

# METODA 360°

Prednosti, pomanjkljivosti in sodobna spoznanja

*SEMINAR PRI PREDMETU KARIERNI RAZVOJ ZAPOSLENIH*



Pripravila: Rosa Žalodec, dipl. psih. (un)

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, december 2017

# METODA 360°

Metoda 360° je pogosta ocenjevalna metoda, ki se uporablja v organizacijski psihologiji in na področju ravnanja s človeškimi viri. Bistvo metode je v tem, da prejme posameznik informacijo o svojem vedenju z različnih zornih kotov, saj ga ocenijo njegovi nadrejeni, podrejeni in kolegi, v nekaterih primerih pa tudi stranke ali zunanji sodelavci. Tovrstna povratna informacija je mogočno orodje za krepitev samozavedanja zaposlenih, organizaciji pa omogoča boljši vpogled v vedenja in kompetence vodilnega kadra. Namen pričujočega poročila je bil raziskati, kje se kažejo prednosti in pomanjkljivosti metode ter ponuditi nekaj smernic pri njenem načrtovanju. Prav tako je v poročilu opisan primer izvedbe metode 360° v eni izmed slovenskih organizacij, podana pa je tudi moja lastna ocena vloge psihologa pri načrtovanju in izvedbi metode. Ob pravilni izvedbi ocenjevalnega procesa lahko metoda 360° služi kot dobro izhodišče za načrtovanje razvoja kadrov ter vpeljevanje sprememb na ravni celotne organizacije.

## PREDSTAVITEV IN UPORABNOST METODE

Metoda 360°, znana tudi kot 360° povratna informacija (angl. 360-degree feedback) ali metoda več ocenjevalcev (angl. multisource feedback), je pogosta razvojna metoda, ki se uporablja v organizacijski psihologiji in na področju ravnanja s človeškimi viri. Za razliko od tradicionalnih ocenjevalnih postopkov, kjer posameznika ocenjuje samo njegov nadrejeni (Ghorpade, 2000), omogoča vpogled v to, kako zaposlenega zaznavajo različne skupine sodelavcev (Seifert, McDonald in Yukl, 2003). Bistvo metode 360° je v tem, da posameznik prejme informacijo o svojem vedenju z različnih zornih kotov, saj ga ocenijo njegovi nadrejeni, podrejeni in kolegi, v nekaterih primerih pa tudi stranke ali zunanji sodelavci. Sestavni del vsakega 360° ocenjevalnega procesa predstavlja tudi samoocena, pridobljeni rezultati pa se nato primerjajo med seboj. Povratna informacija se običajno poda v obliki poročila, ki vključuje tako opisne informacije kot grafične prikaze rezultatov glede na različne skupine ocenjevalcev (Seifert idr., 2003).

Metoda 360° je primarno namenjena razvoju zaposlenih, namen metode pa je lahko tudi ocenjevalen, kadar jo organizacije uporabljajo za sprejemanje odločitev, povezanih z zaposlovanjem, plačami in napredovanjem. Povratna informacija vodi o tem, kako ga zaznavajo sodelavci, podrejeni in stranke, bi morala vplivati na spremembe v njegovem vedenju. Na podlagi novih informacij si lahko posameznik ustvari bolj realno sliko o svojih prednostih in slabostih, kar lahko spodbudi zelene spremembe, predvsem kadar so takšne spremembe podprte tudi s strani organizacije (Waldman, Atwater in Antonioni, 1998). Sala in Dwight (2002) izpostavljata, da je metoda 360° dragoceno orodje za krepitev samozavedanja pri posameznikih, ki zasedajo vodstvene položaje. Omogoča celostno in nepristransko sliko o učinkovitosti zaposlenega (Karkoulian, Assaker in Hallak, 2016), ob pravilni izvedbi procesa pa lahko pričakujemo hitre in trajne spremembe (Ghoparde, 2000). Sodobna definicija metode, ki jo predlagajo Bracken, Rose in Church (2016) pravi, da je 360° povratna informacija proces zbiranja in kvantificiranja opažanj o posamezniku ter poročanja o rezultatih. Rezultat metode je nabor zaznav ocenjevalcev o vedenju posameznika, ki nam omogoča analizo pomenljivih primerjav med različnimi skupinami ocenjevalcev ter načrtovanje trajnih individualnih, skupinskih in organizacijskih sprememb.

## ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

Začetki metode 360° segajo približno tako daleč kot kadrovske testiranje samo, sistematično ocenjevanje s pomočjo 360° povratne informacije pa se je pričelo leta 1996, ko je izšla knjiga 360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement (Edwards in Ewen, 1996; v: Bracken idr., 2016). Sorodne metode so ocenjevalci uporabljali že veliko prej in jih lahko zasledimo pod imenom metoda več ocenjevalcev (angl. multirater), izraz 360° pa se je začel pogosteje pojavljati šele po letu 1990. In čeprav so takrat nekateri menili, da gre zgolj za trenutni trend, se je do danes metoda 360° dodobra uveljavila in se uporablja kot standardno orodje v mnogih uspešnih organizacijah (Bracken idr., 2016). Pogosto se metoda 360° uporablja v delovnih okoljih, kjer zaradi narave dela vodstvo nima neposrednega stika s posameznikom (Church, 1997; v: Andrews, Violato, Ansari, Donnon in Pugliese, 2013) ter pri ocenjevanju in izobraževanju vodilnih zaposlenih, kjer samoocena običajno ni dovolj za načrtovanje intervencij in merjenje napredka (MacKie, 2015). V zadnjem času se je začela pogosteje uporabljati tudi pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z zaposlovanjem in napredovanjem, pri upravljanju učinkovitosti in prepoznavanju talentov (Bracken idr., 2016). Metodi 360° so največkrat izpostavljeni tisti zaposleni, ki so glede na hierarhično ureditev v organizaciji tik pod vrhom ali vsaj v zgornji polovici. To je tudi tista skupina, na kateri je izvedba metode kot take sploh mogoča, predmet merjenja pa so največkrat kompetence, vrednote in usklajenost s cilji organizacije (Rowson, 1998).

## DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST METODE 360°

Učinek metode 360° je do neke mere odvisen od tega, na kakšen način posamezniku posredujemo povratno informacijo. V nekaterih primerih prejmejo zaposleni samo pisno poročilo, ki ga morajo prebrati in interpretirati samostojno, v drugih primerih pa jim povratno informacijo poda posrednik. Ta se z njimi osebno sestane, pregleda poročilo in pojasni rezultate (Seifert idr., 2003). Posrednik je lahko kadrovik ali neodvisni zunanji ocenjevalec, lahko pa tudi nekdo iz vodstva organizacije. Najboljše je, če povratno informacijo poda posrednik, ki je za to ustrezno usposobljen (Richardson, 2010). Študija Seiferta in sodelavcev (2003) je pokazala, da kompetenten posrednik, ki nudi oporo posamezniku, pozitivno vpliva na zaznane koristi povratne informacije in na spremembo vedenja. Overeem in sodelavci (2009) so v svoji kvalitativni študiji, ki so jo izvedli na vzorcu nizozemskih zdravnikov prav tako ugotovili, da ima metoda pozitivne učinke, kadar povratno informacijo poda posrednik, ki posamezniku pomaga razumeti in sprejeti rezultate.

Nadalje je učinek metode odvisen od tega, ali ocenjevalnemu procesu sledi izobraževanje. Seifert in sodelavci (2003) izpostavljajo, da zaposleni ob odsotnosti ustreznega izobraževanja ne namenijo veliko časa razmisleku o rezultatih ter o možnih načinih izboljšanja svoje učinkovitosti. MacKie (2015) je ugotovil pomembno izboljšanje v transformacijskem vodenju pri managerjih, ki so bili po ocenjevalnem postopku z metodo 360° deležni še coachinga. Luthans in Peterson (2003; v: Smither idr., 2005) sta ugotovila, da se je po intervenciji s coachem izboljšalo delovno zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska pripadnost, zmanjšala pa se je težnja po odhodu iz organizacije. Zaposleni, ki po ocenjevalnem procesu delajo s coachem, si bolj verjetno postavljajo specifične cilje za izboljšanje učinkovitosti in bolj verjetno tudi dosežejo izboljšanje (Smither idr., 2003; v: Smither idr., 2005).

