسبی برای تهیه گروه‌ها و سؤالاتی است که می‌توان از آنها به عنوان فهرست در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کرد.

تحلیل برگشتی چند متغیره: در این گونه بررسی‌ها، ابتدا معیار موفقیت را انتخاب کرده، آنگاه آمار و داده‌های به دست آمده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای را به آن مرتبط می‌کنیم. با استفاده از این روش می‌توان مجموعه خاصی از موضوعات مطرح شده در پرسشنامه و یا فهرست‌هایی را که همراه هم می‌توانند حداکثر ضریب اعتبار را در مقایسه با معیار موفقیت ارائه دهند، تعیین کرد. مهمترین اشکال این گونه مطالعات، تعیین و اندازه‌گیری معیارهای موفقیت است. مثلاً همه می‌دانند که بررسی عملکرد به لحاظ آماری کاری بیهوده است. پس هیچ‌گاه از بررسی عملکرد به عنوان معیار استفاده نکنید. همواره در پی یافتن

راه‌هایی باشید که بتوانید از طریق آنها موضوعاتی مانند: تولید، سوددهی، کار گروهی، خلاقیت و نوآوری را بسنجید.

تجزیه و تحلیل تفکیکی: در این روش آماری، شرح ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای دو یا چند گروه را با هم مقایسه می‌کنیم. شما می‌توانید گروهی از یک سطح سازمانی را با گروهی دیگر از یک سطح سازمانی دیگر مقایسه کنید و یا افرادی را که دوره‌های آموزشی را گذرانده‌اند با افرادی مقایسه کنید که این‌گونه آموزش‌ها را ندیده‌اند. این‌گونه تجزیه و تحلیل‌ها، موضوعات مورد اختلاف در پرسشنامه (و اهمیت نسبی آنها) را از هم تفکیک می‌کند.

تناقض واحدهای سازمانی: اگر یک واحد از سازمان شما تحت بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای قرار بگیرد و واحدی دیگر این بازخورد را دریافت نکند، می‌توانید کارایی کلی آنها را به عنوان شاهی بر سودمندی روش مداخله‌ای خود تلقی کنید. علاوه بر این، می‌توانید داده‌های کلی ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای خود را بر مبنای واحد سازمانی تجزیه و تحلیل کنید. نتایجی که به دست می‌آورید نباید باعث تعجب شما شود.

پیگیری برنامه‌های اقدامی: از آنجا که هدف اصلی مداخله‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تعهد افراد درخصوص بهینه‌سازی فردی و حرفه‌ای و نیز اجرای برنامه‌های اقدامی است، احتمالاً تمایل خواهید داشت که دریافت‌کنندگان بازخورد را زیر نظر بگیرید تا دریابید آیا واقعاً در پی اجرای برنامه‌های مورد تعهد خود هستند یا خیر. اگر فرایند بازخورد شما به خوبی عمل کند، آنها هنوز هم باید در پی اجرای تعهدات خود و دستیابی به اهدافی باشند که در جلسات بازخورد تعیین کرده‌اند. یعنی به بعضی از اهداف خود دست یافته (حداقل تا حدی) و در فکر رسیدن به دیگر اولویت‌ها باشند. مصاحبه‌های شخصی، جلسات گروهی و بررسی‌های پنج‌هانی برای گردآوری داده‌های مربوط به پیشرفت آنها در دستیابی به اهدافشان، از جمله مواردی هستند که می‌توانند در امر پیگیری به شما یاری دهند. البته ممکن است بخواهید داده‌های قابل مقایسه را از منابع دیگری غیر از افراد مورد ارزیابی، گردآوری کنید.

بررسی‌هایی در زمینه کارایی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای: یکی از روش‌های آسان بررسی دریافت‌کنندگان بازخورد این است که آنها (مدیران، زیردستان، همکاران) را در کارها دخالت دهیم تا مشخص شود مداخله شما تا چه حدی توانسته است بر قبول مسئولیت توسط آنها و رشد فردی و حرفه‌ای‌شان تأثیر بگذارد و آنها را ارتقا دهد. این بررسی می‌بایستی بسیار سریع باشد و صرفاً بر میزان رشد فرد و مؤثر بودن وی در بازخورد و برنامه‌ریزی اقدامی، متمرکز شود.

پاسخ به پرسش‌هایی در مورد اعتبار اطلاعات

اگر شخصی از شما سؤال کند «آیا این پرسشنامه معتبر است» چه پاسخی به او می‌دهید؟ همان‌طور که قبلاً هم اشاره کردیم، جواب شما باید هدفدار باشد. در اینجا چند پاسخ قابل دفاع را مطرح می‌کنیم که بر مبنای چارچوب بازخورد مداخله‌ای ۳۶۰ درجه‌ای می‌توانید از آنها استفاده کنید:

- این پرسشنامه، صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی (خصوصیات، مهارت‌ها و سطح آگاهی) را در برمی‌گیرد و ارزیابی می‌کند که سازمان آنها را برای رشد اعضای خود لازم می‌داند، مفاد این پرسشنامه کاملاً معتبر است.

- این پرسشنامه، فقط سؤالاتی را دربرمی‌گیرد که براساس معیارهای معتبر بودن، نظیر مطالب و مفاد روشن، تک بعدی، بدون ابهام و قابل ارزیابی تنظیم شده‌اند. (به فصل ۱۴ رجوع کنید)

- افراد مورد ارزیابی دریافته‌اند بازخورد به دست آمده از این طریق، برای آنان قابل اعتماد و مفید بوده و می‌توانند برای خود - بهینه‌سازی تعیین شده در برنامه‌ریزی اقدامی خود، از آن استفاده‌کنند.

کارشناسان منابع انسانی، همواره از پاسخگویی به سؤالات فنی مربوط به ابزار به کار گرفته شده در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، هراس دارند. این گونه سؤالات اغلب توسط افرادی مطرح می‌شود که از سابقه فنی و علمی خاص برخوردارند. به هنگام پاسخگویی، حفظ آرامش و تکیه بر حقایق، اهمیت بسیاری دارد، زیرا ممکن است این سؤالات واقعاً به منظور کسب اطلاعات بیشتر باشد؛ با سؤالاتی که می‌بایستی از قبل آماده جوابگویی به آنها باشید.

اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

ممکن است بگویید اجرای سیستم مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای چقدر دشوار است. این نظر شاید با توجه به شرایط سازمانی که می‌خواهید بازخورد را در آن اجرا کنید، نظری درست باشد. در این فصل، برخی از راهبردهایی را که می‌توانید با استفاده از آنها اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را آغاز کنید، تشریح شده‌اند.

گزینه‌های آسانتر

در اینجا، برخی روش‌های استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای ارائه شده‌اند که توجیه و اجرای آنها در مقایسه با به‌کارگیری کل سیستم مداخله‌ای که می‌تواند صدها یا هزاران ارزیابی را در کار دخالت دهد، آسانتر خواهد بود.

مشورت‌های تک به تک (انفرادی) با رهبران: معمولاً می‌توانید با یک چند نفر را رهبران رده‌های بالا، روابطی حسنه برقرار کرده و کاری کنید که ایده اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای در مورد آنها، پذیرفته شود. سپس می‌توانید برنامه‌ای مشابه برنامه زیر را اجرا کنید:

۱. موارد مندرج در پیوست پ را که تحت عنوان «بررسی صلاحیت‌های مورد نیاز» آمده‌اند، با شرایط خاص خود منطبق سازید. برای هر رهبر خاص، پرسشنامه (ابزار) ارزیابی مخصوص به خود او را تدوین و طراحی کرده و سعی کنید نظر مثبت او را درخصوص طرح، مقیاس و مفاد پرسشنامه جلب کنید.

۲. بررسی را همراه با رهبر موردنظر انجام دهید.

۳. داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و گزارش محرمانه بازخورد را تهیه کنید.

۴. داده‌ها و برنامه‌ریزی را همراه با رهبر مورد نظر بررسی کنید.

۵. برای پیگیری برنامه‌های اقدامی خود - مدیریتی، به رهبر مورد نظر کمک کنید.

• **ارزیابی نیازهای دوره جدید توسعه مدیریت:** در مورد شرکت کنندگانی که حدس می‌زنید مایلند در این دوره شرکت کنند، به جای بررسی پنج هانی نیازهای ارزیابی قدیمی، از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کنید. کارتان را می‌توانید به شکل زیر برنامه‌ریزی کنید:

۱. انتخاب‌های گوناگون خود را در مورد طراحی دوره آموزشی، تجزیه و تحلیل کنید. زمان، تعداد شرکت‌کنندگان، طول مدت دوره، هزینه‌ها و دیگر عوامل را در نظر بگیرید.
۲. رهبران «موردنظر» را تعیین کنید. ببینید این دوره آموزشی را برای چه کسانی تدارک می‌بینید.
۳. همکاری رهبران را در زمینه جلب نظر همکاران و زیردستان آنها برای دریافت بازخورد جلب کرده و خود - ارزیابی‌های شخصی او را مورد توجه قرار دهید.
۴. بررسی لازم را انجام دهید و گزارش‌های بازخورد فردی را آماده کنید.
۵. برای دوره آموزشی پیش‌نویسی تهیه کنید که در آن تمامی فرصت‌های فراهم شده برای بهینه‌سازی، تعیین و مشخص شده باشد.
۶. گزارش‌ها و پیش‌نویس طرح‌ها را برای کسانی بفرستید که فکر می‌کنید در این دوره شرکت می‌کنند.
۷. براساس بازخورد آنها در قبال پیش طرح شما، طراحی مجددی را انجام دهید.
۸. برای دوره آموزشی برنامه‌ریزی کنید.
۹. شرکت‌کنندگان جدیدی را در این دوره بپذیرید.

