

Rosa Kozic

## METODA 360°

*»Povratna informacija 360° je učinkovito orodje za krepitev samozavedanja zaposlenih, organizaciji pa omogoča boljši vpogled v vedenje in kompetence vodilnega kadra. Ob pravilni izvedbi ocenjevalnega procesa lahko metoda predstavlja dobro izhodišče za načrtovanje razvoja kadrov in vpeljevanje sprememb na ravni celotne organizacije.«*

Metoda 360°, znana tudi kot povratna informacija 360° (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). V ocenjevanje so vključeni njegovi nadrejeni, podrejeni in kolegi, v nekaterih primerih pa tudi stranke ali zunanji sodelavci. Sestavni del vsakega ocenjevalnega procesa 360° predstavlja tudi samoocena, pridobljene rezultate pa nato primerjamo in predstavimo v obliki poročila (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. Na podlagi novih informacij si lahko posameznik ustvari bolj objektivno sliko o svojih prednostih in pomanjkljivostih, kar lahko spodbudi želene spremembe v vedenju, predvsem kadar so takšne spremembe podprte tudi s strani organizacije (Waldman, Atwater in Antonioni, 1998). Metoda 360° je torej dragoceno orodje za krepitev samozavedanja (Sala in Dwight, 2002), saj omogoča

vpogled v vedenje in učinkovitost zaposlenega (Karkoulian, Assaker in Hallak, 2016), ob pravilni izvedbi pa lahko pričakujemo hitre in trajne spremembe (Ghoparde, 2000). Sodobna definicija metode, ki jo predlagajo Bracken, Rose in Church (2016) pravi, da je povratna informacija 360° *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.*

Najpogosteje se metoda uporablja za tiste zaposlene, ki so glede na hierarhično strukturo organizacije tik pod vrhom, predmet merjenja pa so kompetence, vrednote in usklajenost s cilji organizacije (Rowson, 1998). 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). Vedno pogosteje se uporablja tudi pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z zaposlovanjem in napredovanjem, pri upravljanju učinkovitosti in prepoznavanju talentov (Bracken idr., 2016).

---

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki metode 360° segajo približno tako daleč kot kadrovske testiranje, sistematično ocenjevanje s pomočjo povratne informacije 360° 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 za prehodni trend, se je do danes metoda 360° dodobra uveljavila in se uporablja kot standardno orodje v mnogih uspešnih organizacijah (Bracken idr., 2016). Po nekaterih ugotovitvah je v uspešnih organizacijah metoda 360° ena od treh najpogosteje uporabljenih metod za ocenjevanje in razvoj ključnih kadrov ter srednjega in višjega vodstva (Church in Rotolo, 2013).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pozitivno povezano z delovnim zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer je učinek metode 360°, zaradi celostnega pristopa in ocenjevanja različnih vidikov uspešnosti, večji kot učinek drugih ocenjevalnih pristopov (Khanna, 2016). Ena od 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 360° je pozitivno povezana z zaznano organizacijsko pravičnostjo (El Haddad, Karkoulian in Nehme, 2019; Karkoulian idr., 2016) ter izboljšano komunikacijo in zaupanjem v organizaciji. To se lahko odraža v večjem zadovoljstvu zunanjih strank (Waldman idr., 1998) in pozitivnih učinkih na finančno učinkovitost organizacije (Kim idr., 2016).

Raziskovalci ugotavljajo, da se sprememba vedenja sicer ne pojavi pri vseh udeležencih ocenjevalnega postopka, kjer pa se pojavi, učinkuje tudi na spremembo vedenja njegovih podrejenih. Pozitivne spremembe v vedenju vodje po izvedbi metode 360° so tako povezane z večjo zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih, obenem pa z manjšo namero po odhodu iz organizacije (Atwater in Brett, 2006).

Učinek metode 360° je v veliki meri odvisen od tega, na kakšen način posamezniku posredujemo povratno informacijo. Udeleženec ocenjevalnega postopka lahko prejme samo poročilo, ki v pisni obliki povzema rezultate testiranja, veliko boljše pa je, če mu povratno informacijo poda ocenjevalec ali druga ustrezno usposobljena oseba (Richardson, 2010; Seifert idr., 2003). Pretekle študije kažejo, da kompetenten posrednik, ki posamezniku pomaga razumeti in sprejeti rezultate, pozitivno vpliva na zaznano korist povratne informacije in na spremembo vedenja (Overeem idr., 2009).

Obenem je učinek metode odvisen od tega, ali ocenjevalnemu procesu sledi izobraževanje. Zaposleni ob odsotnosti ustreznega izobraževanja ne namenijo veliko časa razmisleku o rezultatih in o možnih načinih izboljšanja svoje učinkovitosti (Seifert idr., 2003). Pretekle študije so pokazale pomembno izboljšanje v transformacijskem vodenju pri managerjih, ki so bili po ocenjevalnem postopku z metodo 360° deležni še coachinga (MacKie, 2015), ter dvig delovnega zadovoljstva in organizacijske pripadnosti po intervenciji s coachem (Luthans in Peterson, 2003).