Bracken in Rose (2011) poudarjata, da je metoda 360° zelo kompleksen proces, ki tekom priprave in implementacije vključuje številne pomembne korake. Če želimo z njeno pomočjo spodbuditi spremembe v organizaciji, moramo biti še posebej pozorni na nekatere ključne dejavnike. Prvi je relevantnost vsebine, ki se

nanaša na to, da so pripomočki zasnovani po meri za specifično področje in potrebe vsake organizacije. Drugi je verodostojnost podatkov, ki se nanaša na zadostno število in ustrezen izbor ocenjevalcev. Tretji pa je pravičnosti, pri čemer avtorja poudarjata predvsem to, da je potrebno ocenjevati vse managerje na primerljivih položajih istočasno (Bracken in Rose, 2011). Overeem in sodelavci (2009) pa so identificirali dve skupini individualnih dejavnikov, ki lahko spodbujata ali zavirata doseganje sprememb pri posamezniku – zaznana potreba po spremembi (motivacija) in prepričanje v lastno sposobnost doseganja ciljev (samoučinkovitost).

## Prednosti in pomanjkljivosti uporabe metode

Metoda 360° je namenjena izboljšanju delovne učinkovitosti (Ghoparde, 2000; Sala in Dwight, 2002), saj omogoča povratno informacijo o posameznikovem vedenju z različnih zornih kotov. Organizacije z uporabo metode 360° svojim zaposlenim omogočajo bolj strukturirane in natančne povratne informacije, hkrati pa pošiljajo jasno sporočilo o tem, katere kompetence so v podjetju visoko vrednotene in kakšen nivo učinkovitosti se pričakuje (Rowson, 1998). Karkouljian in sodelavci (2016) ugotavljajo, da je uporaba metode 360° pozitivno povezana z organizacijsko pravičnostjo, z večanjem samozavedanja med vodilnimi pa se lahko izboljšata komunikacija in zaupanje v podjetju, kar se lahko odraža v večjem zadovoljstvu zunanjih strank (Waldman idr., 1998). Ena izmed prednosti metode je tudi anonimnost ocenjevanja, kajti študije kažejo, da so ocenjevalci v primeru anonimnega ocenjevanja bolj iskreni in bolj pripravljeni deliti svoje mnenje (Bracken idr., 2016; Ghorpade, 2000). Metoda je tudi bolj objektivna kot standardne metode ocenjevanja, pri katerih lahko morebitno delanje razlik med ocenjevalnim procesom povzroča veliko nezadovoljstva in frustracij med zaposlenimi (Palaiologos, Papazekos in Panayotopoulou, 2011; v: Karkouljian, idr., 2016). Čeprav se metoda najpogosteje uporablja v večjih gospodarskih organizacijah, je uporabna tudi na drugih področjih. V Kanadi in ZDA se denimo uporablja v zdravstvu, pri čemer se preverja predvsem profesionalnost medicinskega osebja, kompetentnost v komunikaciji in v medosebnih odnosih ter usmerjenost k uporabnikom (Andrews idr., 2013).

Karkouljian in sodelavci (2016) so preučevali povezanost med uporabo metode 360° in organizacijsko pravičnostjo. V raziskavo so vključili 4 različne velike organizacije v Lebanonu, ki pri ocenjevanju svojih zaposlenih uporabljajo metodo 360° (N=400). Rezultati študije so pokazali, da je ocenjevanje s pomočjo metode 360° neposredno povezano z oblikovanjem in vzdrževanjem organizacijske pravičnosti.

