



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه - مدیریت منابع انسانی

ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه



تهیه کننده:

احسان کریمی

بهار ۱۴۰۱

نمونه سوالات فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه - ارزیابی سرپرست

- ۱- روحیه مدیرپروری دارد و زمانی که به پرسنل زیرمجموعه کارها را تفویض میکند به آنها اعتماد می نماید.
- ۲- نقش رهبری را به درستی ایفا می کند و قدرت نفوذ در دیگران را دارد و از بازخورد جهت بهبود مهارت رهبری استفاده می نماید.
- ۳- برای توسعه مسیر شغلی کارکنان پیگیری می کند.
- ۴- اهداف کوتاه مدت و بلند مدت برای حوزه کاری خود در نظر دارد و به تحقق آنها پایبند است.
- ۵- پرسنل زیرمجموعه حوزه کاری خود را حمایت و به طور منطقی از حقوقشان دفاع می کند.
- ۶- ...

نمونه سوالات فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه - ارزیابی همکاران زیرمجموعه

- ۱- در کار خود ابتکارات شخصی ارائه می کند.
- ۲- می توان بر روی او جهت بهبود و ارتقاء سازمان حساب کرد.
- ۳- برای تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت حوزه کاری خود تلاش میکند.
- ۴- سیستمی عمل می کند و اهداف سازمانی را مقدم بر اهداف فردی میداند.
- ۵- از سایر دانشگاه ها در راستای بهبود عملکرد الگوبرداری می کند و تجربه های موفق را به مدیر خود پیشنهاد می دهد.
- ۶- ...

نمونه سوالات فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه - ارزیابی همکاران هم تراز

- ۱- توانمندی حل مشکل را دارد و به توانمندسازی دیگران نیز در حل مشکل کمک می کند.
- ۲- برای حذف فعالیتها و رویه های غیرضروری برنامه ریزی می کند و فرایندهای کاری را به روز مینماید.
- ۳- برای بهبود عملکرد سازمان پیشنهادات سازنده ارائه می دهد.
- ۴- در حیطه کاری خود از لحاظ علمی و اجرایی مسلط بوده و آشنایی کامل با دستورالعمل ها دارد.
- ۵- در بازدیدهای گروهی مشارکت دارد و جهت ارتقاء شاخص ها و بهبود کیفیت کار، برای واحدهای محیطی برنامه ریزی مناسب دارد.
- ۶- ...

- ۱۰- پیگیری اجرای فرایند: دریافت کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه های توسعه باشند و از داده های بازخور در زمینه توسعه و مهارت آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.
- ۱۱- تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است

کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه

- بازخور ۳۶۰ درجه باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می کند. مزایای سازمانی این بازخور شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. در مورد مزایای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه تر و قابل اعتمادتر هستند، از اینرو، بازخوری که دریافت می کنند خودآگاهی را افزایش می دهد و این افزایش خودآگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کارراهه است.

نمونه سوالات فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه - خود ارزیابی

- ۱- وقت خود را مدیریت می کنم و از زمان موجود استفاده لازم و کافی را می برم.
- ۲- بر عملکرد همکاران نظارت داشته، بازخورد مناسب می دهم و تشویق و تنبیه متناسب را مدنظر قرار می دهم.
- ۳- به مستندسازی فعالیت های انجام شده معتقد و پایبندم و خود در این مهم پیشقدم می باشم.
- ۴- در محیط کار انرژی مثبت می دهم و بین همکاران نگرش مثبت ایجاد می کنم و محیط کاری صمیمی و شاداب ایجاد کرده ام.
- ۵- عملکرد حوزه کاری خود را به طور منظم پایش و ارزشیابی می کنم.
- ۶- ...

بازخور ۳۶۰ درجه

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

ارکان بازخور ۳۶۰ درجه

فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد.

واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی».



این فرایند نیز دارای چهارعنصر اصلی است.

ارزیابی بالا به پایین: همان شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند.

ارزیابی پایین به بالا: در این نوع ارزیابی زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند.

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

رتبه‌بندی همکاران: اعضای گروه، بر اساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه‌بندی می‌کنند.

خود ارزیابی: به فرآیندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است

مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه

- ۱ - تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به‌دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود.
- ۲ - انتخاب ابزار جمع‌آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر می‌شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند.
- ۳ - تصمیم‌گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگیهای عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود.
- ۴ - تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می‌شوند.
- ۵ - پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است.
- ۶ - دریافت‌کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می‌کنند: ارزیابی‌کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.
- ۷ - توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کاراتر، فرستادن دیسکت به هرکدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کنند.
- ۸ - تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع‌آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می‌شود.
- ۹ - بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت‌کنندگان بازخور ارائه می‌شود.