

آیا استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه همیشه جواب می دهد؟

مترجم: ناصر امامی میبدی (CEO@systemyar.com)

ارزیابی ۳۶۰ درجه به همراه بازخورد ایجاد شده در مراکز ارزیابی باعث ایجاد یک نوع تغییر مثبت در عملکرد کارکنان می شود که این امر به نوبه خود توانایی شرکت را در رسیدن به اهداف تجاری آن به شدت افزایش می دهد.

سؤال ۱- آیا شما از بازخورد ۳۶۰ درجه به منظور تشخیص نیازهای توسعه ای خود استفاده می کنید؟

سؤال ۲- چند درصد از کارکنانی که بازخورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد مراکز ارزیابی را دریافت می کنند رفتار خود را بطور پایدار تغییر می دهند؟

مشکلاتی که بر اثر ابزار سنجش و نحوه اجرای این شیوه ارزیابی وجود داشته است باعث شده است که در برخی موارد بازخورد ۳۶۰ درجه نتایج خوبی نداشته باشد. این مشکلات، اغلب به خاطر وجود عوامل زیر است:

- ۱) شایستگیهای مورد ارزیابی بطور دقیق انتخاب نشده است.
- ۲) تعداد شایستگیهای مورد ارزیابی بسیار زیاد بوده است.
- ۳) نشانه های رفتاری و تعریف شایستگیها بخوبی انجام نشده است.
- ۴) درجه بندی و مقیاس (طیف) پاسخگویی به سؤالات، گنج کننده و نامناسب بوده است.
- ۵) ارزیابی کنندگان، آموزش کافی جهت همکاری با مجریان طرح ندیده اند.
- ۶) زمان در نظر گرفته شده برای پاسخگویی (تکمیل فرم ارزیابی) بسیار کوتاه است.
- ۷) توضیحات غیر کمی (شرح ارزیابی کنندگان) به درستی تعبیر نشده و مورد استفاده قرار نگرفته است.
- ۸) افراد ارزیابی کننده، به درستی انتخاب نشده اند.
- ۹) فرهنگ توسعه و بستر آن در سازمان وجود نداشته است.
- ۱۰) ارزیابی کنندگان، هدف دقیق مدیریت را از انجام ارزیابی نمی دانند و به آن مظنون هستند.
- ۱۱) ارزیابی کنندگان مطمئن نیستند که نامشان فاش نمی شود.
- ۱۲) مدیریت از نتایج اطلاعات بدست آمده از این ارزیابی در جهت هایی بجز توسعه کارکنان استفاده می کند. (مثلاً ارتقاء، جایگزینی، پاداشها)
- ۱۳) کاندیداها نتایج بدست آمده را به دلایلی قبول ندارند. اولاً بخاطر اینکه این نتایج متفاوت از نمره های است که آنها در نظر داشته اند. ثانیاً ارزیابی کنندگانی را که در مورد وی اظهار نظر کرده اند را قبول ندارند. ثالثاً شایستگیهای مورد ارزیابی در مورد شغل آنان مصداق نداشته و نامربوط بوده است.
- ۱۴) کاندیداها نمی توانند بین اهداف این ارزیابی و ارزشها و استراتژی سازمان ارتباطی برقرار نمایند.
- ۱۵) کاندیداها به دقیق بودن این نتایج اطمینان ندارند.
- ۱۶) بازخورد ارزیابی پس از مدت زمان خیلی طولانی به آنها داده شده است.
- ۱۷) کاندیداها دقیقاً نمی دانند که بر روی چه قسمتهایی از بازخورد جهت توسعه خود باید تمرکز نمایند.

