

360° GRĮŽTAMOJO RYŠIO TYRIMO ESMĖ IR ETAPAI VADOVŲ KOMPETENCIJŲ IR LYDERYSTĖS TYRIMUOSE

RASA PAULIENĖ¹, VIRGINIJUS TAMAŠEVIČIUS²

Vilniaus universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Daugelis organizacijų, siekdamas patikimų tyrimo rezultatų, pasitelkia instrumentus, kurie gali padėti išanalizuoti bendrąsias vadovaujančio asmens elgsenas ir užtikrinti tikslingą grįžtamojo ryšio duomenų interpretavimą. Atlikus tyrimą, remiantis mokslinė literatūra, siekta apibendrinti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodo esmę ir naudą bei jo įgyvendinimo etapus vadovaujančių asmenų kompetencijų ir lyderystės tyrimuose. Straipsnio autoriai siekia teoriniu lygmeniu apibendrinti pradinę informaciją, kuria remiantis būtų galima formuoti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodologiją, būtiną tam tikros organizacijos konkrečiai situacijai tirti. Taikant sisteminės mokslinės literatūros analizės, lyginimo ir apibendrinimo metodus straipsnyje apibendrinama 360° grįžtamojo ryšio tyrimo esmė bei nauda, kuri sugrupuota į keturias kategorijas; konkretizuojami du pagrindiniai 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslai: grįžtamasis ryšys, siekiant tiriamo vadovo asmeninio tobulėjimo; grįžtamasis ryšys, siekiant tobulinti tiriamo vadovo veiklą. Detaliai aptariama 360° grįžtamojo ryšio tyrimo, kuris vyko trimis etapais, eiga: 1) pasirengimas; 2) administravimas; 3) stebėseną. Atliekant analizę remtasi daugiau kaip 30 mokslinių straipsnių, kuriuose tyrėjai pristato argumentus ir apibendrina tiriamo vadovo savęs vertinimo ir to, kaip jį vertina kiti organizacijos nariai, skirtumus. Straipsnio išvadose argumentuojama, kad atlikus 360° grįžtamojo ryšio tyrimą gaunami rezultatai laikomi patikimais, nes šis metodas susistemina daugybę aspektų ir padeda apsispręsti dėl elgsenų tobulinimo ir / arba keitimo veiksmų. Tyrimo rezultatai atskleidžia realią respondentų vertinimų (nuomonių) pusiausvyrą, suteikia validžią ir konstruktyvią informaciją, siekiant įgyvendinti besimokančių organizacijų tikslus, padeda planuojant asmeninę individo karjerą bei jo veiklą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: 360° grįžtamasis ryšys, organizacija, vertintojai, tiriamas vadovas, vadovų kompetencijos, lyderystė.

JEL KLASIFIKACIJA: M12, M19

Įvadas

360° grįžtamojo ryšio tyrimų idėja nenauja. Dar II pasaulinio karo metais Vokietijos kariuomenės įkurti tyrimų centrai pripažino įžvalgų, kurios remiasi skirtingais požiūriais, reikšmę. Įmonėse, organizacijose 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodus imta taikyti organizuojant darbuotojų anketines apklausas, siekiant surinkti informaciją apie tam tikrus organizacijos aspektus (pavyzdžiui, darbo užmokestį, jo efektyvumą ir pan.). Tokios apklausos rėmėsi esmine prielaida, kad iš skirtingų šaltinių gaunama informacija yra išsamesnė ir objektyvesnė nei gauta tik iš vieno šaltinio. Tačiau iki XX amžiaus devintojo dešimtmečio 360° grįžtamojo ryšio tyrimo instrumentai retai taikyti patiems darbuotojams vertinti. Dėl tuo metu organizacijose vyravusios tradicinės hierarchinės struktūros darbuotojų vertinimai būdavo vykdomi „iš viršaus į apačią“ ir rėmėsi vienu šaltiniu. Tačiau pastarųjų dviejų dešimtmečių laikotarpiu situacija iš esmės pasikeitė. Darbuotojai, kurie

¹ Rasa Paulienė – daktarė (socialiniai mokslai), Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Rinkodaros katedra

Moksliniai interesai: lyderystė ir vadovavimas, strateginis valdymas, rinkodaros valdymas, integruota rinkodaros komunikacija
E-mail: rasa.pauliene@evaf.vu.lt