• **بررسی درباره خود:** این ارزیابی به طریقه‌ای کاملاً مرسوم، هم در مورد صلاحیت‌های شما و هم مؤثر

- بودن خدماتی که ارائه می‌دهید، انجام می‌گیرد. مراحل زیر را به ترتیب دنبال کنید:
۱. فهرستی از صلاحیت‌های لازم (از نظر شما) و خدماتی که ارائه می‌دهید، تهیه کنید.
 ۲. منابع اطلاعاتی - افراد دارای صلاحیت درخصوص ارزیابی کردن شما - را مشخص کنید.
 ۳. با انجام یک بررسی، سعی کنید بازخوردهای بیشتری گردآوری کنید.
 ۴. نسبت به تکمیل خود - ارزیابی مربوط به خودتان اقدام کنید، به این ترتیب که پیش‌بینی‌های خود را در مورد روندها بازخورد ارائه دهید.
 ۵. شکاف‌ها و پیشرفت‌های طرح را تجزیه و تحلیل کنید.
 ۶. کار را همراه با افرادی پیگیری کنید که شما را ارزیابی کرده‌اند.

کار کردن با گروه مدیران اجرایی

اگر به گروه مدیران رده بالا دسترسی دارید، می‌توانید طی جلسه تشکیل گروه و با کمک آنها یک خود-ارزیابی و دیگران-ارزیابی ساده را به شکلی پنج هانی اجرا کنید. به این ترتیب، آنها اذعان خواهند کرد که ارزیابی کلی‌تر درباره تمامی رهبران سازمان می‌تواند به نفع افراد و نیز سازمان باشد.

شما می‌توانید در اعلامیه‌های بیان اهداف/مأموریت بینش سازمان، نتایج رشد رهبری را به شکلی صریح برای دیگر رهبران تشریح کنید. این اطلاعات می‌توانند مناسب‌ترین مطالب را برای تهیه مدل صلاحیت‌های سازمانی فراهم آورند و به شما کمک کنند که پرسشنامه ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای پرمحتوا، روشن و معتبر تهیه کنید. مثلاً با در نظر داشتن هر یک از ارزش‌های مهم برای سازمان، این سؤال را مطرح کنید که: «چه شایستگی‌ها و صلاحیت‌هایی (مهارت، دانش، خصوصیات فردی) برای افراد این سازمان لازم است تا بتوانند حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند؟» معمولاً درمی‌یابید که می‌بایستی چندین سؤال در ارتباط با هر ارزش مطرح نمایید تا بتوانید هر یک از آنها را اندازه‌گیری کنید.

با استفاده از پیوست پ می‌توانید گروه مدیران اجرایی رده بالا را در جریان تعیین صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی مورد نیاز سازمان قرار دهید. حتی می‌توانید این پرسشنامه را بین افراد گروه توزیع و نتایج را همراه آنها بررسی کنید و یا به روش زیر از آنها بهره ببرید.

۱. بررسی محرمانه‌ای را از طریق زیردستان اعضای آن گروه انجام دهید. (این بررسی ابزار بسیار مناسبی برای اخذ آرا به شمار می‌آید.

۲. نتایج بررسی را در جلسه‌ای با آنها به بحث بگذارید و قبل از چاپ نتایج، نظرات مدیران رده بالا را جویا شوید.

۳. به گروه کمک کنید تا موارد مندرج در پیوست پ که تحت عنوان «کاربرگه منبع داده‌ها» آمده است، پر کنند. از این طریق، می‌توانید تعیین کنید چه کسی به عنوان ارزیاب در ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای شرکت خواهد کرد و چه امتیازی به آن اطلاعات داده خواهد شد. بسیاری از اعضای گروه‌های مدیران اجرایی ارشد مایلند به تمامی منابع داده‌ای امتیاز مساوی بدهند.

تحقیقات انجام شده درخصوص نتایج مداخله‌ای آموزشی، به شدت حاکی از آن است که رویدادهای قبل و بعد از دوره آموزشی، به مؤثر واقع شدن آن کمک بسیاری می‌کند. (براد و نیواستروم^۱، ۱۹۹۲). آنچه که مربیان در طول دوره آموزشی سعی در تسهیل آن دارند، می‌بایستی با حمایت‌های فعالانه همراه شود، زیرا در غیر این صورت، نتایج این دوره‌ها به سرعت زایل خواهند شد. تنها گنجاندن بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

¹ Broad & Newstrom

در دوره‌های آموزشی، کافی نخواهد بود. در پی یافتن راهی باشید که مدیران و ناظران رده بالا، به طور جدی در جریان مشکلات آموزشی قرار گیرند. یکی از راه‌حل‌های موجود این است که رهبران را وادار کنید نسبت به پیگیری مؤثر مدل آموزشی، احساس تعهد کرده و آنچه را که طی دوره آموزشی آموخته‌اند، به طور روزانه در وظایف شغلی خود اجرا کنند. سپس، راهبران را برای پیاده کردن این آموخته‌ها، راهنمایی کنید. اگر در دوره آموزشی، آنها را وادار کنید که آموخته‌های خود را برای کمک به شما، ارائه دهند، متعهد کردن آنها آسانتر خواهد بود. شما باید برای شرکت مؤثر آنها، زمینه لازم را فراهم کرده به آنان کمک کنید که با زمینه فراهم شده، همسو شوند. سپس، درحالی که طی فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به آنها کمک می‌کنید، می‌توانید از آنان بخواهید مدلی برای مقبولیت فرایند (شامل نتایج ارزیابی و بازخورد) فراهم آورند. سپس، از تک تک آنها بخواهید که در زمینه تعیین برنامه‌های اقدامی خود - مدیریتی‌شان پیگیری باشند.

نتیجه‌گیری

این فناوری به سرعت درحال توسعه است، زیرا سازمان‌ها باور کرده‌اند که اعضای سازمان می‌بایستی از بینش دیگران درباره کارهایشان مطلع شوند. بعضی از این سازمان‌ها برای گردآوری اطلاعات و بازخورد از فرم‌های الکترونیکی استفاده می‌کنند. برخی دیگر می‌کوشند روش‌های ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای را با بررسی عملکردها، برنامه‌ریزی جانشین و برنامه‌ریزی شغلی تلفیق کنند. ما اطمینان داریم که این پیشرفت‌ها زودگذر نیستند و معتقدیم که استفاده از بازخورد چند ارزیابی در سازمان‌های متوسط و بزرگ، می‌تواند به مداخله‌ای مهم و ضروری تبدیل شود. ما امیدواریم که اگر هنوز استفاده از این فناوری را شروع نکرده‌اید، مطالب این کتاب بتواند در شما انگیزه لازم برای بررسی امکان اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازمان‌تان را فراهم آورد.

زمینه آشنایی

این بخش، دربردارنده منابع متعددی است که برای اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازمان‌های مختلف، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در اینجا توصیفی مختصر درباره هر یک از آنها داده‌ایم، اما توضیحات مشروح درباره محتوای هر پیوست، در آغاز هر کدام از آنها ارائه شده است.

پیوست الف - کاربرگه برنامه‌ریزی ستادی: این پیوست برای بررسی تمامی مراحل تهیه شده است که اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای نیازمند آنهاست. موضوعات مندرج در این کاربرگه را می‌توان به آسانی با برنامه خاص این فناوری، هماهنگ و منطبق کرد.

پیوست ب - نمونه کاربرگه‌های برنامه‌ریزی کنشی در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای: این پیوست شامل چندین کاربرگه است و به دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای کمک می‌کند تا با استفاده از داده‌های آنها برای توسعه طرح‌های خود - بهینه‌سازی، فعالیت کنند. شما به راحتی می‌توانید این کاربرگه‌ها را به منظور هماهنگی با گزارش‌های بازخورد مورد نظرتان تغییر دهید.

پیوست پ - بررسی مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز: این نوع ارزیابی عادی برای استقرار مدل‌های توانایی سازمان‌هایی مفید است که مشتریان شما به شمار می‌آیند. شما می‌توانید از آن برای تهیه و توسعه پرسشنامه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای خودتان استفاده کنید.

پیوست ت - کاربرگه منبع - اطلاعات: این روش، شیوه‌ای گام - به - گام برای تعیین منابع اطلاعاتی است و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و یک سیستم اختیاری برای تعیین ارزش‌های متفاوت این منابع را دربرمی‌گیرد.

