

مروری بر بازخورد ۳۶۰ درجه^۱:

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

در بازار رقابتی امروز، شرکتها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد پردازند و سازمانها باید به کارکنانشان کمک کنند تا بتوانند نیازهای متغیر سازمان را برآورده سازند. بمنظور حداکثر کردن توانمندی‌های کارکنان، شرکتها باید روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که: اولاً کارآ و اثر بخش باشد و به گونه‌ای کم‌هزینه و بهنگام، عملکرد افراد را ارزیابی نموده و بهبود بخشد.

ثانیاً هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید.

ثالثاً رهبرانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند. یکی از بهترین روشهای پاسخگویی به مسائل فوق استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه است که مزایا و کاربردهای آن در ذیل بیان می‌شود:

مزایای کلی استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه:

- ۱- افزایش کار گروهی و همکاری در میان واحدها و بخشهای مختلف
- ۲- ایجاد روحیه مشتری گرایی در میان کارکنان صنفی و خدماتی
- ۳- ترویج رفتارهای متناسب با اصول و ارزشهای جدید سازمانی
- ۴- گسترش مهارتهای مشاوره‌ای و پژوهشی در میان پرسنل سنتی مدیریت منابع انسانی
- ۵- هم‌سو نمودن رفتار مدیران میانی با استراتژی شرکت که در نتیجه ساختار فکری مشترکی را در شرکت ایجاد می‌کند.
- ۶- شناسایی نیازهای توسعه‌ای رهبران آینده
- ۷- ایجاد جوئی مثبت که مشوق کار گروهی خواهد بود.

کاربردهای خاص بازخورد ۳۶۰ درجه

کاربردهای خاص بازخورد ۳۶۰ درجه را می‌توان در پنج حوزه کلی بیان نمود که این پنج حوزه عبارتند از:

الف- توسعه فردی ب- ارزیابی عملکرد ج- تعیین پرداختها بر اساس عملکرد

¹ - [Http://WWW.vmci.nl/doc/360degree feedback/Overview.pdf](http://WWW.vmci.nl/doc/360degree%20feedback/Overview.pdf)

د- جذب و استخدام ه- بهبود سازمانی

حال به بررسی هر یک از این کاربردها با تفصیل بیشتر می‌پردازیم:

الف - بکارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه در جهت توسعه فردی:

توسعه فردی مهمترین مورد استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه است. استفاده از این بازخورد به افزایش آگاهی افراد از خودشان و شناسایی نقاط قوت و نیازهای توسعه‌ای آنها کمک می‌کند. نتایج بازخورد، معمولاً محرمانه بوده و مالکیت آن متعلق به فرد ارزیابی‌شونده است و این نتایج در اختیار سازمان قرار نمی‌گیرد. مزایا و معایب محرمانه بودن نتایج بازخورد بدین شرح است:

مزایا

- ۱- از طریق دادن مالکیت نتایج بدست آمده به کاندیدا، فرد ارزیابی‌شونده ترغیب می‌شود تا مسئولیت توسعه فردی خویش را به عهده گیرد.
- ۲- کاندیداها، ترس کمتری نسبت به بازخورد خواهند داشت و در نتیجه احتمال توجه آنها به نتایج بازخورد بیشتر خواهد شد.
- ۳- به کاندیداها کمک می‌شود که یک برنامه توسعه‌ای واضح با تاکید بر اهداف حال و آینده، ایجاد نمایند.

معایب

- ۱- در صورت محرمانه بودن، سازمان به اطلاعات افراد دسترسی نخواهد یافت.
- ۲- به دلیل آنکه نتایج بدست آمده از بازخورد ۳۶۰ درجه در اختیار سایر سیستمهای منابع انسانی قرار نمی‌گیرد، ممکن است در مورد آن پیگیری کافی انجام نشود و شخص ارزیابی‌شونده نیز نتایج بدست آمده را نادیده بگیرد.