² Virginijus Tamaševičius – daktaras (socialiniai mokslai), Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: žinių vadyba, verslo strateginė plėtra, organizacijų kontrolė
E-mail: virginijus.tamasevicius@evaf.vu.lt

anksčiau galėjo būti užtikrinti ir ramūs dėl savo darbo vietos, keičiantis verslo aplinkai, tampa vis labiau atsakingi už savo pačių karjerą (Bono, Colbert, 2005; Boyatzis, 2008; Luthans, Farnner, 2002; Drew, 2009; Boyatzis, 2002; Church, 2018). Darbuotojams suteikus daugiau teisių ir įgaliojimų, įsitvirtinus delegavimo funkcijai, vadybinės ir lyderystės kompetencijos būtinos kone visų grandžių, funkcinų lygių darbuotojams (Hoffman, Woehr 2009; Church 2018). Net ir didelę patirtį turinčių vadovų lyderystės kompetencijas imta apibūdinti skirtingai, todėl norėdami išlikti konkurencingi vadovaujantys asmenys turi žinoti, suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes (Hoffman ir kt., 2012). Be to, komandinį darbą bei partnerystę praktikuojančiose organizacijose imta suvokti, kad komunikacija, bendradarbiavimas yra svarbūs ir darbuotojo, ir visos organizacijos sėkmei (Harris, 2000; Church, 2018). Todėl laikui bėgant atsirado naujas požiūris, kaip visus turimus organizacinius išteklius pritaikyti ugdant darbuotojų kompetencijas ir gebėjimus (McCarthy, Garavan, 2007; Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018).

Vadovais ir lyderiais siekiantys tapti darbuotojai pradėjo ieškoti galimybių, kaip tapti efektyvesniais, todėl iškilo naujų informacijos šaltinių, duomenų rinkimo ir analizės poreikis. Nauji informacijos šaltiniai ir analizė turi padėti darbuotojams geriau suprasti savo stipriąsias bei silpnąsias savybes, nusistatyti tobulėjimo siekius, kuriuos ne visada įmanoma aiškiai identifikuoti įprastais darbuotojų veiklos vertinimo būdais (Mas-singham ir kt., 2011; Miao ir kt., 2018; Denison ir kt., 2012; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018). Organizacijų vadovai supranta, kad tobulėjimo procese svarbu išsiaiškinti, kurias būtent savybes ir gebėjimus ugdyti, jie pripažįsta, kad trūksta veiksmingų instrumentų, kurie padėtų surasti būtiną informaciją. Minėtos priežastys nulėmė platesnį vadinamųjų 360° grįžtamojo ryšio tyrimo rezultatų taikymą (Hoffman, Woehr, 2009; Bono, Colbert, 2005; Church, 2018).

Problema. Nors 360° grįžtamojo ryšio tyrimo praktinio naudingumo suvokimas didėja, mokslinių publikacijų šia tema nepakanka, trūksta patikrintų tyrimo instrumentų, kuriuos tolesniuose tyrimuose galėtų taikyti žmoniškųjų išteklių ir vadovų kompetencijų bei lyderystės, kaip reiškinio, tyrėjai. Daugelis tyrėjų, ieškodami informacijos 360° grįžtamojo ryšio metodo pritaikomumo tematika, susiduria su dilema, nuo ko pradėti?

Straipsnio tikslas: remiantis moksline literatūra, apibendrinti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodo esmę ir naudą, jo taikymo etapus, atliekant vadovaujančių asmenų kompetencijų ir lyderystės tyrimus. Straipsnio autoriai siekia teoriniu lygmeniu apibendrinti pradinę informaciją, kuria remiantis būtų galima formuoti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodologiją tam tikros organizacijos konkrečiai situacijai tirti.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo naudą ir tikslus teoriniu aspektu.
2. Teoriškai išnagrinėti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo eigą, detalizuoti pagrindinius įgyvendinimo etapus.

Metodai. Darbe taikoma sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginimo ir apibendrinimo metodai, kuriuos taikant straipsnyje apibendrinama 360° grįžtamojo ryšio tyrimo esmė, privalumai, konkretizuojami du pagrindiniai 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslai: grįžtamasis ryšys, siekiant tiriamo vadovo asmeninio tobulėjimo; grįžtamasis ryšys, siekiant tobulinti tiriamo vadovo veiklą.