Po drugi strani pa veliko raziskav kaže, da metoda ne doprinese nobenih merljivih sprememb (Seifert idr., 2003) ali ima lahko celo negativne posledice. Nowack in Mashihi (2012) ugotavljata, da lahko neustrezen način izvedbe ocenjevalnega procesa vodi do upada učinkovitosti in zmanjšuje delovno zavzetost. Številne študije so pokazale, da lahko posamezniki doživljajo zelo neprijetna čustva, kadar povratne informacije niso v skladu z njihovimi pričakovanji (Atwater in Brett, 2005; v: Nowack in Mashihi, 2012), Peng in Zeng (2017) pa opozarjata na morebitne negativne posledice v medosebnih odnosih. Tisti, ki nasprotujejo uporabi metode v ocenjevalne namene, izpostavljajo njeno pomanjkljivo veljavnost za napovedovanje prihodnjih vedenj. Metoda 360° je namreč usmerjena na oceno preteklih vedenj, zato rezultatov ne moremo posplošiti na uspešnost posameznika v drugačnih okoliščinah. Če bi torej želeli na podlagi rezultatov odločiti o napredovanju posameznika, imamo pomanjkljive informacije o tem, kako uspešen bo na višjem položaju (Tippins, 2013).

Raziskave kažejo na pomanjkanje skladnosti med različnimi skupinami ocenjevalcev, pri čemer do največjih odstopanj prihaja med samoocenami in ocenami drugih (Sala in Dwight, 2002). Posamezniki se v povprečju ocenjujejo bolje kot jih ocenjujejo njihovi nadrejeni in sodelavci (Alimo-Metcalfe, 1998), z zunanjim kriterijem pa

se bolje ujemajo ocene nadrejenih (Atkins & Wood, 2002; Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev in Gudanowski, 2001; v: Nowack in Mashih, 2012). V splošnem se nadrejeni osredotočajo bolj na vedenja, ki so povezana z učinkovitostjo, sodelavci pa bolj na medosebne odnose (Nowack, 2009; v: Nowack in Mashih, 2012), zato določena mera neskladja med skupinama ni presenetljiva. Eden izmed možnih vzrokov za neskladje med ocenami posameznika in ocenami ocenjevalcev pa je napaka atribucije, ki se nanaša na tendenco posameznika, da pripisuje zasluge za uspešnost sebi, vzroke za neuspeh pa zunanjim dejavnikom (Alimo-Metcalfe, 1998). Nowack in Mashih (2012) pa nenazadnje poudarjata, da je namen metode 360° pridobiti informacije z različnih zornih kotov, zato je določena stopnja variabilnosti med različnimi skupinami ocenjevalcev dobrodošla.

Dodaten problem, ki ga ne gre spregledati, je pristranost ocenjevalcev. Proces odgovarjanja pri metodi 360° je kompleksen in pod vplivom različnih distorzij, zato se nekateri raziskovalci sprašujejo o veljavnosti tovrstnih rezultatov (Brown idr., 2017). Ocenjevalci namreč ne prispevajo objektivnih informacij o posameznikovem vedenju, temveč svoje subjektivne interpretacije (Van der Heijden in Nijhof, 2004; v: Brown idr., 2017). Tendenco ocenjevalca, da konsistentno ocenjuje različna vedenja na podlagi lastnih čustev do posameznika, imenujemo halo efekt. Ta nezavedni proces se izraža v visoki povezanosti ocen med konceptualno nepovezanimi vedenji (Kahneman, 2011; v: Brown idr., 2017). Da bi odpravili ta problem, Brown in sodelavci (2017) predlagajo metodo prisilne izbire, Smith in Fortunato (2008) pa izpostavljata 3 dejavnike, ki vplivajo na iskrenost odgovarjanja pri ocenjevanju nadrejenih. Prvi dejavnik je prepričanje delavca, da bo imelo iskreno odgovarjanje zanj pozitivne posledice, drugi dejavnik je strah pred negativnimi posledicami, tretji pa delavčeva samoučinkovitost. Zdi se, da lahko na prvi in drugi dejavnik vsaj delno vplivamo, če ocenjevalcem ustrezno pojasnimo namen testiranja ter z dobro predpripravo vseh udeležencev.

