

ارزیابی چند منبعی (۳۶۰ درجه) گامی نو در ارتقای نظام ارزیابی عملکرد مدیران

بدون شک مدیران سازمان تامین اجتماعی همانند تمامی سازمان ها ایفاگر مهم ترین نقش ها در تحول، به روزرسانی و ارتقای کمی و کیفی فعالیت های آن می باشند. نوسازی، پویائی، بهره وری و رقابت پذیری سازمان تامین اجتماعی در گرو داشتن مدیرانی آگاه، مبتکر، توانمند و علاقمند و متعاقباً نیروی انسانی توانا، بانگیزه و پویا می باشد.

امروزه یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران در سازمانها افزایش بهره وری نیروی انسانی بخصوص در سطح مدیران میانی میباشد. اثربخشی این مهم در کاهش هزینه ها، ارتقاء کیفیت کار و در نهایت جلب رضایت مخاطبین میباشد. با بهره گیری از سیستم مناسب سنجش میزان عملکردها بر اساس معیارها و شاخصهای از قبل تعیین شده میتوان ارزیابی عینی انجام داد.

لذا با توجه به اهمیت ویژه مدیریت در سازمان امروزی، شناخت و ارزیابی عملکرد مدیران و واحدهای اجرائی و آشنائی با اطلاعات آماری مربوط به آن ها، زمینه ساز تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های صحیح و به موقع خواهد بود.

با پیچیده تر شدن نظامهای اداری در دنیای امروز میزان تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی مدیران نیز افزایش یافته بگونه ای که سازمانی را موفق دانسته اند که بتواند خود را با تحولات و تغییرات شگرف حاصل در نظامهای جهانی در سطح کلان سازگار نماید. پرواضح است اینگونه سازمانها علاوه بر اینکه مسیر خود را بخوبی تشخیص داده اند توانسته اند تحولات را نیز با خود همسو سازند و آنها را به سود سازمان خود بکار گیرند.

در حال حاضر با توجه به حجم امور موظف و جاری واحدها به جهت پاسخگوئی و ارائه خدمات به بیمه شدگان و مستمری بگیران و نیز فعالیتهای مضاعفی نظیر اتوماسیون، سامان سوابق و همچنین اختیارات تفویضی وسیع و گسترده در بخش بیمه ای، نقش و جایگاه نظارت و ارزشیابی در کلیه سطوح سازمان اعم از ستادی، استانی و اجرائی از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و اهتمام و کوشش همه جانبه کلیه متصدیان مشاغل مدیریت و کارشناسی را طلب می نماید.

در این راستا اداره کل امور استانها نیز با واقف بودن به وظائف و مسئولیتهای خود و بمنظور رسیدن به اهداف عالی سازمانی، موضوع نظارت و ارزیابی عملکرد را سرلوحه کار خود قرار داده است. بهمین منظور پروژه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد روسای شعب بر مبنای مدل ارزیابی چند وجهی یا ۳۶۰ درجه را در دستور کار خود قرار داده است.

اداره کل امور استانها با درک اهمیت حیاتی نظارت و ارزشیابی در رشد و بالندگی سازمان، همواره افقهای جدیدی را در پیش رو قرار داده است. لازم به ذکر است توجه این اداره کل به روشهای نوینی همچون تکنیک ارزیابی ۳۶۰ درجه و کارت امتیازی متوازن حاکی از تلاش جهت ارتقاء و بروز رسانی روشهای مورد استفاده در راستای رویکرد جدید اداره کل امور استانها با عنوان «مدیریت عملکرد» می باشد.

مدل ارزیابی یا بازخور ۳۶۰ درجه (چند منبعی یا چند وجهی) از روش های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. بازخور ۳۶۰ درجه یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان و مشتریان تکیه دارد.

به عبارت دیگر، ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی است که در آن یک فرد همزمان از سوی زیردستان، مشتریان، کارکنان، همکاران، مدیران مافوق و همچنین خودارزیابی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

لازم به ذکر است ارزشیابی عملکرد باید از مدیریت عملکرد تمییز داده شود. مدیریت عملکرد فرایند بسیار گسترده تر، جامع تر و طبیعی تر در مدیریت است که هدف آن مشخص کردن انتظارات متقابل بوده و بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می رود به عنوان مربی و نه به عنوان قاضی عمل نمایند تاکید دارد و بر آینده متمرکز است.

هدف از رویکرد مدیریت عملکرد در وهله اول بهبود عملکرد سازمانی، کارکردی، واحد و فردی کارکنان است و دوم، هدفهای کلی زیر را نیز در بردارد:

- توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی.
- مشخص کردن اینکه در سازمان واحدها و افراد تا چه حد در راستای اهداف و انتظارات سازمان قرار دارند.
- به دست آوردن معیارها و مبانی اصلاح فرایندهای کاری و سازمانی در آینده سازمان.
- ایجاد انگیزه بیشتر در منابع انسانی.
- ایجاد روحیه کار گروهی.
- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و ایجاد و اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز.
- شناخت باورها و ارزشهای ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت باورها و ارزشها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و موثر.

معرفی مدل ارزیابی یا بازخور ۳۶۰ درجه (چند منبعی)

مدل ارزیابی یا بازخور ۳۶۰ درجه (چند منبعی یا چند وجهی) از روش های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. بازخور ۳۶۰ درجه

یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان و مشتریان تکیه دارد.