Mokslinės literatūros atrankos kriterijai. Atliekant analizę remtasi daugiau kaip 30-ia mokslinių straipsnių, kuriuose tyrėjai pristato argumentus ir apibendrina tiriamo vadovo savęs vertinimo ir to, kaip jį vertina kiti organizacijos nariai, skirtumus. Rengiant straipsnį, remtasi trimis mokslinės literatūros atrankos kriterijais:

1. Analizei pasirinkta konkreti, glausta, e-bibliotekoje prieinama ir apibendrintą požiūrį į 360° grįžtamojo ryšio tyrimą pateikianti mokslinė literatūra. Atrenkant straipsnius, orientuojamasi į keturias 360° grįžtamojo ryšio tyrimo sritis: 1) esmė; 2) tikslas; 3) nauda; 4) tyrimo etapai. Analizei atrinktuose straipsniuose siekiama atsakyti į klausimus: kokia 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodo esmė? Kuo toks tyrimas naudingas tiriamam vadovui ir organizacijai? Kokie šio tyrimo privalumai, lyginant su tyrimais, kuriuose remiamasi vienu šaltiniu? Kaip šiam tyrimui rengiamasi ir kokie jo įgyvendinimo etapai? Šiuo straipsniu nesiekama į šiuos klausimus atsakyti, tik atvaizduoti ir apibendrinti tyrėjų žinias, požiūrius bei nuostatas minimais klausimais.

2. Analizei parinkta mokslinė literatūra atskleidžia situaciją nuo 2000 metų. Laikytis šio kriterijaus nebuvo sunku, nes ankstesniais laikotarpiais 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tematika mokslinėje literatūroje gana fragmentiška, galima surasti vos keletą reikšmingų mokslinių publikacijų, kurios atskleidžia 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodologiją.

3. Analizei atrinktuose straipsniuose tyrėjai pateikia aiškias išvadas ir 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodo praktinio pritaikomumo rekomendacijas įmonėms ir organizacijoms.

4. Analizei atrinkti moksliniai straipsniai pasižymi įvairove ir unikalumu, lyginant su kitais šaltiniais, tai leidžia pateikti nešališką požiūrį bei populiarinti 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodą.

Tyrimo apribojimai. Atrinkant literatūrą kilo sunkumų dėl tyrėjų vatojamų skirtingų terminų, pavyzdžiui, daugelio arba kelių šaltinių (angl. *multisource*), kelių vertintojų (angl. *multi-rater*), kelių lygių (angl. *multiple level*), 360 laipsnių (angl. *360 degree*) tyrimas ir pan., kurie pagal reikšmę ir tyrimo metodo esmę pateikiami kaip sinonimai. Straipsniai, kuriuose tik išskiriami tokie reikšminiai žodžiai, kaip *grįžtamasis ryšys*, *vertinimas*, *apklausa*, *klausimynas*, *vykdymas* ir kt., bei jų deriniai, į šią analizę neįtraukti.

1. 360° grįžtamojo ryšio tyrimo esmė ir privalumai

Apžvelgiant 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodų pritaikomumą analizuojančius mokslinės literatūros šaltinius, galima identifikuoti dvi tendencijas. *Pirmoji* atskleidžia šį tyrimo metodą aprašančios literatūros gausėjimą. Per pirmąjį XXI a. dešimtmetį šia tema publikuota gerokai daugiau naujų mokslinių darbų, nei per visus ankstesnius 50 metų. *Antroji* tendencija pažymi, kad kiekvienais metais publikuojama vis daugiau straipsnių, mokslinių studijų, knygų 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodų pritaikomumo ir tokių tyrimų rezultatų temomis (Hooijberg, Lane, 2009; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018).