Izbira ocenjevalcev je vsekakor pomembna in mora vključevati tiste sodelavce, ki so s posameznikom v stiku ter imajo vpogled v njegovo vedenje (Richardson, 2010). Pogosta praksa v organizacijah je, da posameznika ocenjujejo po dva ali trije posamezniki iz vsake skupine. Posledica tega je nizka stopnja strinjanja med različnimi skupinami ocenjevalcev ter nizka zanesljivost informacij (Hensel, Meijers, van der Leeden in Kessels, 2010). Hensel in sodelavci (2010) so ugotovili, da je zanesljivost optimalna, če v ocenjevalni proces vključimo 10 ali več ocenjevalcev iz vsake skupine. Če vključimo samo dva ocenjevalca iz skupine sodelavcev, so korelacije z ocenami nadrejenih šibke, kar meče slabo luč na veljavnost takšnih rezultatov. Avtorji so ugotovili, da je za zmerno visoke korelacije (>.45) potrebnih najmanj 6 ocenjevalcev, za korelacije večje od .50 pa je potrebnih 11 ocenjevalcev. Wilmer (2002; v: Richardson, 2010) pa izpostavlja, da najmanj 5 ocenjevalcev iz vsake skupine vpliva na večjo zaupnost podatkov. Ne smemo pozabiti, da posameznik prejme rezultate za vse skupine ocenjevalcev posebej, zato je ob majhnem številu sodelujočih anonimnost vprašljiva. Kadar nam velikost ali struktura organizacije ne omogočata, da bi v ocenjevalni proces vključili zadostno število ocenjevalcev, moramo biti pri izvedbi metode še posebej previdni, dodatna previdnost pa ne bo odveč tudi pri interpretaciji rezultatov.

Zanimiv problem sta v nedavni študiji izpostavila A. Peng in Zeng (2017), ki uporabo metode 360° povežeta z zavračanjem na delovnem mestu. V delovnih okoljih, kjer se metoda uporablja, naj bi zaposleni vzdrževanju dobrih odnosov s sodelavci pripisovali večjo instrumentalno vrednost. Razvijanje in ohranjanje pozitivnih medosebnih odnosov je pomembno zaradi stabilnosti zaposlitve, prejemanja nagrad in napredovanja na hierarhični lestvici, posamezniki, ki so med sodelavci slabše sprejeti, pa imajo omejene možnosti za doseganje visokih ocen. Takšno zaznavanje preprek v kariernem razvoju lahko negativno vpliva na samozavest in občutek lastne vrednosti (Leary, 2005; v: Peng in Zeng, 2017). Peng in Zeng (2017) sta v svoji študiji ugotovila, da je v

organizacijah, ki uporabljajo metodo 360°, zavračanje s strani sodelavcev povezano z več deviantnimi vedenji in manj medosebne pomoči, hkrati pa so negativni vplivi zavračanja na samopodobo bolj izraziti.

## Primer uporabe metode

Pred kratkim smo s pomočjo metode 360° v eni izmed slovenskih organizacij ocenjevali vodstvene kompetence vodilnega kadra. V ocenjevalni proces so bili vključeni vsi vodilni managerji posameznih področij (npr.: vodja marketinga, vodja prodaje, vodja službe za pravne zadeve). Vprašalnik, ki smo ga uporabili, je bil oblikovan posebej za to organizacijo, glede na potrebe in pričakovanja članov uprave. Z njegovo pomočjo smo preverjali prisotnost in razvitost štirih skupin kompetenc, ki smo jih poimenovali proaktivnost, fleksibilnost, zavzemanje za doseganje ciljev in spoprijemanje s stresom. Skupno je vprašalnik sestavljalo 25 postavk, na katere je ocenjevalec najprej odgovoril s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice, nato pa je svoj odgovor dodatno pojasnil z opisno oceno. V povprečju je vsakega vodjo ocenilo 20 ocenjevalcev, ki so glede na svoj položaj v podjetju, pripadali trem različnim skupinam – nadrejeni oz. uprava, sodelavci oz. vodje ostalih področij, ter podrejeni. Vsak ocenjevani posameznik je podal tudi samooceno, pri čemer je bila vsebina vprašalnika popolnoma enaka, le da so bile postavke v 1. osebi. Vprašalnik smo oblikovali v spletni obliki in ga posredovali ocenjevalcem, ki so imeli 10 delovnih dni časa, da ga izpolnijo. Naj omenim, da je velik delež ocenjevalcev podajal oceno za več kot enega vodjo, poleg tega so vsi ocenjevani posamezniki ocenjevali tudi drug drugega.