ب - بکارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی:

زمانی که سازمانها از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی استفاده می‌نمایند بازخورد بدست آمده محرمانه نیست. بلکه فرد ارزیابی‌شونده در مورد نتایج بازخورد با مدیر خود به بحث و بررسی می‌پردازد و نتایج در پرونده شخصی فرد نگهداری می‌شود. مدیر و فرد ارزیابی‌شونده به اتفاق هم برنامه‌ای عملی برای سال بعد تدوین می‌نمایند تا عملکردشان را بهبود بخشند. با وجود اینکه بازخورد ۳۶۰ درجه، تأثیر مستقیمی در افزایش حقوق افراد ندارد اما اطلاعاتی که از عملکرد فرد به مدیر می‌دهد، بطور غیرمستقیم بر تصمیم‌گیری مدیر در تعیین افزایش حقوق او اثر خواهد گذاشت.

مزایا

- ۱- ارزیابی که با استفاده از نظرات تعدادی از همکاران انجام شود نسبت به ارزیابیهای سنتی، تصویری جامع تر از عملکرد فرد ارائه می‌دهد.
- ۲- نقطه تمرکز ارزیابی آن دسته از مهارت‌های ارتباطی است که بر رسیدن به اهداف سازمانی تاکید دارد.

معایب

- ۱- اگر پاسخ‌دهندگان احتمال بدهند که بازخورد ایجادشده، علاوه بر فرد در اختیار سازمان نیز قرار می‌گیرد، با صداقت کمتری پاسخ خواهند داد.
- ۲- افراد ارزیابی‌شونده ممکن است از دریافت بازخورد بترسند و تمایلی به دانستن نتایج نشان ندهند.

ج - بکارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه برای تعیین پرداختها:

برخی سازمانها از بازخورد ۳۶۰ درجه برای تصمیم‌گیری در مورد میزان حقوق پرداختی افراد براساس عملکردشان، استفاده می‌نمایند. این سازمانها از تعداد بیشتری از ارزیابی‌کنندگان استفاده می‌کنند که این امر موجب افزایش انصاف و عدالت در سازمان خواهد شد. بر این اساس مدیر قبل از تصمیم‌گیری در مورد افزایش حقوق فرد به مقایسه نتایج عملکرد وی با اهداف و شاخصهای تعیین شده می‌پردازد.

مزایا

- ۱- فرایند تعیین میزان پرداختها براساس عملکرد، بی‌طرفانه و منصفانه‌تر خواهد بود.
- ۲- تصمیم‌گیری بر اساس مدارک صریحی خواهد بود که موجب افزایش عدالت در پرداختها می‌شود.

معایب

- ۱- نتایج بازخورد به عنوان حقیقتی مطلق تلقی می‌شود در صورتی که برگرفته از ادراک شخصی افراد است.
- ۲- در صورتی که ارزیابی‌شوندگان بدانند که پاسخهای آنان تأثیر مستقیمی در حقوقشان خواهد داشت با صداقت کمتری پاسخ خواهند داد.
- ۳- ارزیابی‌شوندگان به وسیله بازخورد ۳۶۰ درجه ممکن است احساس کنند که بدینوسیله تهدید می‌شوند و به این دلیل در برابر هر بازخورد منفی مقاومت خواهند کرد.
- ۴- تاکید کمتری بر تغییر و توسعه افراد خواهد شد.

د - بکارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه برای جذب و استخدام:

بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند برای جذب و استخدام افراد نیز مورد استفاده قرار گیرد. از کاندیدها خواسته می‌شود تا در فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه شرکت کنند و به خودارزیابی بپردازند. سپس نتایج بازخورد آنها با نتایجی که از مصاحبه و سایر آزمونهای قبل از استخدام بدست می‌آید مقایسه می‌گردد.

مزایا

۱- توجه گروه انتخاب‌کننده فرد را به مهارتهای ارتباطی وی جلب می‌نماید.

معایب

۱- بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان یک حقیقت مطلق تلقی می‌شود در صورتی که فقط ادراک شخصی فرد نسبت به خودش است.

۲- در صورتی که ارزیابی شوندگان بدانند که پاسخهای آنها تأثیر مستقیمی در استخدامشان خواهد داشت، ممکن است از میزان اعتبار بازخورد ۳۶۰ درجه کاسته شود.