360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodus aprašančią mokslinę literatūrą galima suskirstyti į tris kategorijas. *Pirmoji* kategorija apima literatūrą, kuri nagrinėja 360° grįžtamojo ryšio tyrimo atlikimo procesą ir rezultatų interpretavimą. *Antroji* kategorija nagrinėja problemas, kurių kyla vertintojams. Šie šaltiniai sprendžia su duomenų rinkimu susijusius klausimus (pavyzdžiui, tyrime dalyvaujančius vertintojus veikiantys psichologiniai veiksniai, vertintojų ir tiriamų vadovų įsivertinimų skirtumų psichometrija, konfidencialumo poveikis vertinimo rezultatams ir pan.). Į *trečiąją* kategoriją patenka šaltiniai, aprašantys vieno tiriamo vadovo vertinimą, pavyzdžiui, „iš apačios į viršų“, arba iš kolegų gaunamą grįžtamąjį ryšį, tačiau tokie literatūros šaltiniai neanalizuoja viso 360° grįžtamojo ryšio proceso. Nors 360° grįžtamąjį ryšį nagrinėjančioje literatūroje galima aptikti įvairių terminų (pavadinimų), pavyzdžiui, „skirtingais šaltiniais grindžiamas vertinimas“, „skirtingų vertintojų grįžtamasis ryšys“, „360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimas“, „viso ciklo“ įvertinimas“ ir pan., remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, 360° tyrimą apibendrintai galima taip apibūdinti:

- 360 laipsnių tyrimas – tai procesas, kurio metu iš tiriamą vadovą pažįstančių skirtingų vertintojų gaunami duomenys apie jį. Vertintojais dažniausia būna aukštesni vadovai, kolegos, pavaldiniai, kiti bendradarbiai, kartais ir klientai, partneriai, net šeimos nariai, draugai ar pažįstami. Siekiant surinkti informaciją, daugelyje 360° grįžtamojo ryšio tyrimų taikomos anketinės apklausos. Apklausų anketose pateikiami teiginiai paprastai sugrupuojami. Jie atskleidžia ir tam tikras kompetencijas, pavyzdžiui, sprendimų priėmimo, delegavimo, komunikacijos ir pan.
- Vertinimo skalė. Daugelyje 360° grįžtamojo ryšio tyrimų informacija gaunama susistemintus vertinimo skalės duomenis. Pavyzdžiui, vertinant, kaip dažnai pastebima tam tikra elgsena, vertinimo skalėje pateikiami pasirinkimo variantai nuo 1 iki 5, kur 5 reiškia „visada“, o 1 – „niekada“.
- Vertintojai – tai tyrime dalyvaujantys respondentai, kurie vertina tyrimui pasirinkto tiriamo vadovo (*tiriamąjį*) elgseną, kompetencijas, įgūdžius, pasiekimus, komunikaciją, gebėjimus ir pan. Bendri šio tyrimo rezultatai traktuojami kaip vėliau tiriamajam pateikiamas *grįžtamasis ryšys*.
- Tiriamasis – tai tyrimui pasirinktas vadovas, kuris pildo tokią pačią anketą, naudodamas tas pačias vertinimo skales, kaip ir *vertintojai*, tik atsakydamas į anketos teiginius jis išreiškia nuomonę apie save, vertina savo paties elgseną, kompetencijas, įgūdžius, pasiekimus, komunikaciją, gebėjimus ir pan.

- Kompetencijos – tai įgūdžiai ar gebėjimai, kurie traktuojami kaip būtini, siekiant rezultatyvaus, veiksmingo paskirtų užduočių ar pareigų vykdymo.

Mokslininkai pripažįsta, kad 360° grįžtamojo ryšio tyrimas turi keletą pranašumų, lyginant su vadinaisiais „vieno šaltinio“ tyrimais (Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018). Šių tyrimų nauda gali būti sugrupuota į keturias kategorijas (Manning ir kt., 2009; Nowack, 2009; Sala, Dwight, 2002; Smither ir kt., 2005; Rensburg, Prideaux, 2006; Rao, 2005; Shipper ir kt., 2007; Goffin, Anderson, 2007; Church, 2018):

360° tyrimas remiasi skirtingais šaltiniais, todėl asmens įgūdžių, elgsenos, gebėjimų arba veiklos vertinimas laikomas objektyvesniu. Atsižvelgiant į vertintojo santykį su tiriamuoju, tam tikri veiklos ar elgsenos ypatumai „iš viršaus į apačią“ tyrimuose neretai lieka neįvertinti arba pritaikomi ne visiems darbuotojams. 360° grįžtamojo ryšio tyrimas leidžia tiksliau įvertinti tiriamo asmens veiklą ir gebėjimus, nes atliekant šį tyrimą informacija gaunama iš skirtingų šaltinių. Metodas leidžia vadovams sužinoti, kaip jų elgsena veikia kitus pavaldinius, kolegas ir kaip pavaldiniai, kolegos vertina vadovų veiklą, gebėjimus.