پیوست الف

کاربرگه برنامه‌ریزی ستادی برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

کاربرگه برنامه‌ریزی ستادی برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای (در ادامه این بخش ارائه شده است) می‌تواند به طرز مؤثری شما را در مرحله «برنامه‌ریزی معین استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای» در سازمان‌ها هدایت کند. به دلیل کلی بودن این فرم، شما می‌بایستی آن را براساس کاربرد خاصی تنظیم کنید که از این فناوری در نظر دارید. البته نمی‌توان بیش از حد لازم بر اهمیت برنامه‌ریزی برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تأکید کرد. مثلاً اگر در پرسشنامه‌های آماری ابهاماتی وجود داشته باشد، ممکن است اطلاعات آن بی‌معنی شده و هرگونه دستکاری آماری در آن مؤثر واقع نشود. اگر برنامه‌ای قابل اطمینان برای جلسات بازخورد تهیه نشود، بازخورد قبل از دریافت ممکن است از درجه اعتبار ساقط شود. فرم کاربرگه برنامه‌ریزی استدلالی، دربردارنده سؤالاتی است که به هنگام مشورت از مشتریانی پرسیده می‌شود که برای بهبود و ارتقای وضع کارمندان خود از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بهره می‌جویند.

کاربرگه برنامه‌ریزی ستادی

۱. چه نیازی به بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای وجود دارد؟

.....

.....

۲. در این برنامه، برای تحقق چه هدف یا اهدافی، از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده می‌شود؟

.....

.....

۳. چه رهبرانی بسته‌های بازخورد محرمانه و خاص را دریافت خواهند کرد؟

.....

.....

۴. چند رهبر در این کار دخالت خواهند کرد؟

.....

.....

۵. چه موضوعاتی لازم است به پرسشنامه ارزیابی افزوده شود؟

۶. کدام یک از منابع موجود می‌توانند ایده‌هایی محتوایی برای پرسشنامه ارزیابی عرضه کرده و در شکل ظهري آن تغییراتی به وجود آورند.

.....

.....

۷. چه کسی رهبران را ارزیابی خواهد کرد.

- توسط خودشان ارزیابی خواهند شد.
- توسط ناظران خود ارزیابی خواهند شد.
- توسط یک یا چند رئیس، و احتمالاً رؤسای قبلی، مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.
- توسط همکاران یا همتایان خود به طور ناشناس ارزیابی خواهند شد.
- توسط زیردستان خود و به طور ناشناس ارزیابی خواهند شد.
- توسط مشتریان خود که جزو مشتریان داخلی سازمان هستند، به طور علنی ارزیابی خواهند شد.
- بازخورد را از مشتریان منتخبی که در خارج از سازمان هستند، تقاضا خواهند کرد.

- توسط اعضای خانواده و دوستان خود ارزیابی خواهند شد.
 - توسط دیگر افراد ارزیابی خواهند شد.
۸. ارزیابی‌ها از چه طریقی گردآوری خواهند شد؟
- از طریق ست سازمانی
 - از طریق ارسال پستی به خانه‌ای افراد
 - از طریق پست الکترونیکی
 - از طریق نمابر (فاکس) به یک مرکز پردازش ثالث
 - از طریق پاسخگویی تلفنی
 - از طریق جلساتی برای خود- ارزیابی با حضور مدیران دریافت‌کننده پرسشنامه (به صورتی که این پرسشنامه‌ها پس از آن توزیع شوند)
 - دیگر راه‌ها و شیوه‌ها
۹. چگونه می‌توان امنیت پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه‌ها را تضمین کرد؟ مثلاً چگونه می‌توان آنها را به‌طور خصوصی و محرمانه نگهداری کرد؟

.....

.....

۱۰. درباره مهارت زبانی و سطح خواندن افراد ارزیابی‌کننده، چه تصوراتی ممکن است داشته باشیم؟

.....

.....

۱۱. احتمالاً چند نفر به این ارزیابی پاسخ خواهند داد؟ (چند منبع اطلاعاتی خواهیم داشت؟)

.....

.....

۱۲. چه کسانی لازم است در توسعه این طرح دخالت کنند؟

.....

.....

۱۳. گزارش‌های محرمانه از چه طریق به رهبران خاص داده خواهد شد؟

- از طریق جلسات خاص
- از طریق جلساتی در سطح مدیریتی

- به عنوان بخشی از یک دوره مدیریت - توسعه
 - طی جلسات تشکیل گروه
 - به طور انفرادی
 - دیگر راه‌ها و شیوه‌ها
۱۴. شکل گزارش‌های بازخورد چگونه خواهد بود؟

.....

.....

۱۵. چه کسی زمینه تسهیل جلسات بازخورد را فراهم خواهد کرد؟

.....

.....

۱۶. با توجه به روند بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای رهبران سازمانی، چه خلاصه گزارش‌هایی برای مجریان رده بالا فرستاده خواهد شد؟ چه کسی این گزارش‌ها را تهیه خواهد کرد و گروه ارشد را در جریان امور قرار خواهد داد؟

.....

.....

۱۷. از نتایج کلی چگونه در بهبود برنامه‌ریزی راهبردی سازمان برای ارتقای رهبران آن استفاده خواهد شد؟

.....

.....

۱۸. چه چیزی ممکن است این برنامه را با مشکل مواجه ساخته و چگونه می‌توان از تأثیر آن جلوگیری کرد؟

.....

.....

۱۹. چگونه می‌توان برنامه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را ارزیابی کرد؟

.....

.....

۲۰. به چه نحوی می‌توان برای این طرح، برنامه‌ریزی واقعی کرد؟ (برای برآورد زمان، تاریخ شروع و تکمیل کار، از جدول زیر استفاده کنید).

.....

.....

برنامه زمان‌بندی شده برای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

نوع فعالیت طرح	تاریخ شروع	تاریخ تکمیل
تصویب طرح بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای		
ایجاد مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم		
توسعه ابزارهای بررسی و ارزیابی		
پایان کار براساس ابزارهای ارزیابی		
جمع‌آوری داده‌ها		
تجزیه و تحلیل و توسعه گزارشهای بازخورد		
ارائه بازخورد به رهبران خاص		
طرح حدود و اختیارات اجرایی و پیشرفت گزارشها		
حدود اختیارات اجرایی		
ارزیابی طرح		

پیوست ب

نمونه بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

کاربرگه‌های برنامه‌ریزی – عملکردی

مجموعه فرم‌های ارائه شده در این پیوست، توسعه کاربرگه‌هایی را تسهیل می‌کند که دقیقاً با ترتیب گزارش‌های آماری شما برای دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای خاص، تناسب دارد. این فرم‌ها عبارتند از:

- **تفکیک نیروها:** این فرم، دریافت‌کنندگان بازخورد را هدایت می‌کند تا از طریق تجزیه و تحلیل نیروهایی که در اختیار دارند، طرح خود-مدیریتی را برای پیشرفت فردی به اجرا درآورند.
- **تعیین زمینه‌های پیشرفت:** این فرمف به شرکت‌کنندگان بازخورد کمک می‌کند تا بر محدود زمینه‌های اساسی لازم برای توسعه برنامه‌ریزی، متمرکز شوند.
- **تجزیه و تحلیل میدان عمل:** این روش کلاسیک، بررسی هر یک از زمینه‌های لازم برای پیشرفت را برای دریافت‌کنندگان بازخورد به‌طور سیستماتیک آسان می‌کند.
- **تجزیه و تحلیل منابع حمایتی:** از آنجایی که دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای تقریباً همیشه به کمک دیگران نیاز دارند تا طرح‌های خود-مدیریتی خویش را توسعه دهند، این فرم روش صورت‌برداری منابع را به آنها ارائه می‌دهد.
- **معیار طراح‌های مؤثر:** (مدل اسپيرو) از این صفحه به عنوان مبنای یک سخنرانی اجمالی در طول جلسات بازخورد و نیز بروشور یا پیوست بسته‌های بازخورد استفاده کنید.
- **استقرار معیارها، کنترل‌ها و پاداش‌ها:** سه حقیقت بدیهی، بخش اعظم کارها را در سازمان‌ها هدایت می‌کنند این سه حقیقت عبارتند از:

- هر کاری که سنجیده شود، اجرا خواهد شد.
- هرکاری که سنجیده شود و بازخورد داشته باشد، بهتر اجرا خواهد شد.
- هرکاری که پاداش داشته باشد، تکرار خواهد شد.

فرم استقرار معیارها، کنترل‌ها و پاداش‌ها بر سه اصل یاد شده تأکید دارد.

- **رفع اختلافات ادراکی:** این فرم و دو صفحه‌ای که در پی آن آمده، دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را هدایت می‌کنند تا به شکل برنامه‌ریزی شده‌ای به بحث درباره اختلافات ادراکی موجود

(از خود و دیگران) بپردازند. همچنین به آنها کمک می‌کند تا برای خاتمه دادن به مداخله ۳۶۰ درجه‌ای، طرح‌هایی تهیه کنند.

- **خط زمانی طرح اقدامی خود - مدیریتی:** این فرم، کل طرح خود- مدیریتی را بر روی یک صفحه نشان می‌دهد. تاریخ آغاز و پایان هر فعالیت، در این صفحه مشخص شده است.

- **اظهار تعهد:** استفاده از این فرم، درواقع وادار کردن دریافت‌کنندگان بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به بیان شفاهی مطالبی برای همتانهای آنها در جلسات بازخورد است. گاهی یک کپی از این اظهارات را چند هفته پس از جلسه بازخوردی برای دریافت‌کنندگان آن پست می‌کنیم. درنهایت، از محتوای اظهارات دریافت‌کنندگان بازخورد استفاده می‌کنیم تا بتوانیم پرسشنامه‌های ارزیابی را تهیه و از آنها برای ارزیابی مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده کنیم.