۳- شرکت کنندگان در فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه، ممکن است احساس کنند که بوسیله بازخورد ۳۶۰ درجه تهدید می‌شوند و به همین دلیل در برابر هر بازخورد منفی، مقاومت خواهند کرد.

ه - بکارگیری بازخورد ۳۶۰ درجه برای بهبود سازمانی:

سازمانها بمنظور پشتیبانی از تغییرات سازمانی به استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه علاقه نشان می‌دهند. ارزیابی ۳۶۰ درجه در مورد ارزشها، شایستگیها و ویژگیهای منعکس‌کننده یک فرهنگ جدید، طراحی شده است. زمانی که نتایج ارزیابی کاندیدها جمع‌آوری گردید، می‌توان در جهت ساختن تصویری کلی از نیازهای توسعه‌ای گروهها و ستادهای درون سازمان از آن استفاده نمود. همچنین بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند از طریق نمایان ساختن نگرشهای کارکنان، به سازمان کمک کند تا در حوزه‌های عملی اولویتها را تعیین نماید.

مزایا

۱- تغییرات را در سطح سازمان ترغیب می‌نماید.

۲- به ایجاد مجموعه‌ای جدید از ارزشها و شایستگیها در سازمان کمک می‌کند.

۳- می‌تواند به ایجاد فرهنگ یا شیوه‌ای نوین در کار افراد بیانجامد.

معایب

۱- بازخورد نمی‌تواند تغییر قابل توجهی در سازمان ایجاد نماید مگر آنکه توسط سایر محرکهای تغییر پشتیبانی شود.

۲- اگر تعداد کاندیداها زیاد باشد ممکن است این روش هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل نماید.



360-Degree Feedback Overview

In today's competitive market, companies must recruit and retain the very best people. Organizations must help their employees grow to meet the continuously changing business needs. In order to maximize their employee's potential, organizations need a cost effective, timely and efficient manner to measure performance and development of their employees and of the company; to assist in optimizing training funds, develop leaders who inspire and motivate employees, reduce turnover, improve total productivity and identify which developmental investments yield the highest returns. Conducting web-based 360-degree feedback evaluations is the solution.

Benefits of Web-based 360-Degree Feedback

- Reduces administrative time and costs associated with paper-based or disk based 360 assessment tools
- Offers more flexibility by enabling easier and quicker changes and updates
- Enables personalization of results which leads to higher commitment and more effective employee development
- Increase accessibility by requiring users to only have access to web browser and internet access
- Can easily be implemented across the organization
- Eliminates geographical boundaries between users and their coaches and mentors
- Tracks progress of individuals and groups through in depth reporting and analysis
- Offers a secure environment for transferring sensitive data
- Administer online
- Host numerous assessments and conduct them simultaneously
- Customize the 360 degree assessment
- Assessment is available 24/7
- Totally paperless process
- Web-enabled 360 systems are more organization friendly and less of a consultant-driven process

Common Uses of 360-Degree Feedback

- Enhance teamwork and collaboration among different departments and functions
- Building customer skills among frontline or service-oriented employees
- Communicating behaviors consistent with new organizational values or principles
- Developing consulting skills among traditional human resources personnel
- Aligning middle manager behavior with corporate strategy promoting a shared global mindset
- Changing the behavior of senior leadership
- Assessing development needs for future leaders
- Creating a more positive and empowering work group climate



Benefits of 360-degree feedback

Using 360-degree feedback provides a more realistic assessment of individual performance than feedback from a manager. The relationship that individuals have with their peers and subordinates may be very different than their relationship with their manager. An individual's perception of their own performance may also differ from their co-workers perception of them. Gathering feedback from each of these sources enables individuals to develop a more balanced and representation view of how their performance is perceived.