360° grįžtamojo ryšio tyrimas sušvelnina kai kuriuos „iš viršaus į apačią“ vykdomo ir vienu šaltiniu grindžiamo vertinimo trūkumus. Vienu šaltiniu grindžiami tyrimai dažnai yra šališki ir subjektyvūs. Vieno šaltinio (pavyzdžiui, darbuotojo tiesioginio vadovo) duomenimis bei nuomone paremtas darbuotojo metinių pasiekimų vertinimas dažnai nėra patikimas, nesuteikia teisingo ir patikimo grįžtamojo ryšio. Svarbu pažymėti, kad tam tikros vertinimo klaidos gali iškreipti viso vertinimo pagrįstumą. Viena plačiai žinomų klaidų yra *halo klaida* (angl. *halo error*), kai asmuo vertinamas kaip geras ar blogas, atsižvelgiant į jo reputaciją, o ne į realią veiklą. Klystama ir dėl *dabartinio įspūdžio* (angl. *recency effects*) klaidų, kurios pasireiškia tuo, kad vertintojai didžiausią dėmesį teikia paskutinius kelis mėnesius iki vertinimo vykdytai tiriamo vadovo veiklai. Pavyzdžiui, beveik visus metus neefektyviai dirbęs vadovas įvertinamas *labai gerai*, nes likus porai savaitių iki vertinimo sėkmingai užbaigė projektą. *Dabartinis įspūdis* neretai būdingas organizacijoms, kurios neskatina veiklos ir nepraktikuoja tobulėjimo vertinimo, nes to nelaiko prioritetu. Nors šias klaidas gali padaryti bet kuris vertintojas, jų reikšmė mažėja, jei atliekant tyrimą remiamasi daugiau nei viena nuomone. Taigi respondentų pateiktų atsakymų rezultatų vidurkis suteikia tikslesnę informaciją apie tiriamo vadovo veiklą.

360° grįžtamojo ryšio tyrimai suteikia išskirtinę vadovo savęs vertinimo galimybę. Įsivertinimas (angl. *self-evaluation*) anksčiau naudotas kitiems nei 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslams. Jis dažniausia būdavo atliekamas pasitenkinimo darbovieta ar organizacijos efektyvumui, rečiau – vadovo veiklos efektyvumui tirti. Įsivertinant taikomas 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodas atskleidžia naujus duomenis, kuriais remiantis galima gauti patikimesnį tiriamo vadovo veiklos ir elgsenų vertinimo rezultatą. Suteikus galimybę tiriamajam savo veiklą įsivertinti pačiam, iš esmės pagerinamas visas vertinimo procesas. Galimybė įsivertinti pačiam tiriamą asmenį labiau įtraukia į vertinimo procesą, o tai gali teigiamai veikti šio proceso įgyvendinimą bei administravimą, be to, užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Darbuotojai yra linkę labiau pasitikėti procesais, kuriuose dalyvauja patys, o tai leidžia lengviau priimti grįžtamąjį ryšį. Daugelyje 360° grįžtamojo ryšio tyrimų įsivertinimo rezultatai lyginami su kitų vertintojų (tyrime dalyvaujančių respondentų) vertinimo rezultatais. Autorių nuomone, savęs vertinimo, kurį atskleidžia 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodas, rezultatai ir kitais metodais gaunamų tyrimų rezultatų skirtumai galėtų suteikti svarbios informacijos apie vadybos ir lyderystės tyrimų validumą (Manning, Robertson 2010; Smither ir kt. 2008; Rao 2005; Miao ir kt. 2018; Manning 2013; Langford ir kt. 2017; Haddad ir kt. 2018). Nors šiuos skirtumus nagrinėjančių mokslinių studijų nėra daug, nemažai 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodui pritariančių autorių mano, kad tiriamo vadovo įsivertinimo ir to, kaip jį vertina kiti, supratimas yra vienas esminių lyderystės plėtojimo aspektų (Vecchio, Anderson 2009; Van Dierendonck ir kt. 2007; Church 2018). Tyrėjų nuomone, jeigu į vertinimą įtraukiamas įsivertinimas, galima tikėtis stipresnio grįžtamojo ryšio poveikio. Šis poveikis gali atsirasti tik tada, kai tyrimas atskleidžia iš visų šaltinių, susijusių su tiriamu vadovu, įskaitant ir jo paties įsivertinimą, gaunamą grįžtamąjį ryšį.