تفکیک نیروها

چرا این موضوع اهمیت دارد؟ در فرهنگ ما، معمولاً به توانایی‌های شخصی ما توجهی نمی‌شود. با این وجود، بسته بازخورد شما حاوی الگوی مشخصی از روش‌هایی است که درک مثبتی از آنها خواهید یافت. در گزارش نیازها/ توانایی‌ها، میزان توانایی افراد به ترتیب از بالا به پایین فهرست شده است. اهداف کاری که شما ملزم به اجرای آنها هستید، عبارتند از:

- دریافت اعتبار شخصی
- استفاده از توان و قدرت
- غلبه بر تمایل و نادیده گرفتن دستاوردهای فردی
- شناخت آنچه که به خوبی قادر به اجرای آن هستید.
- بهره‌برداری از توانایی‌های توسعه یافته خود

۱. در فضای خالی زیر، موضوعاتی را یادداشت کنید که توانایی‌های برجسته شما را به همان شکلی نشان می‌دهند که در گزارش نیازها/ توانایی‌ها تعیین شده است. توانایی‌هایی را که تصور می‌کنید باعث غروری خاص در شما می‌شوند، با علامت ستاره مشخص کنید.

.....

.....

۲. در فضای خالی زیر هر توانایی درخور توجهی را که در این سازمان به کار می‌گیرید، یادداشت کنید.

.....

.....

۳. نخست به پیشرفت‌های خود در طول مدت اشتغال بیندیشید. سپس در فضای خالی زیر شرح دهید که چگونه توانایی‌های ذکر شده را توسعه داده‌اید.

.....

.....

شناخت زمینه‌های پیشرفت

چرا این موضوع مهم است؟ گفته می‌شود اگر تعداد اهداف از سه هدف بیشتر شد، دیگر نمی‌توان آنها را هدف دانست. هدف از شناخت زمینه‌های پیشرفت، محدود کردن برنامه‌ریزی در زمینه قابلیت‌هایی است که هم برای خودتان و هم برای شرکت مفید هستند. برای اجرای طرح اقدامی خود-مدیریتی، باید تنها بر دو یا سه زمینه متمرکز شوید.

۱. در فضای خالی زیر، موضوعاتی را درج کنید که نیازهای شما برای پیشرفت را به همان گونه‌ای مطرح می‌کنند که در گزارش نیازها/ توانایی‌ها تعیین شده‌اند.

.....

.....

.....

۲. با استفاده از گزارش‌های میانگین، تفاوت‌ها و خلاصه فهرست، هر یک از دیگر نیازهایی را که برای پیشرفتتان مهم می‌دانید، در فضای خالی زیر یادداشت کنید.

.....

.....

.....

۳. «اصل پارتو»^۱ می‌گوید که شما می‌توانید با توجه به ۲۰ درصد از موارد الزامی برای پیشرفت، به ۸۰ درصد از پیشرفت مورد نظر دست یابید. اکنون به فهرستی برشد که قبلاً در مرحله ۱ و ۲ تهیه کرده‌اید. زمینه‌های ۲ و ۳ را که در آنها بیشترین امتیاز را برای خودتان و برای شرکت کسب خواهید کرد، با علامت ستاره مشخص کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

^۱ . Pareto

تجزیه و تحلیل حوزه - قدرت

این کاربرگه به شما کمک می‌کند تا درباره زمینه‌های توسعه‌ای که ممکن است مبنای طرح اقدامی خود - مدیریتی شما قرار گیرند، بیندیشید. قبل از اینکه تصمیم بگیرید چه کاری انجام دهید، وضعیت را کاملاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. برای هر یک از زمینه‌های انتخابی خود یک نسخه از این فرم را به کار ببرید.

۱. حوزه‌ای که پیشرفت مطلوب دارد:

.....

۲. در حال حاضر چقدر برایم هزینه برمی‌دارد:

.....

۳. نتایج حاصل از پیشرفت در این زمینه:

.....

نیروهای حمایتی و مقاومتی دخیل در پیشرفت شما

نیروهای مقاومتی

رفتارها، مهارت‌ها و یا شرایطی که در حال حاضر مانع من می‌شوند و یا در گذشته مانع کار شده‌اند.

نیروهای رانشی

رفتارها، مهارت‌ها و شرایطی که اکنون به من کمک می‌کند، یا در گذشته در این زمینه کمک کرده‌اند.

وضعیت کنونی من

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

تجزیه و تحلیل منابع حمایتی

این کاربرگه به شما کمک می‌کند تا به منابعی کمکی بیندیشید که می‌توانید در طرح اقدامی خود-مدیریتی از آنها استفاده کنید.

۱. رئیس: در فضای خالی زیر، نظرتان را در این مورد که رئیس شما چگونه می‌تواند در امر پیشرفت به شما کمک کند، بنویسید.

.....
.....

۲. همکاران: افکارتان را در مورد نحوه حمایت همکارانتان از طرح اقدامی خود-مدیریتی شما، بنویسید.

.....
.....

۳. خانواده و دوستان: چگونه می‌توانید از شبکه فردی آنان برای کمک به پیشرفت خود استفاده کنید؟

.....
.....

۴. شرکت: درباره برنامه‌های آموزشی و پیشرفت کار، چرخش کار نیروهای کاری، ارزیابی‌های خاص و دیگر موارد بیندیشید. اکنون بنویسید که شرکت چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

.....
.....

۵. منابع خارجی: آموزش، تحصیلات تکمیلی، مشاوره، مطالعه نوارهای ویدئویی، نوار کاست، برنامه‌های کمک آموزشی رایانه‌ای و نظایر آنها را در نظر بگیرید. حال بنویسید که هر یک از آنها چه کمکی به شما می‌کنند؟

.....
.....

معیار طرح‌های مؤثر: مدل اسپرو^۱

برای توسعه طرح اقدامی خود - مدیریتی، از پنج ج معیار استفاده کنید. هدف ما ایجاد طرحی کامل است که در آن شما آشکارا متعهد به انجام مفاد آن هستید. به این موضوع فکر کنید که درگیر خلق مرحله‌ای هستید که به نفع شما و شرکت شماست.

S = تشخیص	دقیقاً قصد انجام چه کاری را دارید؟
P = اجرا	قصد دارید چه کاری را به پایان برسانید؟
I = درگیری	سهم شما از این طرح چیست؟
R = واقع‌گرایی	اگر این کار قابل انجام است، چه منابعی موجود بوده و یا در دسترس دارید؟
O = مشاهده‌گرایی	چطور می‌توانید تشخیص دهید که موفق هستید یا نه؟

اسپیرو (SPIRO) در ادبیات لاتین به معنی «من نفس می‌کشم» و ریشه کلماتی مثل «الهام»^۲ و «روح»^۳ است. همان‌طور که برحسب پیشرفت شخصی و حرفه‌ای خود به تعهدات خویش می‌اندیشید، به خاطر داشته باشید که این پنج ج معیار می‌توانند شما را در تکمیل موفقیت‌آمیز طرح خود - مدیریتی یاری کنند.

^۱ . اقتباس شده است "Criteria of effective goal setting" از مطلب SPIRO مدل

^۲ . Inspire

^۳ . Spiri

تعیین و استقرار معیارها، کنترلها و پاداشها

تا زمانی که خود را ملزم به استقرار سیستم‌هایی برای پیگیری وضع پیشرفت کاری‌تان نساخته‌اید، نمی‌توانید طرح عملکرد خود- مدیریتی را تکمیل کنید. هدف از ارائه این فرم، کمک به شما برای مرور و بررسی چگونگی بهبود پیشرفت و جلوگیری از «لغزش در کار» است و اینکه وقتی درمی‌یابید کمک‌های فزاینده شما در موفقیت شرکت مؤثر بوده است، چگونه می‌توانید به خودتان پاداش دهید؟

۱. چه معیارهایی را برای موفقیت در هر یک از زمینه‌های پیشرفت معتبر می‌دانید و تصمیم گرفته‌اید بر آنها متمرکز شوید؟

.....

.....

۲. چگونه می‌توانید درباره کیفیت عملکرد خودتان در ارتباط با هر یک از معیارهای انتخابی، اطلاعاتی موثق کسب کنید؟

.....

.....

۳. چه روش‌هایی ممکن است در طرح عملکرد خود- مدیریتی شما ایجاد اخلاق کنند؟

.....

.....

۴. چگونه می‌توانید اطمینان یابید که با انجام تعهدتان در ارتباط با پیشرفت، در مسیری صحیح گام برمی‌دارید؟

.....

.....

۵. زمانی که درمی‌یابید در انتخاب زمینه‌های پیشرفت موفق‌تر از گذشته بوده‌اید - خواه دیگران متوجه این امر باشند یا نه - چگونه می‌توانید به خودتان پاداش دهید؟

.....

.....