- ۱۸) در بازخورد به کاندیداها فقط بر روی نقاط ضعف تاکید شده است.
- ۱۹) کاندیداها نمی‌دانند که با نتایج ارزیابی چه باید کرد. حق انتخاب مناسبی در مورد تعیین نوع و چگونگی توسعه خود ندارند.
- ۲۰) کاندیداها فاقد یک الگوی کامل جهت توسعه خود می‌باشند.
- ۲۱) بازخورد ارزیابی به مقام مافوق فرد فرستاده نشده است.
- ۲۲) مدیران مافوق کاندیدا، توسعه فرد را به عنوان یک مسؤلیت کاری برای خود در نظر نمی‌گیرند.
- ۲۳) پیگیری لازم به منظور انجام فعالیتهای توسعه‌ای برای کاندیدا توسط مدیر وی صورت نمی‌گیرد.
- ۲۴) اهداف توسعه‌ای (نقطه‌ای که فرد باید به آن برسد) بطور شفاف، تدوین نشده است.

چه باید کرد؟

- الف) افزایش سطح اطمینان کاندیداها و ارزیابی کنندگان نسبت به طرح و نتایج مثبت آن
- ب) تطبیق دقیق اهداف ارزیابی، با استراتژیهای سازمانی از نظر نحوه استفاده از نتایج ارزیابی و شایستگیهای مورد ارزیابی
- ج) اخذ پشتیبانی مدیریت ارشد شرکت
- د) استفاده هرچه بیشتر از نتایج ارزیابی به منظور توسعه کارکنان و عدم استفاده از آن در جهت گزینش
- ه) انتخاب تعداد مناسبی از شایستگیها که در حد حوصله تکمیل کنندگان فرمهای ارزیابی باشد.
- و) مصادیق رفتاری و تعریف هر شایستگی به درستی و دقت انجام گیرد.
- ز) عدم نظرسری از ارزیابی کنندگان برای کاندیداهای مختلف (بطور همزمان)
- ح) بازخورد تهیه شده به سرعت به کاندیدا ارایه شود.
- ط) مسؤلیت فرد کاندیدا و مدیر مافوق وی در قبال نیازهای توسعه‌ای کاندیدا، شفاف و معین باشد.
- ی) گرایش بیشتری نسبت به توسعه افراد ایجاد شود.
- ک) هدفهای توسعه‌ای (نقاطی که مورد انتظار سازمان جهت حصول به آن می‌باشد) بطور دقیق و شفاف تعیین شده باشد.



COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.

Multirater/360° Feedback – Does It Produce Better Leaders

Presented by
Bill Byham
Chairman and CEO
Development Dimensions
International



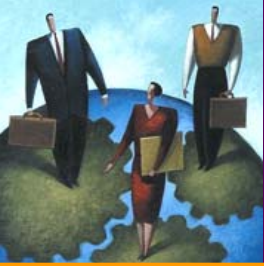
Realization

- A sustainable, positive change in people's performance that dramatically increases the ability of an enterprise to achieve its business goals

*Realization from Multirater/Multi-perspective/
360° feedback or assessment center feedback*

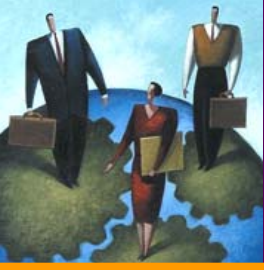
Do you use 360°
surveys to diagnose
development needs?

What percentage of the people in your organization that receive 360° or assessment center feedback, make a sustained change in their behavior?



Research Results

- 300 + studies show no improvement in successive 360° administration; there are five studies that do show improvement