Ko smo zaključili z zbiranjem podatkov je sledila podrobna analiza pridobljenih informacij. Številčne ocene smo v poročilu prikazali s pomočjo grafov, pri čemer smo posebej prikazali povprečje ocen za posamezne skupine kompetenc, za posamezne postavke ter glede na posamezne skupine ocenjevalcev. Opisne odgovore pa smo interpretirali za vsako postavko posebej, pri čemer smo si pomagali z izdelavo frekvenčnih tabel. Rezultate smo v opisni obliki predstavili v poročilu, pri čemer smo jih umestili pod grafične prikaze povprečnih ocen za posamezne skupine kompetenc. Na podlagi pridobljenih rezultatov smo izdelali tudi priporočila za nadaljnji razvoj, ki so bila podana na koncu vsakega poročila. Povratna informacija upravi podjetja ter vsakemu izmed ocenjevanih vodij je bila posredovana osebno, podprta pa je bila s poročili, ki smo jih izročili v tiskani obliki.

Celoten ocenjevalni proces, od začetka oblikovanja vprašalnika do podaje povratnih informacij, je trajal več mesecev. Tudi praksa je pokazala, da je metoda 360° kompleksen proces, ki zahteva veliko mero natančnosti, rezultat trdnega dela, ki se skriva za vsakim napisanim poročilom, pa so neprecenljivo bogate informacije, ki omogočajo načrtovanje poklicnega in osebnostnega razvoja zaposlenih.

## VLOGA PSIHologa

Pomen prisotnosti psihologa pri izvedbi metode 360° se kaže na vsakem koraku ocenjevalnega procesa. V fazi priprave vprašalnika je prednost psihologa pred drugimi profili predvsem poznavanje zakonitosti pri oblikovanju ustreznega merskega pripomočka, ki bo veljaven za merjenje tistih kompetenc, ki so za posamezno organizacijo najbolj pomembne. Sledi priprava ocenjevalcev, ki zajema opis namena ocenjevanja ter smernice za objektivno vrednotenje vedenja posameznika, ki ga ocenjujemo. Pri ocenjevanju drugih se namreč pogosto dogaja, da naše ocene temeljijo na subjektivnih izkušnjah s posameznikom ter niso odraz njegovega dela in učinkovitosti na delovnem mestu. Tukaj je naloga psihologa, da poseže po ustreznih preventivnih metodah, ki

spodbujajo kritično mišljenje in samorefleksijo ocenjevalcev. Druga ovira, ki se lahko pojavi pri ocenjevanju pa je, da zaposleni namenoma ne podajajo iskrenih ocen, bodisi ker se bojijo posledic, bodisi ker ne vidijo smisla. V takšni situaciji bo psiholog zaznal morebitne strahove in dvome ter jih s pomočjo ustreznih prijemov poskušal odpraviti. Dodana vrednost psihologa se kaže tudi v zmožnosti prepoznavanja dinamike odnosov med sodelavci, ki vpliva na ocenjevanje.

Če želimo kandidatom posredovati zanesljive povratne informacije, zahteva proces obdelave podatkov veliko mero preciznosti. Izurjenost psihologov pri obdelavi statističnih podatkov dodatno izstopa pred ostalimi profili na področju ravnanja s človeškimi viri. To nas pripelje do zadnje ovire v ocenjevalnem postopku, ki dokončno odloča o tem, kako uspešna bo naša metoda – podaje povratne informacije. Od načina posredovanja povratne informacije je odvisno, kako se bo posameznik nanjo odzval. Posebno občutljive so negativne povratne informacije, ki jih kandidat pogosto ne pričakuje. Psiholog mu bo pomagal do uvida, kako je ocenjen s strani drugih, pri čemer bo vzpostavil pogoje za rast in razvoj. V tej fazi je predvsem pomembno, da kandidat zazna razumevanje in podporo s strani psihologa, kar zahteva visoko razvitost medosebnih kompetenc.

Menim, da je metoda 360° uporabna, v kolikor k procesu pristopimo strokovno in se zavedamo obstoječih omejitev in pasti, ki so opisana v poročilu. Gre za široko uporabno metodo, ki je dobro izhodišče za načrtovanje organizacijskih sprememb, vendar zahteva kompetentnega izvajalca, ki jo bo znal prilagoditi potrebam posamezne organizacije.