رفع اختلافات ادراکی

گزارش «تفاوت‌های برجسته میان خود- ارزیابی و ارزیابی توسط دیگران» بررسی موضوعاتی را مشخص می‌کند که شما برای ارزیابی خودتان در نظر داشته‌اید یا دیگران هنگام ارزیابی شما به آنها توجه کرده‌اند. هدف از ارائه این کاربرگه، کمک به شما برای بررسی این موضوع است که آیا ضرورت دارد اقدامی در زمینه رفع این اختلافات ادراکی صورت دهید یا خیر؟ و آیا تصور می‌کنید رفع این اختلافات، بخشی از طرح بهینه‌سازی شماست یا خیر؟

۱. به گزارش «گپ»^۱ نگاه کنید و از خودتان بپرسید: «آیا این تفاوت‌ها آن قدر جدی هستند که برای من مهم باشند؟»

.....

.....

۲. تفاوت‌های اساسی در کجاست؟ (شخص کنید پاسخ کدام یک از افراد یا گروه‌ها نسبت به پاسخ شما بسیار متفاوت بوده است).

.....

.....

۳. بیشترین اختلافات ادراکی در زمینه چه مهارت‌هایی نمود یافته‌اند؟ زمینه‌هایی را که به تازگی تصمیم گرفته‌اید آنها را بهبود بخشید، با علامت ستاره مشخص کنید.

.....

.....

۴. تصور می‌کنید لازم است با چه کسی درباره این اختلافات گفت‌وگو کنید؟

.....

.....

۵. خودتان را ملزم کنید که یا بازخورد بیشتری بخواهید و یا واضح‌سازی موارد مورد اختلاف را به عنوان بخشی از طرح عملکرد خود- مدیریتی در نظر بگیرید.

.....

.....

^۱. Gap

ترتیب دیدار با رئیس

پس از دریافت بازخورد ارائه شده از سوی افراد، می‌بایستی خود را به‌طور جدی ملزم کنید که دیداری را با مدیرتان ترتیب دهید، چرا که بی‌شک برای اجرای طرح عملکرد خود - مدیریتی به کمک او نیاز دارید. این فرم، به شما کمک می‌کند برنامه‌ای برای دیدار با مدیر خود تهیه کرده و با او درباره طرح عملکرد خود - مدیریتی‌تان گفت‌وگو کنید.

اقدام نخست: هدف واقعی حرفه‌ای خود، یعنی موقعیتی را که امیدوارید در سه تا پنج ج سال آینده به دست آورید، برای خودتان مشخص کنید. دعوتی برای مشورت در زمینه طرح عملکرد خود - مدیریتی برای مدیر بفرستید. زمان معینی را برای دیدار با وی تعیین کنید، به گونه‌ای که حدوداً یک ساعت باشد.

دیدار: از مدیرتان تشکر کنید که این دیدار را پذیرفته است. هدف‌های این دیدار را مشخص کنید:

- شناخت برنامه عملکرد خود - مدیریتی
- حل تمامی اختلاف‌های موجود بین نحوه ارزیابی شما از مهارت‌های خودتان و نحوه ارزیابی مدیرتان از مهارت‌های شما.
- جلب توجه مدیرتان برای حمایت از شما در زمینه پیشرفت‌های مهارتی و اهداف شغلی شما در شرکت.

در طول دیدار مراحل زیر را با مدیر دنبال کنید:

۱. بازخوردتان را به نحوی خلاصه کنید، که هم به توانایی‌ها و هم به زمینه‌های پیشرفت شما اشاره شده باشد. به تفاوت موجود میان ارزیابی‌های خود و مدیرتان توجه کنید و دراین باره به تبادل نظر بپردازید.
۲. به مدیرتان بگویید برای پیشرفت مهارت‌های شما قصد انجام چه کارهایی را دارد و هدف کاری شما چیست. از او بخواهید که شما را در این زمینه حمایت کند.
۳. تاریخی را برای بررسی پیشرفت در زمینه تکمیل طرح خود - مدیریتی تعیین کنید.
۴. در این دیدار از: انتخاب موضع دفاعی، در مخمصه قرار دادن مدیر، انکار کردن آنچه که اطلاعات در مورد شما می‌گوید، نادیده گرفتن ارزش ارزیابی‌های دیگران و ارائه طرح‌های نامشخص و مبهم، خودداری کنید.

ترتیب دیدار ملاقات با دیگر تهیه‌کنندگان بازخورد

به‌طور جدی در تدارک دیدار با افرادی باشید که به شما بازخورد می‌دهند، چراکه بی‌شک برای اجرای طرح عملکرد خود- مدیریتی به کمک آنان نیازمندید. این فرم به شما کمک می‌کند تا برنامه‌ای برای دیدار با دیگران ترتیب دهید و به گفت‌وگو درباره طرح خود بپردازید. این دیدار می‌تواند به صورت گروهی یا انفرادی صورت گیرد.

اقدام نخست: از تمامی افرادی که شما را ارزیابی کرده‌اند برای شرکت در این جلسه دعوت کنید. یقیناً از تمامی اعضای گروه دعوت کنید، زیرا بعضی از آنها ممکن است به طور ناشناس اقدام به ارزیابی شما کرده باشند. این دعوت باید حالت مثبتی داشته باشد تا بتواند خواسته شما را درباره تبادل نظر در مورد عملکرد خود- مدیریتی‌تان بیان کند. زمان مشخصی را که حدود یک ساعت باشد برای ملاقات تعیین کنید.

دیدار: از افرادی که شما را ارزیابی کرده و زمانی را برای حضور در جلسه درخواستی شما اختصاص داده‌اند، تشکر کنید. هدف‌های این جلسه را مشخص کنید:

- شناخت طرح عملکرد خود- مدیریتی
- رفع اختلافات موجود بین کیفیت ارزیابی شما از مهارت‌های خودتان و درک و شناخت آنان از مهارت‌های شما.
- جلب توجه آنان برای حمایت از شما در زمینه پیشرفت مهارت و اهداف شغلی شما در شرکت.

در طول برگزاری جلسه مراحل زیر را دنبال کنید:

۱. بازخورد مورد نظران را خلاصه کرده و به نقاط ضعف و قوت خود اشاره کنید. توجه حاضران را به تفاوت‌های موجود میان ارزیابی‌های دیگران از شما و ارزیابی خودتان معطوف سازید و در این باره به تبادل نظر بپردازید.

۲. به آنان بگویید برای پیشرفت مهارت‌های خود انجام چه کارهایی را در نظر دارید و توجه آنها را درخصوص حمایت از خودتان جلب کنید.

۳. تاریخ معینی را برای بررسی پیشرفت در جهت اجرای طرح عملکرد خود- مدیریتی مشخص کنید.

۴. در این دیدار از: انتخاب موضع دفاعی، در مخمصه قرار دادن افراد. انکار آنچه که اطلاعات در مورد شما ارائه می‌دهد، نادیده گرفتن ارزش ارزیابی‌های آنها و ارائه طرح‌های نامشخص و مبهم، خودداری ورزید.

خط زمانی طرح عملکرد خود - مدیریتی

این کاربرگه به شما کمک می‌کند تا از جدول کار و فعالیت «گانت» برای توسعه طرح خود بهره بگیرید.

این جدول به عنوان یک مدیر شما را در پیشرفت هدایت می‌کند.

در دریف بالای جدول نام ماه‌ها یا علائم اختصاری آنها را بنویسید، در ستون سمت راست به ترتیب اقداماتی را که می‌خواهید انجام دهید، بنویسید. در کنار هر مرحله برای نشان دادن زمان شروع و اتمام هر فعالیت علامت X, S را بگذارید و هر جفت X, S را با خط مستقیم به هم وصل کنید تا به شکل خطوط افقی درآیند. این خطوط ممکن است با یکدیگر تداخل کنند که در واقع نشان می‌دهند یک فعالیت زمانی شروع می‌شود که هنوز فعالیت دیگری به پایان نرسیده است.

[illegible]

بیان تعهدات

جمله ناتمام زیر را با کلمات خودتان تکمیل کنید، سپس این فرم را به کسی که به وی اعتماد دارید، بدهید و از او بخواهید تا آن را پس از یک ماه برای شما بفرستد. یک کپی از این فرم نزد خودتان نگه دارید. هدف از این کار، تقویت حس مسئولیت و تعهد شما در قبال اجرای طرح عملکرد خود- مدیریتی است.

به عنوان حاصل بازخورد خودم، من قصد دارم ...

امضاء:

نشانی پستی:

تاریخ

پیوست پ

بررسی صلاحیت‌های مورد نیاز

این پیوست حاوی پرسشنامه مخصوصی است که برای توسعه الگوهای صلاحیتی سودمند به نظر می‌رسد. شما می‌توانید برای انجام ارزیابی عادی که توسط مدیریت سطح بالا (یا به‌طور کلی، مدیران) انجام می‌گیرد از آن استفاده کنید. سپس با مسئولان اجرایی رده بالا همکاری کنید تا صلاحیت‌های مورد نیاز را در افراد زیردست خود که باید هدف سازمان را درک کنند، مورد بررسی قرار دهید.

این پرسشنامه ارزیابی، حاصل بررسی جامعی است که درباره مدل‌های رهبری و مدیریت صورت گرفته است. برای نمونه از «بررسی صلاحیت‌های مورد نیاز»^۱ استفاده کرده و نمونه‌ای اتفاقی از مدیران را ارزیابی می‌کنیم. سپس، کادر مدیران رده بالا را بررسی می‌کنیم. آنگاه در نشستی کاری با گروه یاد شده، آمار مقایسه‌ای را منتشر کرده و انتخاب قابلیت‌هایی را که باید در ابزار ارزیابی هدف ۳۶۰ درجه‌ای بیابد، تسهیل می‌کنیم. این بحث، کلماتی را که بیانگر این موضوعات است، دربرمی‌گیرد. در هر بند چه کلماتی باید به کار برده شود. این فرایند، حداکثر اعتبار ابزار ارزیابی و نیز تعهد رهبرین رده بالا برای حمایت از مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را تضمین می‌کند.