360° grįžtamojo ryšio tyrimas gali būti naudojamas, siekiant puoselėti organizacijos vertybes ir įgyvendinti viziją. R. Vecchio ir R. Anderson'as (2009) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje svarbu puoselėti organizacijos kultūrą. Šiuo atveju 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodas padeda pabrėžti konkrečių gebėjimų, elgsenos ar veiksmų reikšmę visos organizacijos puoselėjamiems vertybėms. R. Testa (2002) papildo, kad visos 360° grįžtamojo ryšio tyrimo poveikio galimybės nebus atskleistos, jeigu tyrimas akcentuos tik individo pokyčius, t. y. vėliau jie nebus įtraukti į bendrą organizacijos strategiją.

2. 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslai

Taikant 360° grįžtamojo ryšio metodą gauti rezultatai gali būti pritaikyti beveik visoms iniciatyvoms, kurias galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes (Morgan ir kt., 2005; Hoffman ir kt., 2010; Rao, 2005; Testa, 2002; Church, 2018; Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018):

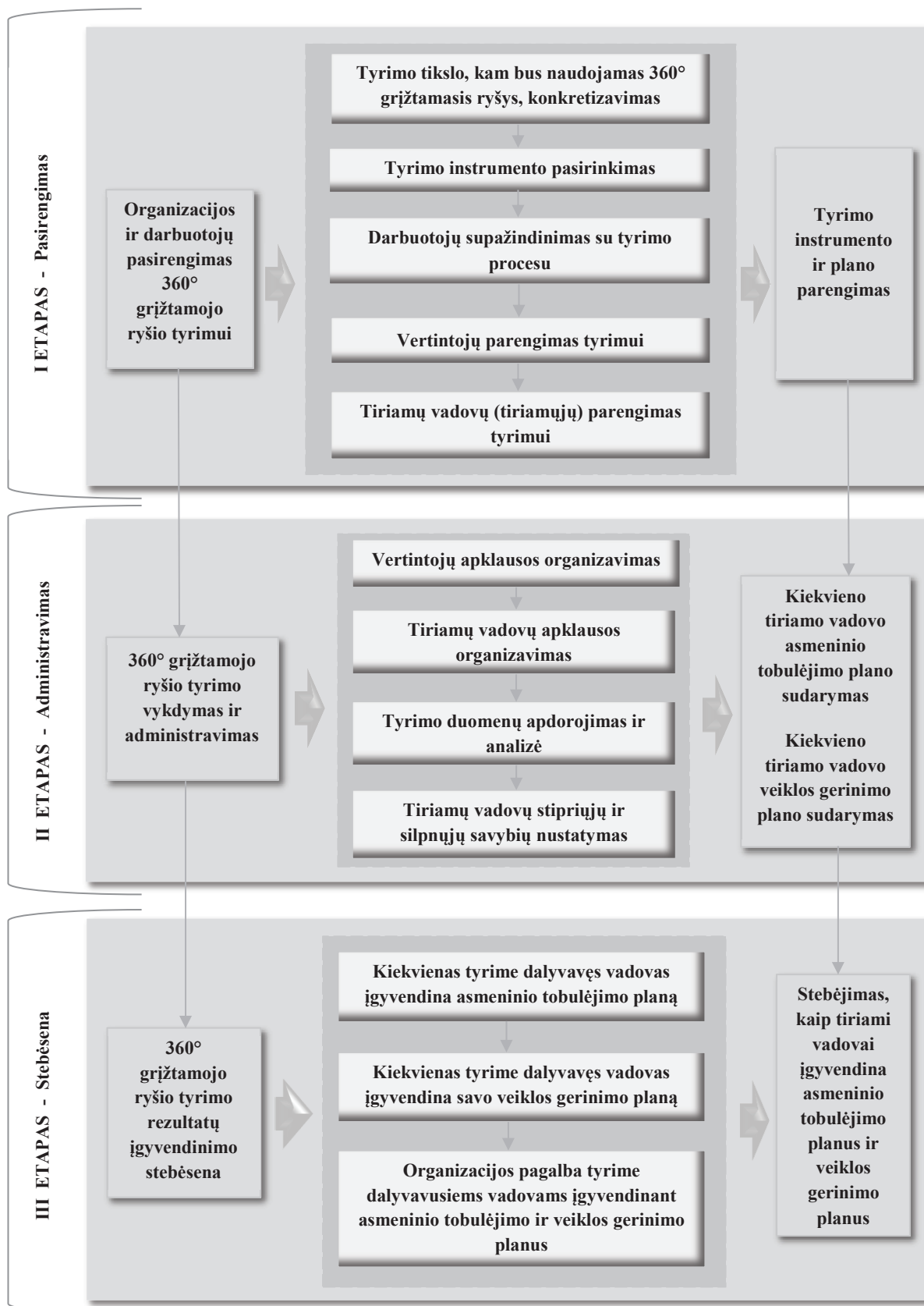
1. Grįžtamasis ryšys, siekiant asmeninio tobulėjimo.
2. Grįžtamasis ryšys, siekiant tobulinti tiriamo vadovo veiklą.