## RAZPRAVA

Metoda 360° je sodobna ocenjevalna metoda, ki se najpogosteje uporablja za oceno kompetenc vodilnega kadra v različnih gospodarskih panogah, lahko pa tudi drugod, kot denimo v zdravstvu (npr.: Andrews idr., 2013; Overeem idr., 2009). Vključuje različne skupine ocenjevalcev in je namenjena izčrpani oceni posameznikovega vedenja na delovnem mestu. Metoda se je v zadnjih dvajsetih letih dodobra uveljavila, nekateri avtorji pa opozarjajo na negativne učinke tega pojava (npr.: Bracken idr., 2016). Zdi se namreč, da se široka uporabnost metode zlorablja, kar postavlja metodo kot tako v slab položaj.

Različni raziskovalci izpostavljajo različne prednosti in pomanjkljivosti metode. Če povzamemo njihove ugotovitve, je moč sklepati, da je učinkovitost in koristnost metode neločljivo povezana s pravilnostjo in strokovnostjo njene izvedbe. Pri tem je pomembno, da ocenjevalni postopek dobro načrtujemo in ga oblikujemo v skladu s potrebami organizacije. Pomemben delež napak, ki nastajajo pri aplikaciji metode 360°, izhaja iz pomanjkljive opredelitve namena testiranja (Bracken idr., 2016). Opredeliti je torej potrebno, če uporabljamo metodo za namene ocenjevanja ali za načrtovanje razvoja kadrov ter ali želimo z ocenjevalnim procesom spodbuditi spremembe na nivoju posameznika ali organizacije. Ključnega pomena je tudi, da pred samo aplikacijo o procesu informiramo vse sodelujoče, jim pojasnimo potek ocenjevanja ter kakšna je njihova vloga. Ta korak je enako pomemben tako za posameznike, ki jih bomo ocenjevali, kot za ocenjevalce. Pogosta težava, ki se pojavlja pri ocenjevanju po metodi 360°, je namreč pristranost ocenjevalcev. Omenili smo halo efekt, poznamo pa tudi druge miselne napake, kot je denimo kognitivna pristranost. Da bi zmanjšali vpliv tovrstnih napak in zagotovili večjo zanesljivost rezultatov, potrebujemo dovolj veliko število ocenjevalcev. Nekateri avtorji navajajo, da naj bi bila spodnja meja ocenjevalcev iz posamezne skupine 5 (npr.: Wilmer, 2002; v: Richardson, 2010), Hensel in sodelavci (2010) pa trdijo, da je za zadovoljivo zanesljivost ocene potrebnih vsaj 10 ocenjevalcev. Pri tem moramo seveda upoštevati razlike v velikosti in strukturi posameznih organizacij ter v

številu ustreznih ocenjevalcev, gotovo pa drži, da večje število (ustreznih) ocenjevalcev doprinese k večji objektivnosti ocene.

Pri načrtovanju ocenjevalnega procesa je potrebno razmisliti tudi o morebitnih negativnih posledicah, ki jih lahko takšno ocenjevanje prinese. Med najbolj očitnimi lahko izpostavimo razočaranje zaradi nizkih ocen, lahko pa tudi anksioznost pred samim ocenjevanjem, kadar se posameznik zaveda, da med sodelavci ni dobro sprejet. Ugibamo lahko, da je v tovrstnih primerih ocenjevanje po metodi 360° povezano z osebno stisko, nižjim delovnim zadovoljstvom, nižjo samoučinkovitostjo, absentizmom ter večjo željo po odhodu iz organizacije. Na tem mestu lahko prepoznamo moč strokovnjaka, da zazna morebitne težave že pred začetkom testiranja in jih upošteva pri odločitvah, povezanih s procesom ocenjevanja.