^۱. Survy of needed competencies

ارزیابی خود را در جای خالی کنار هر مورد بنویسید

دستورالعمل‌ها: این ارزیابی از نوع عادی بوده و نتایج آن به گروه مدیران اجرایی ارائه می‌شود. همچنین نتایج حاصله برای گروه مجریان رده بالا خلاصه می‌شود. با استفاده از مقیاس زیر، میزان اهمیت هر یک از صلاحیت‌های ذکر شده برای افرادی که دیگران را در سازمان هدایت می‌کنند، تشریح کنید.

۱۰	بسیار بسیار مهم	۵	تأحدی بی اهمیت
۹		۴	
۸	بسیار مهم	۳	بی اهمیت
۷		۲	
۶	تأحدی مهم	۱	کاملاً بی اهمیت

- _____ ۱. برانگیزی مؤثر دیگر افراد.
- _____ ۲. تشریح وظایف جدید به وضوح
- _____ ۳. کنترل مطلوب فشارها و تنش‌ها
- _____ ۴. ایراد انتقادهای سازنده نسبت به دیگران
- _____ ۵. نظارت مؤثر بر طرح‌ها
- _____ ۶. رفع ماهرانه تضادها و اختلاف‌ها
- _____ ۷. توجه نشان دادن به دیگران
- _____ ۸. همکاری مناسب با دیگران برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده
- _____ ۹. حفظ مؤثر نظم
- _____ ۱۰. ایجاد انتظارات بدیهی
- _____ ۱۱. ارائه کار مؤثر گروهی برای ارتقاء به مرحله بعدی
- _____ ۱۲. تغییر مؤثر مدیریت
- _____ ۱۳. گوشزد کردن انجام وظایف به دیگران
- _____ ۱۴. آگاه کردن دیگران در خصوص کارهایی که به نحوی مطلوب انجام داده‌اند
- _____ ۱۵. بررسی مؤثر ابهامات

۱۰	بسیار بسیار مهم	۵	تأحدی بی اهمیت
۹		۴	
۸	بسیار مهم	۳	بی اهمیت
۷		۲	
۶	تأحدی مهم	۱	کاملاً بی اهمیت

- _____ ۱۶. رفتارهای مبتنی بر اصول اخلاقی
- _____ ۱۷. کمک به دیگران برای درک اهمیت کارشان
- _____ ۱۸. همکاری مطلوب با افراد دارای فرهنگ‌های متفاوت
- _____ ۱۹. محول کردن وظایف به‌طور مناسب به دیگر افراد
- _____ ۲۰. تأثیرگذاری بر دیگران
- _____ ۲۱. جهت‌دهی مطلوب به کارمندان جدید
- _____ ۲۲. ارائه حمایت عاطفی
- _____ ۲۳. مواجهه شدن ماهرانه با دیگران
- _____ ۲۴. ارتقای مؤثر کار گروهی
- _____ ۲۵. مذاکره مؤثر
- _____ ۲۶. راحتی در کار، خواه به تنهایی خواه با دیگران
- _____ ۲۷. نمایش مؤثر مهارت‌های برنامه‌ریزی
- _____ ۲۸. دخالت دادن افراد در تصمیماتی که بر وضعیت آنها اثر می‌گذارد
- _____ ۲۹. رفتار منصفانه با دیگران
- _____ ۳۰. انجام مصاحبه‌های مؤثر ارزیابی
- _____ ۳۱. همکاری مطلوب با دیگران
- _____ ۳۲. خوب کار کردن با افراد جنس مخالف
- _____ ۳۳. ایجاد روابط صحیح با دیگر بخش‌های سازمان
- _____ ۳۴. کمک به افراد در بالا بردن توانایی‌های آنان
- _____ ۳۵. آمادگی پذیرش بازخورد

بسیار بسیار مهم	۱۰	۵	تأحدی بی اهمیت
	۹	۴	
بسیار مهم	۸	۳	بی اهمیت
	۷	۲	
تأحدی مهم	۶	۱	کاملاً بی اهمیت

- _____ ۳۶. متقاعد کردن ماهرانه دیگران
- _____ ۳۷. سازمان دادن به تمام کارها
- _____ ۳۸. شرکت فعالانه در فعالیت‌های سازمانی
- _____ ۳۹. بیان آزادانه عقاید در موقع لزوم
- _____ ۴۰. آینده‌نگری
- _____ ۴۱. اتخاذ فوری تصمیمات ضروری
- _____ ۴۲. متعهد بودن در قبال اولویت‌های سازمان
- _____ ۴۳. گره‌گشایی مؤثر
- _____ ۴۴. تنظیم مؤثر زمان
- _____ ۴۵. ترتیب دادن جلسات مناسب
- _____ ۴۶. قبول نظارت بر افراد
- _____ ۴۷. معرفی مؤثر سازمان به خارج
- _____ ۴۸. جست‌وجو برای یافتن روش‌های جدید به منظور توسعه تجاری سازمان
- _____ ۴۹. اجرای سیاست‌های سازمانی مطلوب
- _____ ۵۰. پذیرش خطرهای منطقی
- _____ ۵۱. تعلیم دیگران به منظور توسعه مهارت‌های آنان
- _____ ۵۲. حل ماهرانه مشکلات
- _____ ۵۳. خوب کار کردن با دیگران
- _____ ۵۴. حساسیت نشان دادن به احساسات دیگران
- _____ ۵۵. ارائه عقاید و روش‌های مؤثر

بسیار بسیار مهم	۱۰	۵	تأحدی بی اهمیت
	۹	۴	
بسیار مهم	۸	۳	بی اهمیت
	۷	۲	
تأحدی مهم	۶	۱	کاملاً بی اهمیت

- _____ ۵۶. بیان آزادانه احساسات
- _____ ۵۷. گوش دادن به حرف‌های دیگران و برقراری ارتباط مناسب با آنان
- _____ ۵۸. شرکت فعالانه در فعالیت‌های جمعی
- _____ ۵۹. عامل بروز وقایع
- _____ ۶۰. خوش طبعی
- _____ ۶۱. ابراز وفاداری به سازمان
- _____ ۶۲. انطباق مناسب با سازمان
- _____ ۶۳. کنترل مؤثر هزینه‌ها
- _____ ۶۴. تسهیل بخشی اتفاق‌نظرهای گروهی
- _____ ۶۵. شرکت مؤثر در برنامه‌ریزی متوالی
- _____ ۶۶. استخدام افراد به طور مؤثر
- _____ ۶۷. هماهنگ‌سازی مطلوب فعالیت‌های کاری دیگران
- _____ ۶۸. قدردانی زبانی مؤثر
- _____ ۶۹. زمان‌بندی مؤثر کارهای سازمانی
- _____ ۷۰. اعمال فشار برای کسب نتایج «نهایی»
- _____ ۷۱. استفاده صحیح از پیشنهادهای زیردستان
- _____ ۷۲. به روز بودن در حرفه خود
- _____ ۷۳. پذیرش مؤثر محدودیت‌ها
- _____ ۷۴. رعایت مؤثر تخفیف‌های کارمندی
- _____ ۷۵. رجوع به گزارش‌های مستقیم در ارتباط با امور شخصی

۱۰	بسیار بسیار مهم	۵	تأحدی بی اهمیت
۹		۴	
۸	بسیار مهم	۳	بی اهمیت
۷		۲	
۶	تأحدی مهم	۱	کاملاً بی اهمیت

_____ ۷۶. فراهم سازی منابع مناسب برای زیردستان

_____ ۷۷. کنترل و نظارت بر عملکرد زیردستان

_____ ۷۸. اخراج کارمندان به روشی محسوس

_____ ۷۹. اتخاذ تصمیمات مناسب در موقع لزوم

_____ ۸۰. حفظ استانداردهای عملکردی

_____ ۸۱. ارائه گزارش مستقیم به مقامات برای انجام کارهایشان

_____ ۸۲. دنبال کردن برنامه کاری مورد نیاز

_____ ۸۳. حفظ نقش‌های شغلی به وضوح

_____ ۸۴. رعایت تاریخ برگزاری جلسات

_____ ۸۵. نشان دادن بهره‌وری بالا

_____ ۸۶. متعهد شدن به پیشرفت مورد نظر سازمان

_____ ۸۷. دیگر موارد

_____ ۸۸. دیگر موارد

از همکاری شما در انجام این بررسی مهم سپاسگزاریم. لطفاً این فرم را در پاکت تهیه شده قرار داده و فوراً برگردانید.

پیوست ت

کاربرگه منبع - اطلاعات

این پیوست حاوی فرم مورد نیاز افراد مسئول تصویب مداخله‌ای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. این فرم، تشخیص نتایج را برای کسانی تسهیل می‌سازد که ارزیابی مداخله‌ای را بر عهده داشته و هر یک از منابع اطلاعاتی که از گزارش‌های آماری آنها برای دریافت اطلاعات استفاده می‌شود، توسط آنها تعیین ارزش می‌شود.

