**ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟**

* ارزیابی ۳۶۰ درجه، روش و ابزاری است که به هر استاد فرصت دریافت بازخورد عملکردش را از جانب دانشجویان‌، همکاران، کارمندان می‌دهد. هر فرد در ارزیابی خودش هم می‌تواند از ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کند.
* ارزیابی ۳۶۰ درجه به استاد امکان می‌دهد از چگونگی ارزیابی دیگران از سودمندی‌اش به عنوان استاد مطلع شود. نتیجه‌ی مؤثرترین فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بازخوردهایی است که اساس آنها رفتارهایی است که اساتید دیگر می‌توانند ببینند و فرد ارزیابی‌شونده، خودش متوجه آن رفتارها نیست.
* این ارزیابی آگاهی درباره‌ی مهارت‌ها و رفتارهای مطلوب در دانشگاه برای به انجام رساندن مأموریت، تحقق بخشیدن به رؤیاها و زندگی مطابق ارزش‌ها را بالا می‌برد. این ارزیابی ریشه در رفتارهایی دارد که انتظار می‌رود سطح آنها از سطح انتظارات مشتری یعنی دانشجویان بالاتر باشد.
* افرادی که معمولا با مشارکت دانشگاه و کارمندان، به عنوان ارزیاب انتخاب می‌شوند، به صورت منظم با فردی که دریافت‌کننده‌ی بازخورد است، در تماس هستند.
* هدف دیگر ارزیابی ۳۶۰ درجه، شناساندن نقاط قوت و ضعف افراد به آنها و آگاهی رساندن درباره‌ی جنبه‌هایی از کارشان است که به پیشرفت حرفه‌ای نیاز دارد.

. در دنیای سازمان‌ها، بحث‌‌های مختلف بر سر پرسش‌های زیر مطرح است:

* چگونه ابزار و فرایند‌ ارزیابی را انتخاب کنیم
* چگونه ارزیاب‌ها را انتخاب کنیم
* چگونه از ارزیابی استفاده کنیم
* چگونه ارزیابی را نقد کنیم
* چگونه فرایند را مدیریت کنیم و آن را با یک سیستم بزرگ‌تر مدیریت عملکرد ادغام کنیم

ارزیابی ۳۶۰ درجه، یک ضمیمه‌ی مثبت به سیستم مدیریت عملکرد استاد است و اگر درست آموزش داده شود و با دقت اجرا شود، اساتید را قادر می‌سازد بهتر از قبل به دانشجویان خدمات‌رسانی کنند و در کار خودشان پیشرفت کنند.

**جنبه‌های مثبت ارزیابی ۳۶۰ درجه**

ارزیابی ۳۶۰ درجه جنبه‌های مثبت و طرفداران بسیاری دارد.