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

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 organizaciji visoko vrednotene in kakšen nivo učinkovitosti se pričakuje (Rowson, 1998). Kadrovski strokovnjaki metodo uporabljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti, napredovanju in nagrajevanju, oblikovanju sistema nasledstva, pri identifikaciji ključnih kadrov in upravljanju s talenti (Church, Bracken, Fleenor in Rose, 2019).

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Če je bila uporaba metode 360° še pred dobrim desetletjem omejena na razvoj zaposlenih na vodilnih položajih in doseganje organizacijskih sprememb, se danes uporablja v mnogo širšem kontekstu. 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). Uporablja se tudi za ocenjevanje uspešnosti pedagoških delavcev (Dagal in Zembat, 2017), športnih trenerjev (Hoffmann, Duguay, Guerrero, Loughead in Munroe-Chandler, 2017), zaposlenih v finančnem sektorju (Shepherd, 2019) in drugod. Zaključimo lahko, da je metoda namenjena ocenjevanju zaposlenega na kateremkoli področju in na kateremkoli hierarhičnem nivoju.

### KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda 360° je kompleksen proces, ki med pripravo in implementacijo vključuje številne pomembne korake. Če želimo z njeno pomočjo spodbuditi spremembe v organizaciji, moramo biti še posebej pozorni na tri ključne dejavnike (Bracken in Rose, 2011):

- **relevantnost vsebine** se nanaša na to, da so pripomočki zasnovani po meri za specifično področje in potrebe vsake organizacije;
- **verodostojnost podatkov** pomeni zadostno število in ustrezen izbor ocenjevalcev;
- **pravičnost** pa pomeni, da je treba ocenjevati vse zaposlene na primerljivih položajih istočasno.

Osnovni merski pripomoček pri metodi 360° je vprašalnik, ki je sestavljen iz velikega števila različnih postavk, ki merijo vedenje posameznika v delovnem okolju. Primeri tovrstnih postavk so: »*Je dostopen za vprašanja*«, »*Daje jasna navodila*«, »*O novih zamislih se posvetuje s sodelavci*«, »*Ima široko mrežo poznanstev*« ipd. (Jansen in Vloeberghs, 1999). Postavke lahko oblikujejo manjše število lestvic oz. komponent, kot so *Proaktivnost*, *Integriteta*, *Delegiranje nalog*, *Spodbujanje ustvarjalnosti*, *Reševanje konfliktov* in podobno. Izvajalec lahko, glede na potrebe organizacije, uporabi katerega od obstoječih vprašalnikov ali oblikuje vprašalnik po meri.

Vprašalnik nato izpolnjujejo različne skupine sodelavcev (Seifert idr., 2003), ocenjevalec pa povprečje ocen posameznih skupin primerja s samooceno posameznika (Jansen in Vloeberghs, 1999). 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). 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. Posrednik je lahko kadrovik ali neodvisni zunanji ocenjevalec, lahko pa tudi nekdo iz vodstva organizacije (Seifert idr., 2003). Od načina podajanja povratne informacije je v veliki meri odvisno, kako bo ocenjevalni postopek vplival na spremembo vedenja posameznika (Richardson, 2010).

## PRIMER UPORABE METODE

Pred kratkim smo s pomočjo metode 360° v eni od 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. Za izpolnjevanje so imeli na voljo 10 dni časa. Večina ocenjevalcev je podajala 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 od 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, končni rezultat pa predstavljajo izčrpane 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 zaposleni namenoma ne podajajo iskrenih ocen, ker se bojijo posledic ali pa ne vidijo smisla. Na iskrenost odgovarjanja pri ocenjevanju nadrejenih vplivajo trije dejavniki – prepričanje delavca, da bo imelo iskreno odgovarjanje zanj pozitivne posledice, strah pred negativnimi posledicami ter delavčeva samoučinkovitost (Smith in Fortunato, 2008). Na prvi in drugi dejavnik lahko vsaj delno vplivamo, če ocenjevalcem ustrezno pojasnimo namen testiranja ter z dobro predpripravo vseh udeležencev. Dodatna ovira, ki se lahko pojavi pri ocenjevanju, pa je, 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. 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 natančnosti. 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. Ustrezno usposobljen posameznik bo udeležencu ocenjevalnega postopka 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.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pretekle študije so pokazale, da je ocenjevanje s pomočjo metode 360° neposredno povezano z oblikovanjem in vzdrževanjem organizacijske pravičnosti (Karkoulian idr., 2016), po drugi strani pa veliko raziskav kaže, da metoda ne prinese nobenih merljivih sprememb (Seifert idr., 2003) ali ima lahko celo negativne posledice. Neustrezen način izvedbe ocenjevalnega postopka lahko vodi do upada učinkovitosti in zmanjšuje delovno zavzetost zaposlenih (Nowack in Mashih, 2012), udeleženci pa lahko doživljajo zelo neprijetna čustva, kadar povratne informacije niso v skladu z njihovimi pričakovanji (Atwater in Brett, 2005).