Individual Benefits	Organizational Benefits
<ul style="list-style-type: none"> • Provides participant with an opportunity to learn how different colleagues perceive them, leading to increased self-awareness • Encourages self-development • Increase understanding of the behaviors required to improve personal and organizational effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Promote a more open culture where giving and receiving feedback is an accepted norm • Enables the organization to identify overall strengths and development needs within the workforce • Increase communication within the organization where information is shared upwards, sideways and downwards • Can be a powerful trigger for change

Applications of 360 degree feedback

The number of applications of 360-degree feedback has grown into five general areas:

- Individual Development
- Appraisal
- Performance-related pay
- Recruitment & Selection
- Organizational Development



360-Degree Feedback for Individual Development

Individual development is the most common usage of 360-degree feedback. Using 360-degree feedback helps to raise the subjects' self-awareness and help them identify strengths and development needs. The results of the 360-degree feedback are usually confidential and are owned by the subject. The feedback result is not shared with the organization.

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • By placing ownership of the feedback in the hands of each participant, they are encouraged to take responsibility for their own development • Participants feel less threatened by the feedback and are more likely to open to the results • Participants are helped to form a clear development plan which focuses on current and future aims 	<ul style="list-style-type: none"> • Organization does not have access to individual information • Does not link in with other HR systems and so may not be followed up adequately- participant may choose to ignore feedback

360-Degree Feedback for Appraisal

When organizations use 360-degree feedback for the appraisal process the feedback is not confidential. The subject discusses the results with their manager and the information is kept on their personal file. The manager and subject create an action plan for the following year to improve performance. While the 360-degree feedback appraisal does not have a direct impact on a pay increase, it does inform the manager of the individual's performance and this knowledge can indirectly influence any increase decisions.

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • Appraisal focuses on perceptions of a range of work colleagues, providing a "richer" picture of performance than traditional appraisal • Appraisal focuses on interpersonal skills as well as achievement of business objectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Respondents may be less honest knowing that the information is fed back to the organization as well as the individual • Participant may feel more threatened by the feedback and less open to the messages contained within it



360-Degree Feedback for Performance-Related Pay

Some organizations use 360-degree feedback to help them make informed decisions around performance-related pay. These organizations increase the number of individuals involved in the assessment of individual's performance, thus increasing the objectivity and fairness. The manager reviews the results in conjunction with the individual's performance against set work targets and objectives, before deciding on a pay increase.

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • Process of determining performance-related pay appears more objective and fair • Provides direct evidence upon which pay decisions can be justified 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback is treated as absolute truth rather than individual perception • Feedback may be less honest as respondents know that their ratings will have a direct impact on pay • Participant can feel threatened by the feedback and is more likely to dispute any negative messages • Less focus on development and change

360-Degree Feedback for Recruitment & Selection

360-degree feedback can also be used for recruitment and selection purposes. Candidates are asked to take part in a 360-degree feedback assessment and their results are reviewed with their performance during their interview and in other pre-selection tests.

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • Encourages selection board to consider interpersonal skills 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback is treated as absolute truth rather than individual perception • Feedback may be less honest as respondents know that their ratings will have a direct impact on the selection decision • Participates can feel threatened by the feedback and is more likely to dispute any negative messages



360-Degree Feedback for Organizational Development

Organizations are turning to 360-degree feedback to support organizational change. The 360-degree feedback assessment is designed around values, competences or attributes which reflect a new culture. When subjects response are aggregated, they can be used to help build a picture of overall development needs for groups of staff within the organization. Aggregated responses can also be used to inform the results of staff attitude surveys, enabling the organization to pinpoint priority areas for action.

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • Encourages change across the organization • Help to embed a new set of values and competences within the organization • Can help to make a new way of working or culture more tangible to people 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback may not bring about significant change unless supported by additional change initiatives • Can be costly when used with large numbers of people

360-Degree Feedback Fast Facts

Industry Usage

“The rating process is well past being another trend with more than 90 percent of Fortune 1000 companies using "multi-source assessment" for at least developmental feedback.”

Source: International Personnel Management Association

Twenty-two of Fortune's 32 most admired companies were using upward or 360-degree feedback as of 1994. By 1996, 360-degree programs had become nearly universal among Fortune 500 companies, which spend hundreds of millions of dollars annually to support them.

Source: Yammarino, F. Y., & Atwater, L. E. 1997. Do managers see themselves as others see them?

Source: Antonioni, A. 1996. Designing an effective 360degree appraisal feedback process.

A survey of the members of the Society of Human Resource Managers found that 35 percent of the organizations used 360-degree feedback primarily for executives, and 37 percent for upper middle managers. Middle and first-level managers also were included, but to a lesser degree (23 percent and 18 percent, respectively).