کاربرگه منبع - اطلاعات این امکان را فراهم می‌آورد که تبادل نظر درباره اعتبار منابع مختلف ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای را تسهیل کنید، هرچند که افرادی تأییدکننده دخالت‌های شما، ممکن است ارزش‌های متفاوتی برای منابع اطلاعاتی قائل نشوند. برای رفع نیازهای خود در زمینه هدایت و کسب حمایت گروه رهبر رده بالا، این کاربرگه را براساس نیازهای خود اصلاح کنید.

کاربرگه منبع - اطلاعات

سیستم ارزیابی مهارت‌های مدیریت برای گردآوری ارزیابی‌های مربوط به مدیران، با چهار منبع سروکار دارد: مدیران، افرادی که به آنها گزارش می‌دهند، همکاران آنها و زیردستان آنها.

مرحله اول - انتخاب امتیازدهندگان: در مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات را از ارزیاب‌های مختلف گردآوری کنید. سس، با استفاده از فهرست کنترل زیر، به عنوان گروهی که دریافت‌کننده بازخورد را ارزیابی خواهند کرد، با آنها به گفت‌وگو درباره این موارد پرداخته و هر مورد را کاملاً مشخص کنید.

- خود افراد دریافت‌کننده بازخورد (خودارزیابی‌ها)
- اشخاصی که این افراد به آنها گزارش می‌دهند. (ارزیابی‌های رئیس)
- اشخاصی که این افراد با آنها کار می‌کنند. (ارزیابی‌های همکاران/همتایان)
- اشخاصی که مستقیماً به دریافت‌کنندگان بازخورد گزارش می‌دهند. (ارزیابی‌های زیردستان)
- مشتریان این افراد و مشتریان داخلی سازمان. (ارزیابی‌های مشتریان داخلی)
- دوستان و خانواده‌های این افراد (ارزیابی‌های دوستان/خانواده)
- دیگر افراد
- دیگر افراد

مرحله دوم - رتبه‌بندی منابع اطلاعاتی: هدف از این کار، درخواست داوری درباره اهمیت و ارزشی است که گروه شما برای هر یک از چهار منبع اطلاعاتی قائل شده است. در جای خالی مقابل هر یک از منابع اطلاعاتی زیر، نظر خود را نسبت به رتبه منبع اطلاعاتی بنویسید. عدد یک را در برابر مهم‌ترین منبع اطلاعاتی، عدد دو را در برابر دومین منبع اطلاعاتی و عدد سه را در برابر سومین منبع اطلاعاتی و عدد چهار را در برابر چهارمین منبع اطلاعاتی (که از کمترین اهمیت برخوردار است) بنویسید.

منبع اطلاعاتی	رتبه
خود	_____
رئیس	_____
همکاران و همتایان	_____
زیردستان	_____
مشتریان داخلی	_____
مشتریان خارجی	_____
دوستان و خانواده	_____
_____	_____
_____	_____

مرحله سوم - فراهم آوردن اتفاق نظر گروهی براساس رتبه منابع اطلاعاتی: از جدول زیر استفاده کنید و رتبه‌های خود را با رتبه‌های دیگر اعضای گروهتان تسهیم کنید. پس از درج رتبه‌های تمامی اعضاء، ارزیابی‌ها را در کنار هر ردیف جمع بزنید و مجموع را در ستون مربوط به آن بنویسید. سپس، با استفاده از مجموع رتبه‌های داده شده، رتبه هر یک از موارد را در ستون رتبه گروه درج کنید. پایین‌ترین مجموع را با عدد یک و دومین مجموع پایین‌تر را با عدد دو و به همین ترتیب باقی مجموع‌ها را مشخص سازید. (اگر در گروه شما بیش از پنج ج عضو وجود دارد، این کار را بر روی فلیپ چارت یا ترانسپارانت آورده انجام دهید)

رتبه گروه	دیگر اعضای گروه					رتبه شما	
	جمع	ت	پ	ب	الف		
							خودتان
							رئیس
							همتایان
							زیردستان
							مشتریان داخلی
							مشتریان خارجی
							دوستان/خانواده

مرحله چهارم - ارزیابی اعتبار منابع اطلاعاتی: در جای خالی مقابل هر یک از منابع اطلاعاتی، زیر رتبه گروه مندرج در جدول قبل را بنویسید. در جای خالی سمت راست هر یک از منابع اطلاعاتی، قضاوت خودتان را نسبت به ارزش مناسب هر یک از منابع اطلاعاتی درج کنید. با نوشتن عدد ده در سمت راست منابع اطلاعاتی باقی مانده، اعداد صفر تا ده را بنویسید. ناشناخت شما از ارزش نسبی آن منبع اطلاعاتی در مقایسه با نخستین مورد و دیگر موارد مشخص شود. اگر فکر می‌کنید که هر چهار منبع اطلاعاتی از اهمیت یکسانی برخوردارند، برای تمامی منابع عدد ده را بنویسید. اگر تصور می‌کنید منبعی بی‌اعتبار یا نامربوط است، عدد صفر را سمت راست آن بنویسید. به خاطر داشته باشید که این شماره‌گذاری، قضاوت شما در مورد اعتبار منابع ارزیابی برای مداخله بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را نشان می‌دهد. شماره‌ها با دیگر اعضای گروه ترکیب خواهند شد تا ارزشی که منابع اطلاعاتی در بررسی‌های آماری ارزیابی اطلاعاتی دریافت خواهند کرد، مشخص شود.

_____ خود	_____ مشتریان داخلی
_____ رئیس	_____ مشتریان خارجی
_____ هم‌تایان / همکاران	_____ دوستان / خانواده
_____ زیردستان	_____
_____	_____

مرحله پنجم ج - ارزشیابی منابع اطلاعاتی: در جدول زیر، ارزیابی‌های خود و دیگر اعضای گروه را بنویسید. سپس، برای رسیدن به مجموعه‌ای مشترک از ارزش‌های مربوط به منابع اطلاعاتی، درباره ارزیابی‌هایتان بحث کنید. ارزش‌های نهایی باید بین صفر (بی‌ارزش) و عدد یک (ارزش بیشینه) باشد. ارزش‌ها را می‌توانید به شکل کسر اعشاری بیان کنید.

ارزش گروه	دیگر اعضای گروه					رتبه شما	
	جمع	ت	پ	ب	الف		
							خودتان
							رئیس
							هم‌تایان
							زیردستان
							مشتریان داخلی
							مشتریان خارجی
							دوستان/خانواده

واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

A

Absenteeism	غیبت
Accidents	حوادث
Accountable	پاسخگو، مسئول
Accuracy	درستی، صحت
Action- Planning Guides	راهنمای برنامه‌ریزی - اقدامی
Action- Planning worksheet	کاربرگه برنامه‌ریزی - عملکرد
Advent	ظهور، پیدایش
Agenda	برنامه کار
Ambiguity	ابهام
Analyze	تجزیه و تحلیل
Anonymous	بی‌نام
Anticipation	پیش‌بینی
Anxiety	اضطراب، نگرانی
Appendix	پیوست
Approach	روش
Assessing the outcomes of training investments	ارزیابی نتایج سرمایه‌گذاری آموزشی
Assessing training needs	ارزیابی نیازهای آموزشی
Assessing training needs with 360 feed back Surveys	ارزیابی نیازهای آموزشی با استفاده از بررسی‌های ۳۶۰ درجه‌ای
Assessment- questionnaire	پرسشنامه - ارزیابی
Asset	سرمایه، دارایی

B

B.A.R.S.Behaviorally Anchored Rating Scales	مقیاس‌های ارزیابی متکی بر رفتار
Barrier	مانع
Benchmark	معیار
Benefit of 360 feedback	مزایای بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای
Boss	رئیس، کارفرما

C

Carrot- and Stick approach	روش تشویق و تنبیه
Cascade Strategy	راهبرد تسلسلی (آبشاری)
Characteristics	خصوصیات، ویژگی
Collaboration	همکاری
Commitment Statement	اظہار تعهد

Comparative data	اطلاعات تطبیقی
Competing objectives	اهداف رقابتی
Competition	رقابت
Comprehensive Assessment	ارزیابی جامع
Conclusion	نتیجه
Confidential	محرمانه
Conformity	هماهنگی، موافقت
Contrast and Similarity effects	تأثیر شباهت و مغایرت
Continuous improvement	بهبودسازی مستمر
Controversial	جدل‌آمیز
Creativity	خلاقیت
Criteria	معیار
Criteria of effective plans	معیار طرح‌های مؤثر
Cumulative frequency	فراوانی تجمعی

D

Data gathering	گردآوری داده‌ها
Data – source worksheet	کاربرگه منبع – اطلاعاتی
Defensiveness	تدافعی، دفاعی
Deliver the feedback reports	ارائه گزارش‌های بازخورد
Descriptive statistics	آمار توصیفی
Discrimination	ارائه گزارش‌های بازخورد
Distinction	تشخیص
Distraught	هیجان، پریشان
Dread	ترس، بیم
Drive for Results	حرکت به سوی نتایج
Driving forces	نیروهای رانشی