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 odločati o napredovanju posameznika, imamo pomanjkljive informacije o tem, kako uspešen bo na višjem položaju (Tippins, 2013).

Dodaten problem, ki ga ne gre spregledati, je pristranskost 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).

Ne smemo pozabiti, da prejme kandidat rezultate za vse skupine ocenjevalcev posebej, zato je ob majhnem številu sodelujočih težko zagotoviti anonimnost. Kadar nam velikost ali struktura organizacije ne omogočata, da bi v ocenjevalni proces vključili zadostno število ocenjevalcev, moramo biti še posebej previdni tako pri izvedbi metode kot pri interpretaciji rezultatov. V nasprotnem primeru lahko uporaba metode negativno vpliva na medosebne odnose na delovnem mestu.

V delovnih okoljih, kjer se metoda uporablja, naj bi zaposleni vzdrževanju dobrih odnosov s sodelavci pripisovali večjo instrumentalno vrednost, saj je razvijanje in ohranjanje pozitivnih medosebnih odnosov pomembno z vidika stabilnosti zaposlitve, nagrajevanja in napredovanja na hierarhični lestvici (Peng in Zeng, 2017). Uporaba metode

360° naj bo zato omejena na organizacije, v katerih prevladuje pozitivna delovna klima (Chopra, 2017).

---

## LITERATURA

- 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 multi-source feedback. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(4), 193–207.
- Atwater, L. E. in Brett, J. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532–548.
- Atwater, L. E. in Brett, J. (2006). 360-degree feedback to leaders: does it relate to changes in employee attitudes? *Group & Organization Management*, 31(5), 578–600.
- 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 Methods*, 20(1), 121–148.
- Chopra, R. (2017). 360 degree performance assessments: An overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 975–1432.
- Church, A. H. in Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199–223.
- Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. W. in Rose, D. S. (2019). Introduction and overview to the handbook of strategic 360 feedback. V A. H. Church (ur.), D. W. Bracken (ur.), J. W. Fleenor (ur.) in D. S. Rose (ur.), *Handbook of strategic 360 feedback* (str. 1–10). New York, NY: Oxford University Press.
- Dagal, A. B. in Zembat, R. (2017). A developmental study on evaluating the performance of preschool education institution teachers with 360 degree feedback. *Journal of Education and Training Studies*, 5(6), 220–231.
- El Haddad, R., Karkoulian, S. in Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712–728.
- 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.
- Hoffmann, M. D., Duguay, A. M., Guerrero, M. D., Loughead, T. M. in Munroe-Chandler, K. J. (2017). 360-degree feedback for sport coaches: A follow-up to O'Boyle (2014). *International Sport Coaching Journal*, 4(3), 335–344.
- Jansen, P. in Vloeberghs, D. (1999). Multi-rater feedback methods: personal and organizational implications. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 455–476.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- 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.
- Khanna, V. (2016). A study on impact of performance appraisal on employee satisfaction in IT sector. *Delhi Business Review*, 17(2), 103–116.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Patel, P. C. in Smither, J. W. (2016). Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1569–1584.
- Luthans, F. in Peterson, S. J. (2003). 360-Degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.
- 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.

- Shepherd, W. J. (2019). Integrating strategic 360 feedback at a financial services organization. V A. H. Church (ur.), D. W. Bracken (ur.), J. W. Fleenor (ur.) in D. S. Rose (ur.), *Handbook of strategic 360 feedback* (str. 1–10). New York, NY: Oxford University Press.
- 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.
- Van der Heijden, B. in Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493–511.
- Waldman, D. A., Atwater, L. E. in Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12(2), 86–94.

### 360-DEGREE FEEDBACK

360-degree feedback is a common assessment method used in organizational psychology and the field of human resources. The main feature of the method is that individuals receive information about their behaviour from different perspectives, as they are evaluated by their superiors, subordinates and colleagues, in some cases even by clients or external partners. This kind of feedback is a powerful tool for enhancing self-awareness, giving the organization a better insight into the behaviours and competencies of senior executives. The purpose of this chapter was to investigate the advantages and disadvantages of the method and to provide some guidance in its design. The chapter also includes a practical example of 360-degree feedback being implemented in a Slovenian organization, as well as the importance of the psychologist's role in the design and implementation of the method. With the proper implementation of the assessment process, the 360-degree method can serve as a good starting point for planning employee development and implementing changes across the organization.