* **بازخورد بهتر از منابع بیشتر**: این روش، بازخوردهای همه‌جانبه‌ای را از سوی اساتید دیگر، دانشجویان وگروه ها در اختیار قرار می‌دهد و می‌تواند یک پیشرفت قطعی تلقی گردد. ارزیابی ۳۶۰ می‌تواند در وقت مدیران هم صرفه‌جویی کند، از این نظر که با مشارکت افراد بیشتر در فرایند، آنها انرژی کمتری را صرف ارائه‌ی بازخورد می‌کنند. آگاهی همکاران مهم است و این فرایند می‌تواند به هر فرد کمک کند از نحوه‌ی نگرش دیگران نسبت به کارش مطلع شود.
* **پیشرفت گروه**: این رویکرد ارزیابی به اعضاء گروه می‌آموزد که به نحو مؤثرتری با هم کار کنند. گروه‌ها بهتر از سرپرست‌های‌شان با نحوه‌ی عملکرد اعضاء آشنا هستند. بازخورد ۳۶۰ درجه باعث می‌شود اعضای گروه نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری کنند، زیرا همگی آنها مشترکا می‌دانند درباره‌ی عملکرد هر عضو اطلاعاتی را ارائه خواهند کرد. پروسه‌ای که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد می‌تواند ارتباطات اعضا و پیشرفت گروه را بهبود بخشد.
* **پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی**: ارزیابی ۳۶۰ درجه یکی از بهترین روش‌ها برای درک نیازهای پیشرفت فردی و سازمانی است.
* **مسئولیت پیشرفت کار**: بنا به دلایل بسیار، سازمان‌ها دیگر مسئول پیشرفت کار کارمندان‌شان نیستند. بازخوردهای حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را در اختیار افراد قرار دهد تا به کمک آن، کارشان را بهبود بخشند.
* **دقت:** بسیاری از اساتید احساس می‌کنند ارزیابی ۳۶۰ درجه دقیق‌تر است، بیشتر منعکس‌کننده‌ی عملکرد آنها است و در مقایسه با بازخورد یک مدیر گروه به تنهایی، معتبرتر است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی در پیشرفت فرد و کارش، مؤثرتر باشند.
* **ریسک کاهش‌یافته‌ی تبعیض**: زمانی که ارزیابی از سوی عده‌ای از افراد و در خصوص عملکردهای متنوع کاری صورت گیرد، تبعیض ناشی از نژاد، سن یا جنس کاهش می‌یابد. [اثر هاله‌ای](https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A7%DB%8C_%D9%87%D8%A7%D9%84%D9%87%E2%80%8C%D8%A7%DB%8C) که تحت تأثیر آن، یک مسئول بر اساس تازه‌ترین تماسش با اساتید وکارمندان، عملکرد آنها را ارزیابی می‌کند هم به حداقل می‌رسد.
* **بهبود خدمات مشتری:**هر فرد بازخوردهای باارزشی را درباره‌ی کیفیت خدماتش دریافت می‌کند، بویژه در آن فرایندهای ارزیابی که مشتری داخلی و خارجی را شامل می‌شوند. این بازخورد باید به فرد امکان بهبود کیفیت، قابلیت‌اعتماد، چابکی و گستردگی این محصولات و خدمات را بدهد.
* **ارزیابی نیازهای آموزشی:** ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات جامعی را درباره‌ی نیازهای آموزشی دانشگاه ارائه می‌کند، بنابراین امکان برنامه‌ریزی برای کلاس‌ها، مسئولیت‌های میان‌کارکردی و آموزش همه‌جانبه را فراهم می‌کند.

**جنبه‌های منفی ارزیابی ۳۶۰ درجه**

برای هر جنبه‌ی مثبتی که درباره‌ی سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه گفتیم، مخالفان می‌توانند از جنبه‌های منفی آن بگویند. جنبه‌ی منفی مهم است، زیرا نقشه‌ی راهی را ارائه می‌کند که می‌توان در اجرای فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه به کمک آن بدانیم از چه چیزهایی باید اجتناب کنیم.

مشکلات بالقوه‌ی فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه و راه‌حل‌های پیشنهادشده برای هر کدام به شرح زیر است:

* **انتظارات استثنایی از فرایند:** ارزیابی ۳۶۰ درجه همانند سیستم مدیریت عملکرد نیست. این ارزیابی صرفا بخشی از ارزیابی و پیشرفتی است که یک سیستم مدیریت عملکرد درون یک سازمان پیشنهاد می‌کند.

به علاوه، ممکن است طرفداران در تلاش برای کسب حمایت سازمانی برای اجرای این ارزیابی، شرکت‌کنندگان را به اشتباه طوری راهنمایی کنند که انتظارات آنها از این سیستم ارزیابی، بیش از حد شود. حتما ارزیابی ۳۶۰ درجه را با یک سیستم مدیریت عملکرد کامل، ادغام کنید.

* **زوال فرایند طراحی**: فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، اغلب به عنوان پیشنهادی از سوی سازمان منابع انسانی معرفی می‌شود یا توسط یک مدیر اجرایی هدایت می‌شود که در یک سمینار یا یک کتاب، دربار‌ه‌ی این فرایند چیزهایی آموخته است. درست همانطور که یک سازمان، هرگونه تغییر برنامه‌ریزی‌شده را اجرا می‌کند،‌ اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم باید مطابق اصول مدیریت تغییر باشد. نمایندگانی از میان افرادی که قرار است از این فرایند استفاده کنند و با آن زندگی کنند، باید امکانات این فرایند را برای سازمان شما بررسی کنند و آن را توسعه دهند.
* **شکست سازمان در ایجاد ارتباط با فرایند:** برای این که یک فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه مؤثر واقع شود، باید با اهداف کلی استراتژیک سازمان شما ارتباط برقرار کند. اگر شما قابلیت‌هایی را شناسایی کرده‌اید یا توضیحات جامع کاری در دست دارید، از طریق این بازخوردها، افراد را نسبت به عملکردشان در رابطه‌ با قابلیت‌های مورد انتظار و وظایف کاری، مطلع کنید.