به عبارت دیگر، ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی است که در آن یک فرد همزمان از سوی زیردستان، مشتریان، کارکنان، همکاران، مدیران مافوق و همچنین خودارزیابی مورد ارزیابی قرار می گیرد. مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه این است که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد در حالیکه رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. (جونز و برلی، ۱۳۷۹: ۵۴)

شایستگی را علت تمایز و تفاوت در عملکردهای کاملاً مطلوب و ایده آل با عملکردهای معمولی و متوسط می دانند.

شایستگی ها عبارتند از: مجموعه دانش، مهارت ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی های مرتبط با شغل که فرد را قادر می سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت پردازد. در واقع شایستگی ها الگویی را ارائه می کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است. (شیخ و فرامرز، ۱۳۸۶)

برای استخراج شایستگی ها روش های مختلفی وجود دارد که عبارتند از:

۱. مطالعه و تجزیه و تحلیل رفتارها، سبک های مدیریت، شیوه های تصمیم گیری و ویژگی های شخصی و شخصیتی که در مدیران برجسته و موفق آن سازمان و آن صنعت مشترک است.
۲. شناسایی و تجزیه و تحلیل روندها و چالش های موثر بر سازمان در آینده
۳. تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی
۴. الگوبرداری از سازمان های پیشرو (شیخ و فرامرز، ۱۳۸۶)

کاربردهای ارزیابی یا بازخور ۳۶۰ درجه در سازمانها

توسعه کارراهه: متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کار راهه است که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازها، آموزش کارکنان است هدف بازخور مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره مند میشود.

تغییر فرهنگی: بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می کنند.

ارزیابی عملکرد: در زمینه ارزیابی عملکرد سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آن استفاده می کنند

اولین گروه شامل آنهایی است که رفتار فرد را مشاهده می کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند.

منبع دوم بازخور محیطی شغلی است و منبع سوم خود افراد هستند که می توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.

افزایش اثربخشی تیم: بسیاری از سازمانها سیستمهای بازخور ۳۶۰ درجه را بمنظور اثربخش تر کردن تیم های کاری توسعه می دهند.

دلایلی که سازمانها در بکارگیری بازخور ۳۶۰ درجه دارند عبارتند از:

توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقاء کار تیمی و تیم سازی، ایجاد فضائی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسائی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزشها و پاداشهای سازمان. فرایند بازخور ۳۶۰ درجه بعنوان یک سیستم توسعه به سرعت در حال رشد میباشد. بسیاری از سازمانها باور کرده اند که اعضاء سازمان باید ازینش دیگران درباره کارها و رفتارهایشان مطلع باشند و خودشان نیز بعنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله مشارکت داشته باشند.

یکی از مباحث اساسی در فقدان تیم ارزیابی عملکرد در سازمانها است که منجر به بروز مشکلاتی برای کارکنان و مدیران شده است. عمده ترین بازخور ۳۶۰ درجه در سازمانها به کارگیری کارکنان، مدیران و درپاره ای موارد کارکنان زبردست در فرایند ارزیابی است که در نتیجه آن سازمانها می توانند تیم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کارگیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه ریزی کنند.

براین اساس چند نکته قابل توجه است:

۱- قبل از سرمایه گذاری برای به کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی نحوه استفاده از آن آموخته شود. هر تیم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به کارگیری آن یاری می رساند.

۲- حمایت و پشتیبانی اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند اما چه سودی برای ارائه دهنده بازخور دارد؟ جواب این است که افرادی که با همدیگر کار می کنند می توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل ساز شوند بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.

۳- از عوامل تسهیل کننده مناسب استفاده گردد: بازخور منابع چند گانه چیزی بیشتر از یک ابزار است یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل گردد. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می شود آسانترین روش برای تسهیل است جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار میشود بالقوه چالشی هستند و شامل بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.

۴- پیگیری برنامه های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خود آگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی میگردد بازخور ۳۶۰ درجه می تواند زمینه های ایجاد مهارت را شناسائی بکند و از سوی دیگر راه حل مشکلات را با استفاده از ابزار آموزش و توسعه ارائه کند.

سازمان باید براساس داده های بازخور ۳۶۰ درجه برنامه هائی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد. در غیر اینصورت تجربیات کسب شده در این زمینه ممکن است اتلاف شود و از پروسه های آینده حمایت مورد نیاز بعمل نیاید.

۵- بازخور توسعه ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا گردد: تجربیات موفقیت آمیز مدیریت عملکرد در اندک سازمانهایی به چشم می خورد در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه ای استفاده میگردد زمانی که افراد احتمال دهند که ممکن است در این فرایند شغل یا کارشان در معرض خطر باشد در ارائه بازخوردهای صحیح دچار مشکل می شوند.

آنها ممکن است سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابی های ارائه شده در این فضا برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی منصفانه و صحیح باشد اشتباه کرده ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه بعنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه در صورتی که افراد معتقد باشند که داده های ارائه شده در بازخور بر حقوق و شغل آنان تاثیر می گذارد احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود.

۶- فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند.

فوائد ارزیابی ۳۶۰ درجه عبارتند از:

۱. اولویت بندی نیازهای آموزشی
۲. ارزیابی بر اساس شایستگی های علمی و کاربردی
۳. کاهش فاصله بین رئیس و مرئوس
۴. افزایش میزان مشارکت و انجام کار تیمی
۵. ایجاد زمینه های مناسب جهت ارائه بازخور و توسعه فردی
۶. توجه به نظرات کلیه ذینفعان در سازمان (شیخ و فرامرز، ۱۳۸۶)