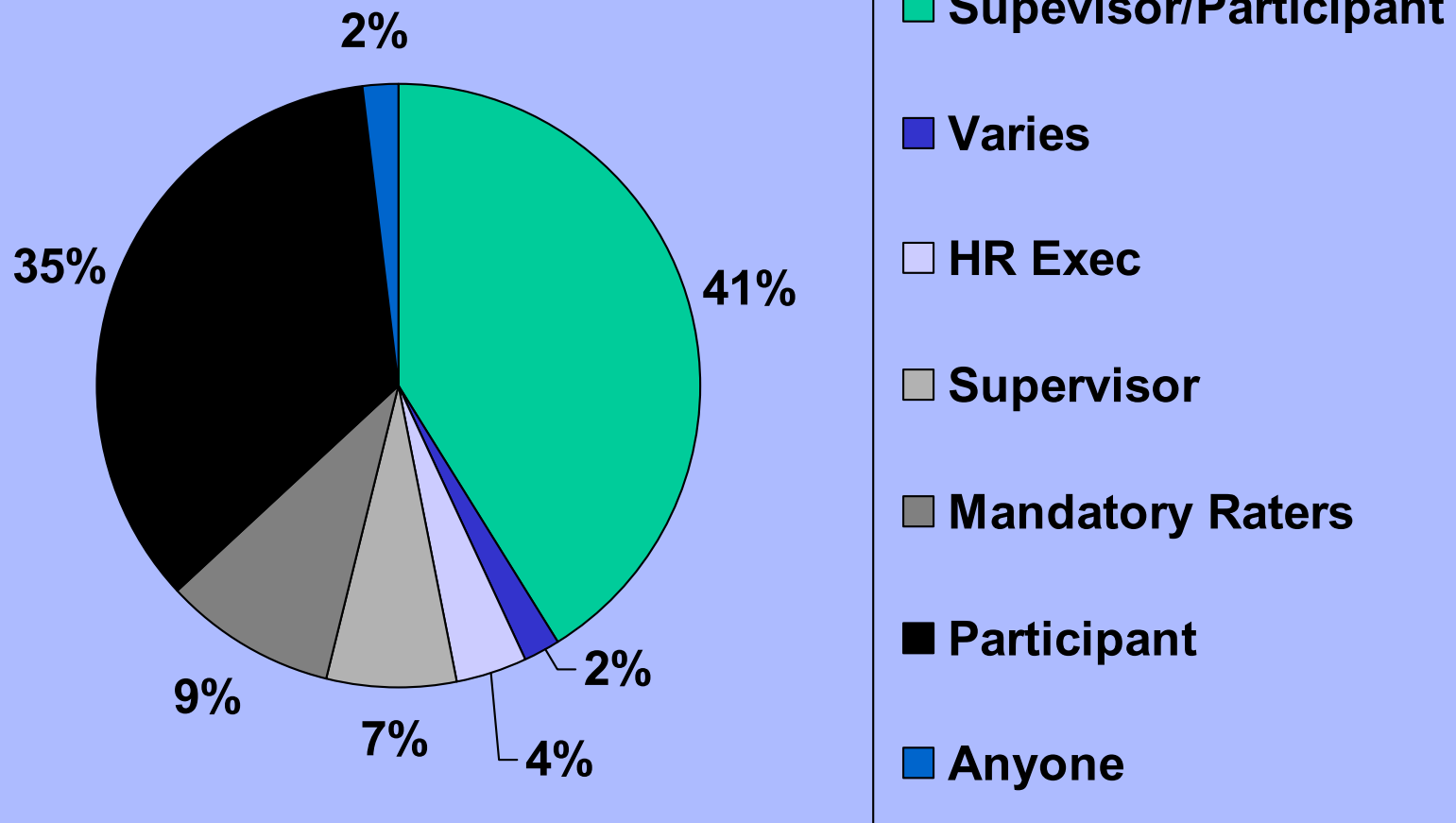


Why 360° Feedback Doesn't Work

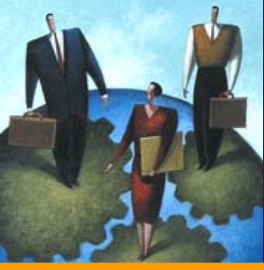
- **Problems with instruments, implementation**
 - Incorrect or out-of-date competencies (not future-oriented)
 - Too many competencies
 - Competencies/Behaviors poorly defined
 - Confusing or inappropriate rating scales
 - No orientation or training of raters
 - Short deadlines – no time to complete ratings
 - Poor handling of comments
 - Wrong raters



Who chooses raters?