Grįžtamasis ryšys, siekiant asmeninio tobulėjimo. Daugelio autorių nuomone, 360° grįžtamojo ryšio tyrimas neturėtų būti atliekamas, siekiant įvertinti vadovo metinę veiklą, nes šiuo atveju visus vertintojus paveiks žinojimas, kad jų vertinimas gali nulemti vertinamojo karjerą. Be to, vertintojus veikia ir tai, kad iš vertinimo rezultatų tiriamas vadovas gali sužinoti, kaip jis pats save vertina bei kaip jį vertina kiti (pavaldiniai, kolegos, bendradarbiai): remiantis daugeliu šaltinių, tiriamo vadovo įsivertinimas dažnai yra geresnis nei kitų vertintojų vertinimas. Svarbu ir tai, kad asmeninio tobulėjimo tikslams naudojami įprasti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai pagrindinį dėmesį skiria tiriamo vadovo įgūdžiams, savybėms, elgsenai ir dažniausia pasižymi prognostiniu vertinimu. Tiriamo vadovo veiklos vertinimas skiriasi tuo, kad grindžiamas pasiektais rezultatais ir konkrečiais tiriamo vadovo atliktais darbais. Kadangi veiklos vertinimas yra retrospektyvus, jis dažnai būna neobjektyvus, be to, pasigendama nuorodų, kaip tiriamam vadovui tapti efektyvesniu (Goffin, Olson, 2011; Church, 2018; Miao ir kt., 2018; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018).

Grįžtamasis ryšys, siekiant tobulinti tiriamo vadovo veiklą. Net ir tada, kai grįžtamasis ryšys gaunamas iš kelių šaltinių, galutinį sprendimą dėl atlyginimo, perkėlimo į aukštesnes pareigas ar pan. dažniausia priima vienas asmuo (aukštesnysis vadovas, organizacijos valdyba, akcininkai ar pan.). Sprendimus priimančioms asmenims suteikta teisė interpretuoti 360° grįžtamojo ryšio vertinimo rezultatus, o gautus duomenis panaudoti priimant atitinkamus sprendimus. Nors kai kurie autoriai mano, kad veiklos vertinimas, kurį atliekant naudojamas 360° grįžtamojo ryšio tyrimas, yra teisingesnis tiriamų vadovų atžvilgiu (Goffin, Olson, 2011; Church, 2018), toks vertinimas gali būti šališkas, ir, kaip kiekviename procese, kuriame dalyvauja žmogus, egzistuoja klaidos tikimybė. Vienas galimų tiriamo vadovo veiklos tobulinimo, naudojant 360° grįžtamojo ryšio tyrimą, privalumų yra galimybė, kad, remiantis keliais skirtingais grįžtamojo ryšio šaltiniais, sumažės šališkumo ir tiriamo vadovo veikla bus iširta detaliau. Kai kurie autoriai mano, kad tiriamo vadovo veiklos tobulinimo tikslui naudojamas 360° grįžtamojo ryšio tyrimas suteikia daugiau informacijos, kurios reikia, siekiant priimti atitinkamus sprendimus, todėl toks tyrimas gali pagreitinti atitinkamų sprendimų priėmimą (Hoffman ir kt., 2010; Bracken, Rose, 2011; Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Denison ir kt., 2012; Blair ir kt., 2014; Haddad ir kt., 2018).

3. 360° grįžtamojo ryšio tyrimo įgyvendinimo etapai

Nepaisant to, koks 360° grįžtamojo ryšio tyrimo metodas bus pasirinktas, egzistuoja keli pagrindiniai jo įgyvendinimo etapai: 1) pasirengimas; 2) administravimas ir 3) stebėseną. 360° grįžtamojo ryšio tyrimo įgyvendinimo etapai pavaizduoti 1 paveiksle.