Negativne povratne informacije pa nimajo samo neugodnih posledic, temveč lahko vodijo do učinkovitih sprememb v vedenju (Nowack in Mashihi, 2012). V povezavi s tem lahko govorimo o pomembnosti posrednika, ki posamezniku sporoča povratno informacijo. Raziskovalci so enotnega mnenja, da je izbira kompetentnega posrednika ključnega pomena. Čeprav lahko povratno informacijo podajo tudi nadrejeni, se večina raziskovalcev strinja, da je bolje izbrati nevtralnega posrednika, ob katerem bo posameznik bolj sproščen ter bo izražal večjo mero zaupanja v verodostojnost in zaupnost informacij (npr.: Seifert idr., 2003). Prav tako je uspešnost metode večja, če ocenjevalnemu procesu sledi usmerjeno izobraževanje. Če je namen uporabe metode 360° razvoj zaposlenih, potem bi moralo takšno izobraževanje predstavljati sestavni del procesa. Vendar pa nekateri avtorji (npr.: Ghorpade, 2000) omenjajo, da organizacije ta del pogosto izpustijo, največkrat zaradi finančnih razlogov.

V poročilu so opisana nekatera spoznanja, ki nam lahko koristijo pri načrtovanju metode 360°. Čeprav je metoda široko uporabna in se na prvi pogled zdi preprosta, rezultati kažejo, da lahko neustrezen pristop privede do številnih neželenih posledic. Izbira kompetentnega izvajalca je ključnega pomena, tako za organizacijo, kot tudi osebe, vključene v proces ocenjevanja. Dodana vrednost psihologa pri izvajanju metode 360° je sposobnost prepoznati prepreke v organizacijski dinamiki, ki lahko vplivajo na ocenjevanje, hkrati pa poskrbeti, da so rezultati posredovani na način, ki omogoča osebno rast in poklicni razvoj zaposlenih. Nenazadnje je ravno to njen primarni namen.

## VIRI

- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International journal of selection and assessment*, 6(1), 35–44.
- Andrews, J.J.W., Violato, C., Ansari, A.A., Donnon, T. in Pugliese, G. (2013). Assessing psychologists in practice: Lessons from the health professions using multisource feedback. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(4), 193–207.
- Bracken, D.W. in Rose, D.S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, 26, 183–192.
- Bracken, D.W., Rose, D.S. in Church, A.H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.



- Brown, A., Inceoglu, I. in Lin, Y. (2017). Preventing rater biases in 360-degree feedback by forcing choice. *Organizational Research Method*, 20(1), 121–148.
- Ghoparde, J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14(1), 140–150.
- Hensel, R., Meijers, F., van der Leeden, R. in Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813–2830.
- Karkoulian, S., Assaker, G. in Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69, 1862–1867.
- MacKie, D. (2015). Who sees change after leadership coaching? An analysis of impact by rater level and self-other alignment on multi-source feedback. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 118–130.
- Overeem, K., Wollersheim, H., Driessen, E., Lombarts, K., van de Ven, G., Grol, R. in Arah, O. (2009). Doctors' perceptions of why 360-degree feedback does (not) work: a qualitative study. *Medical Education*, 43, 874–882.
- Peng, A.C. in Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 833–855.
- Richardson, R.F. (2010). 360-degree feedback: Integrating business know-how with social work values. *Administration in Social Work*, 34, 259–274.
- Rowson, A.M. (1998). Using 360 degree feedback instruments up, down and around the world: Implications for global implementation and use of multi-rater feedback. *International journal of selection and assessment*, 6(1), 45–48.
- Sala, F. in Dwight, S.A. (2002). Predicting executive performance with multirater surveys: Whom you ask makes a difference. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 166–172.
- Seifert, C.F., McDonald, R.A. in Yukl, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561–569.
- Smith, A.F.R. in Fortunato, V.J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22, 191–207.
- Smither, J., London, M. in Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33–66.
- Tippins, N.T. (2013). Assessment of leadership. V: K.F. Geisinger (ur.), B.A. Bracken (ur.), J.F. Carlson (ur.), J.C. Hansen (ur.), N.R. Kuncel (ur.), S.P. Reise (ur.) in M.C. Rodriguez (ur.), *APA handbook of testing and assessment in psychology* (Vol. 1, str. 457–478). Washington, DC: American Psychological Association.
- Waldman, D.A., Atwater, L.E. in Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12(2), 86–94.