Benchmark Study of North American 360° Feedback Practices – Data Driven Decisions, Inc.



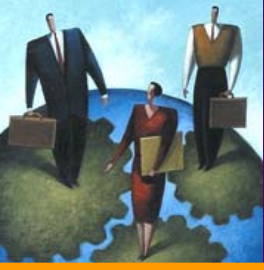
Why 360° Feedback Doesn't Work (*Cont'd.*)

- Environment
 - Confidence in management
 - Organizational trust level
 - Development culture
 - Raters suspicious of management's intentions
 - Raters don't believe anonymity promise
 - Management's use of data other than development
 - Performance Management
 - Promotion/Succession Management
 - Pay



We loved that idea—for the first few years, it helped us locate the “horses’ asses” who “kissed up and kicked down.” Like anything driven by peer input, the system is capable of being “gamed” over the long haul. People began saying nice things about one another so they all would come out with good ratings. The 360s are now only used in special situations.

Jack Welch on 360° Feedback



Why 360° Feedback Doesn't Work (*Cont'd.*)

- Feedback
 - Participants don't believe results
 - Different from their self-rating
 - Wrong raters
 - Wrong competencies (not related to position)
 - All ratings are high
 - Participants don't see alignment with organization's strategy and values
 - Participants don't see importance to career
 - Participants don't know how to check accuracy
 - Too long between administration and feedback



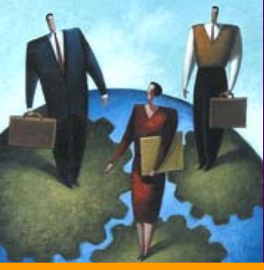
Why 360° Feedback Doesn't Work (*Cont'd.*)

- Development Planning
 - Participants don't know where to focus
 - Focus only on weaknesses
 - Participants don't know what to do (limited view of development opportunities)
 - Limited access to best development opportunities e.g., task force, special assignments
 - Have never seen effective behavior e.g., strategic thinking
 - Participant's manager doesn't see reports



Why 360° Feedback Doesn't Work (*Cont'd.*)

- Lack of encouragement of development action
 - Manager doesn't see development as shared responsibility
 - Lack of manager follow through (time pressure, etc.)
 - No clear expectations of development/change



Why 360° Feedback Doesn't Work (*Cont'd.*)

- Measurement of results
 - Development achievement
 - Ongoing meaningful change

NOT DONE!

What can you do to
increase realization
of 360° feedback?



Do the Fundamentals

- Check environment – Is this the time?
 - Trust level?
 - Past history?
 - Alignment with organization’s strategy?
 - Top management support?
 - Use of 360° outside development?
- Check instrument and implementation plan
 - Too many competencies
 - Poorly defined competencies
 - Too many people rated at same time
 - Too long to provide feedback (organization changing rapidly)
 - Clear accountability
 - Can rate many people at some time on one competency
- Communicate!!! Orientation
- Link to training and development systems
- Clear expectation of development/change



Four Big Ideas

- Improve feedback and identification of possible development targets
- Individual and manager jointly select development targets and plan development
- Create “Learning Tension”
- Build motivation by measuring results (developmental and ongoing)



Assessment Center Feedback

- Better for consideration for future positions
- Problems mostly the same
 - More variance in competency ratings
- Solutions mostly the same
 - Recipient tends to believe results more
 - Impact enhanced when used in combination with 360° feedback
- Follow through is even more important because of higher cost of assessment centers
- Better for pre- and post-research



Four Big Ideas

- Improve feedback and identification of possible development targets
- Individual and manager jointly select development targets and plan development
- Create “Learning Tension”
- Build motivation by measuring results (developmental and ongoing)



COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.

QUESTIONS...



COMPETITIVE ADVANTAGE. REALIZED.

THANK YOU...