Source: Lepsinger, R., & Lucia, A. D. 1997. The art and science of 360-degree feedback.



ROI

Companies who institute a competency based assessment and development system see ROI (return on investment) as high as 700 percent.

Source: The Economic Value of Competencies: Measuring ROI, by Lyle Spencer and Charles Morrow

“Since introducing 360 feedback, **Royal & Sun Alliance** has achieved a 50% improvement in the effectiveness of its managers - as measured by their staff.” Graeme Craig General Manager - Corporate Services for Royal Sun Alliance

Source: Human Resources, June 1998. Institute of Personnel Management, NZ

Research indicates that the gains from 360-degree feedback, when used as a developmental tool, are substantial. Changes in behavior brought about by such programs tend to be immediate and frequently dramatic.

Source: Jai Ghorpade, February 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback

The 360-degree concept enables such feedback at a relatively low operating economic cost.

Source: Jai Ghorpade, February 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback

Subject Feedback

“It's a wonderful sanity check for me,” said Jamie Van De Ven, a manager at **Intel Corp.** who uses 360-degree assessments for the 100 employees in her division. “I've found if I invest more time (with 360) up front, I can save hundreds of hours during the year because a person gets an evaluation that's more useful to them.”

Source: 360-Degrees of Evaluation More companies turning to full-circle job reviews, Ilana DeBare, San Francisco Chronicle, May 5, 1997.

“Until we implemented 360 degree feedback, we were only focusing on issues related to managing upwards,” says Jim Gemmell of **Mobil Oil**. “We would typically neglect other critical aspects of our business objectives. Currently, with 360 degree feedback we show concern for employees at all levels, in addition to emphasizing the external clients focus of Mobil.”

Source: Ten reasons you should be using 360-degree feedback, Robert Hoffman, HR Magazine, April 1995.

“Some people look good from the top down,” says Michael Sears, CFO of **Boeing**, “but they don't look so good from the bottom up. And if you just gather paper data on a person, it's hard to get at some of the real issues.”

Source: Truth & Consequences – Why tough “360” reviews and employee ranking are gaining fans, Kris Frieswick, CFO Magazine, June 01, 2001



“The surprise came from the consistency of the feedback from totally unrelated sources, particularly on my strengths,” says Karen Hensey of **Hewlett-Packard**. “I never felt I was being torn apart. It was very constructive coaching. It was soul-searching but not touchy-feely.”

Source: 360-Degrees of Evaluation More companies turning to full-circle job reviews, Ilana DeBare, San Francisco Chronicle, May 5, 1997.

“The thing we gain the most is input from so many people that know the employee's work. Now their peers and customers give feedback,” says Karrie Jerman, HR representative at **Hamilton Standard Commercial Aircraft**. “They feel it's more fair.”

Source: Companies evaluate employees from all perspectives, Jayart Kirksey, Personnel Journal

“It gave me a much more rounded picture of my effectiveness, as well as strengths and weaknesses, than any annual appraisal,” said by an employee with the **Department for Culture, Media and Sports**.

Source: Getting the best out of 360-degree feedback, Civil Service Corporation Management, June 2001

“I got much more honest feedback than I'd ever gotten from a one-on-one review,” says Chuck Krogman, an **Aspect Telecommunications** employee.

Source: 360-Degrees of Evaluation More companies turning to full-circle job reviews, Ilana DeBare, San Francisco Chronicle, May 5, 1997.

“The importance of self-awareness in the workplace has been cited by both popular authors such as Covey, Senge, and Juran, as well as in empirical research studies, as being a critical factor for managerial and leadership effectiveness.”

Source: Allan H. Church, Summer 1997. Improving Performance Through Multirater Feedback

Research has demonstrated that anonymous feedback is more honest and closer to what raters actually feel about the feedback recipients. Appraisers whose identity is known to the feedback recipients give higher ratings than those who are anonymous.

Source: London, M. & Smither, J. 1995. Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance related outcomes?

Source: Waldman, D. A., Atwater, L. E. & Antonioni, D. 1998. Has 360-degree feedback gone amok?