E

Earring	درآمد
Eat problem for lunch	حل مشکلات
Evaluate	ارزیابی کردن
Evaluation	ارزیابی
Effective and Destructive feedback	بازخورد مؤثر و مخرب
Embedding upward feedback into employee surveys	به کارگیری بازخورد رو به بالا در بررسی‌های کارکنان
Emotional Stability	پایداری عاطفی

Even- numbered	عدد زوج
Executive briefing on evaluation	ارائه ارزیابی‌ها به مدیران رده بالا
Expectation	انتظار
External Customers	مشتریان خارجی
F	
Facilitator	تسهیل‌گر، تسهیل‌کننده
Feedback	بازخورد
360 Feedback as a system intervention	بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان یک سیستم مداخله‌ای
360 feedback into training courses	بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در دوره‌های آموزشی
360 feedback into team building	بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در تشکیل گروه
Five P's: poor planning precedes puny performance	عملکرد ضعیف ماحصل برنامه‌ریزی ضعیف است
Focus on the recipient's intentions	تمرکز بر اهداف دریافت‌کننده
Follow- through	پیگیری
Four phases and ten steps	چهار مرحله و ده گام
From manager to leader	گذر از «مدیریت» و رسیدن به «رهبری»
G	
General design	طرح کلی
GIGO: Garbage in. Garbage out	چرت و پرت وارد رایانه کردن
GITO: Garbage in, Truth out	چرت و پرت وارد کردن و حقیقت را به دست آوردن
Goal- directed	هدف‌گرا
Group session	جلسه گروهی
H	
Halo effect	اثر هاله
Hackerphobia	پاسخ‌های گردآوری شده به کمک رایانه
Horse shoe	نعل اسب
I	
Immediate Superior	مافوق بلافصل
Index Summary	خلاصه فهرست
Industry norm	معیار صنعت
Inferential Statistics	آمار استنباطی
Innovation	نوآوری
Inspire	انگیزه دادن، نیرو بخشیدن
Instruction	دستورالعمل، راهنما
Instrutor Improvement	بهینه‌سازی مربی

Internal Customers	مشتریان داخلی
Interpretation	تعبیر و تفسیر
Interpreting Survey- feedback reports	تفسیر بررسی گزارش‌های بازخورد
J	
Jargonistic	به زبان همه فهمی، مبهم
Judgment	قضاوت، آگاه
K	
Keyboard inputs	وارد کردن اطلاعات از طریق صفحه کلید
Knowledgeable	مطلع، آگاه
L	
Laptop	رایانه کوچک
Linear thinking	تفکر خطی
Links between 360 feedback and performance appraisal	ارتباط بین بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و ارزیابی عملکرد
Logical error	اشتباه منطقی
Logistical- planning worksheet	کاربرگ برنامه‌ریزی استدلالی
Longitudinal assessment	ارزیابی طولی و عمودی
M	
Management Competency feedback survey	بررسی بازخورد صلاحیت مدیریت
Management Skills Assessment system (MSAS)	سیستم ارزیابی مهارت‌های مدیریتی
Matrix manager	مدیریت ماتریسی
Mean	میانگین، معدل
Model- based 360 Assessment	مدل بر مبنای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای
Model- based training – needs Assessment	ارزیابی نیازهای آموزشی بر مبنای مدل
Motivation	انگیزه
Multiple data Sources	منابع اطلاعاتی چندگانه
N	
Neutral	بی طرف
O	
Observation	مشاهده
Odd- numbered	عدد فرد
One- on- one	تک تک، فرد به فرد
Opportunities	فرصت‌ها
Optimism	خوش‌بینی
Organizational Culture	فرهنگ سازمانی

Organization goals	اهداف سازمانی
P	
Paradigmshifts	تغییرات الگو، طرح
Participate	شرکت کردن
Participant	شرکت کننده
Patience	صبور، بردبار
Plans for self- improvement	طرح های خود - بهینه سازی
Peer	همکار
PERT: Program Evaluation and Review Technique	شیوه های بررسی و ارزیابی برنامه
Prioritize	اولویت دادن
Problematical	مشکل آفرین، مشکل زا
Profitability	سودآوری
Prospective	مربوط به آینده
Pseudo – evaluation	ارزیابی کاذب
Purpose	هدف
Q	
Questionnaire	پرسشنامه
R	
Raison detra (reason for being)	علت وجود
Random	تصادفی، اتفاقی
Receptivity	قدرت پذیرش
Recipients	دریافت کنندگان
Recommend	توصیه کردن
Reliability	اعتماد، اطمینان
Respond	پاسخ دادن
Response	پاسخ به جواب
Respondents	پاسخ دهندگان
Retrospective	مربوط به گذشته
ROI: return on investment	نرخ برگشت سرمایه
S	
Scale	مقیاس
Schedule for 360 feedback	برنامه زمان بندی برای بازخورد ۳۶۰ درجه ای
Self – deception	خود - فریب
Self – directed action plans	طرح های عملکرد - خود - مدیریتی

Self- directed behavior	رفتار خودگردان
Self- management	خود - مدیریتی
Self- responsibility	خود - مسئولیتی
Session	جلسه
Significant differences	اختلافات چشمگیر
SITAS [Situation That Need Attention]	موقعیت نیازمند به توجه
Skills Management System	سیستم مهارت‌های مدیریتی
Slash and burn	حذف کلی
Slash Cost	کاهش قابل توجه در هزینه
Smile sheets	نوعی ارزیابی در پایان دوره آموزشی
Snafus in data input	آشفته‌گی در وارد کردن داده‌ها
Snapshot	تصویر لحظه‌ای
Solid information	اطلاعات قابل اطمینان، اطلاعات موثق
Solution	حل
SPIRO: Specificity, Performance, Involvement, Realism, Observability	تشخیص، اجرا، درگیری، واقع‌گرایی، مشاهده‌گرایی
Standard deviation	انحراف معیار
Statistical Results	نتایج آماری
Statistician	آمارشناس
Steering Committee	کمیته راهبردی
Steps in planning for Leadership	گام‌هایی در جهت برنامه‌ریزی رهبری
Subordinates	زیردستان
Subordinates ratings	ارزیابی زیردستان
Subjective	ذهنی
Survey	بررسی، بررسی کردن
Surveying Employees	بررسی کارکنان
360 Survey- feedback Logistical planning	بررسی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای برنامه‌ریزی ستادی
Survey of needed competencies	بررسی صلاحیت‌های مورد نیاز
Synergistic	همکاری
T	
Task- oriented	وظیفه‌گرا
Tardiness	تاخیر
Team initiatives	ابتکارات گروه
Team player	عضویت در گروه
Tenure	سابقه شغلی

Temporal validity	اعتبار موقتی
Terminology	واژه‌شناسی
“Then and now” planning for leadership	مقایسه برنامه‌ریزی گذشته و حال برای رهبری
Threaten	تهدید کردن
Three- Legged Stool	کرسی سه پایه‌ای
Top- down appraisal	ارزیابی از بالا به پایین
Trust	اعتماد کردن
U	
Unidimensional	تک بعدی
Upward feedback	بازخورد تصاعدی
V	
Validity	صحت، درستی
Virtual organization	سازمان مجازی
Virtual Team	گروه مجازی
Vis-à-vis	در مقایسه با
W	
Womb- to- tomb	ز گهواره تا گور - از آغاز تا پایان
Writing the person off as a bad debt	حذف کردن - حساب وصول نشدنی
X	
Y	
Z	

سرمایه‌گذاری در زمینه صرفه‌جویی در وقت، در مقایسه با روشهای دیگر حدود ۷۰ درصد از تدارک لازم برای بررسی و پردازش اطلاعات می‌کاهد؛ "کاری عالی و درجه یک" کاپیتان ای.هاگ (USN)

کتاب "بازخورد ۳۶۰ درجه" در واقع راهنمایی عملی، واضح و ساده است که نشان می‌دهد فن‌آوری نوین ارزیابی از طریق چند منبع و نیز ارائه بازخورد لازم، چگونه می‌تواند برای ساماندهی انواع سازمانها مفید باشد. نویسندگان کتاب، جونز و برلی با استفاده از تجربیات بسیار چشمگیری که در این زمینه دارند، درباره تغییراتی که امروزه در "رهبری" و "مدیریت" رخ می‌دهند، بحث کرده و روشهایی عینی و ملموس در زمینه ایجاد، سازگاری و استفاده از روشهای نوین ارزشیابی و گرفتن بازخورد هدفدار، پیشنهاد داده‌اند.

این کتاب، حاوی نمونه‌هایی متعدد از کاربردهای ارزیابی چند منبعی و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است و شیوه‌های دخالت، تشکیل گروه ویژه ارزیابی، نیازهای آموزشی گروه، جایگزینی ارزیابی روبه بالا در سازمانها، نحوه استفاده از فن‌آوری پیشرفته در خصوص بازگشت سرمایه آموزشی و نیز ایجاد ارتباط بین ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای با ارزشیابی‌های عملکردی را آموزش می‌دهد. ارائه پرسشنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه و برگه‌های برنامه‌ریزی خودفرمائی، یکی دیگر از ویژگی‌های این کتاب است و قطعاً نیازهای ابزاری افراد درگیر در ارزیابی چند منبعی را برآورده می‌سازد.

ISBN 964-330-843-X



9 789643 130843

قیمت: ۱۱۸۰ تومان