اگر به سیستم به عنوان یک ضمیمه نگاه شود تا پشتیبانِ هدف و ضروریات اصلی سازمان شما، در این صورت، سقوط خواهد کرد. این سیستم ارزیابی باید به گونه‌ای عمل کند که معیار موفقیت سازمان شما در رسیدن به اهداف بزرگ و بلندمدت باشد.

* **اطلاعات ناکافی**: از آنجا که فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم‌اکنون شناخته‌شده نیستند، افرادی که بازخورد دریافت می‌کنند، اگر بخواهند بیشتر درباره‌ی بازخوردها بدانند، هیچ مرجعی برای کمک گرفتن ندارند. آنها کسی را ندارند که درباره‌ی نظرات مبهم، شفاف‌سازی کند یا درباره‌ی رتبه‌های خاص و مبنای آنها اطلاعات بیشتری به آنها بدهد.

بنابراین، وجود مربیانی که فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه را آموزش دهند، مهم است. این مربیان به سرپرستان، کارکنان منابع انسانی، مدیران علاقه‌مند و دیگران آموزش میدهند تا به افراد در تفسیر بازخوردهایی که دریافت کرده‌اند، کمک کنند و بر مبنای آن، برنامه‌های اجرایی داشته باشند.

* **تمرکز بر نکات منفی و نقاط ضعف:** حداقل کتابِ «اول تمام قوانین را بشکنید: بزرگ‌ترین مدیران دنیا چه چیزی را متفاوت از دیگران انجام می‌دهند» (First Break All the Rules: What The World’s Greatest Managers Do Differently) توصیه می‌کند مدیران بزرگ روی نقاط قوت و نه ضعف کارمندان تمرکز کنند
* **بی‌تجربگی و بی‌کفایتی ارزیاب**: علاوه بر آموزش‌های ناکافی که سازمان‌ها در اختیار ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان بازخورد قرار می‌دهند، ارزیاب‌ها هم به طرق مختلف می‌توانند مرتکب اشتباه شوند. ارزیاب‌ها ممکن است برای خوب جلوه دادن یک کارمند، رتبه‌های او را بالا ببرند. آنها ممکن است در خفا دست به یکی کنند تا کاری کنند سیستم بطور ساختگی، عملکرد همه را بالا نشان دهد. برای جلوگیری از این تله‌ها، باید بازرسی‌ و سنجش وجود داشته باشد.
* **زیاد بودن اطلاعات کامپیوتری/کاغذبازی**: نیاز هست بیشتر بگویم؟ در ارزیابی‌های قدیم، فقط به دو نفر و یک فرم نیاز بود. ارزیابی‌های امروزی‌ با وجود ارزیاب‌های متعدد، شمار خالص شرکت‌کنندگان در فرایند و زمانی را که باید به آن اختصاص داد، بالا می‌برد.

فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، معایبی دارند، اما مانند هر فرایند ارزیابی عملکرد دیگری، این فرایند هم می‌تواند روش‌های مثبت و قدرتمند حل مسائل را افزایش دهد و برای ارتقاء رشد و پیشرفت کارمندان، روش عمیقا مؤثر و تأییدشده‌ی سازمانی را در اختیار شما قرار دهد. به هر حال، این فرایند، در بدترین حالت، روحیه را ضعیف می‌کند، انگیزه را تخریب می‌کند و به کارمندان محروم انگیزه می‌دهد علیه کسانی که عملکرد آنها را عالی نشان نداده‌اند، دست به انتقام و حملات تلافی‌جویانه بزنند.