I pav. 360° grįžtamojo ryšio tyrimo įgyvendinimo etapai
Šaltinis: sudaryta autorių

Kiekviename iš trijų etapų reikia įvertinti daugelį aplinkybių, galinčių turėti įtakos proceso sėkmei. Mokslinė literatūra nurodo nemažai rekomendacijų, įgyvendinant minėtus tris tyrimo etapus (Atwater, Brett, 2006; Atwater ir kt., 2007; Boyatzis, Akrivou, 2006; Rao, 2005; Goffin, Olson, 2011; Hoffman ir kt., 2010):

1. Organizacijos ir darbuotojų pasirengimas. Tai pirmasis etapas 360° grįžtamojo ryšio tyrimo įgyvendinimo procese. Jis svarbus, nepaisant to, kokiam tikslui bus naudojamas grįžtamasis ryšys. Pavyzdžiui, organizacijoje trūksta efektyvių lyderių, todėl organizacija siekia gerinti vadovavimo kompetencijas ir ugdyti lyderišką vadovų elgseną. Kai kurios organizacijos yra ne visiškai patenkintos esamais vertinimo procesais, todėl stengiasi pritaikyti tinkamesnius metodus.

Įvardijus tikslus, kuriuos organizacija gali pasiekti atlikusi 360° grįžtamojo ryšio tyrimą, būtina apibūdinti viso proceso įgyvendinimo eigą. Pirmiausia organizacija turi nuspręsti, kokie bus naudojami tyrimo instrumentai. Skiriamos trys 360° grįžtamojo ryšio tyrimo instrumentų kategorijos, kurių kiekviena turi privalumų ir trūkumų. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad instrumento pasirinkimas gali turėti įtakos vertinimo rezultatams (Bell, Arthur 2008; Miao ir kt. 2018; Manning, 2013; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018). *Pirmoji* instrumentų kategorija – „tiesiogiai pritaikomi“, jie padeda įvertinti bendruosius įgūdžius ir kompetencijas. *Antrąją* instrumentų grupę kuria trečiosios šalys (pavyzdžiui, konsultacinės įmonės) ir šie instrumentai, kitaip vadinami „individualiai sukurtais“, pagrindinį dėmesį skiria konkrečios organizacijos individualiems vertinimo tikslams. *Trečioji* kategorija yra pačios organizacijos sukurtos 360° grįžtamojo ryšio vertinimo sistemos, kurios taikomos vertinant konkrečias pareigybes ar darbo grupes. Sprendžiant, kuriuos iš šių instrumentų pasirinkti, esminiu kriterijumi tampa sąnaudos. „Tiesiogiai pritaikomi“ instrumentai yra pigiausi, brangesni – „individualiai sukurti“. Pačios organizacijos kuriamos vertinimo sistemos apima daugiau netiesioginių sąnaudų, tokių kaip vertinimo sistemai plėtoti skiriamas laikas ir patirtis, nes tai atlieka atsakingi organizacijos darbuotojai. Kiti svarbūs veiksniai instrumento pasirinkimo procese yra patikimumas ir validumas. Jie dažnai priklauso nuo instrumento kūrėjo patirties ir kompetencijos.

Rengiant vertintojus 360° tyrimo procesui, svarbu juos supažindinti su planuojamu vykdyti tyrimu ir grįžtamoju ryšiu, kurio bus siekiama. Iš pradžių su darbuotojais būtina aptarti, kaip bus išnaudotas iš jų gautas grįžtamasis ryšys. Tada tyrimo dalyviams turėtų būti įvardytos tipinės vertinimo klaidos, kurių galima išvengti. Be to, jie turėtų būti informuoti, kad niekam dėl pateiktų įvertinimų neturės pasiaiškinti ar atsiskaityti. Vertinančio asmens konfidencialumo klausimas yra vienas pagrindinių, kurį reikia aptarti su vertintojais (Craig, Hannum, 2006; Fleenor ir kt., 2008; Hofstede, McRae, 2004; Goffin, Olson, 2011). Teigiama, kad darbuotojų supažindinimas su tyrimo procesu gali sustiprinti grįžtamojo ryšio poveikį puoselėjant įmonės vertybes ir įgyvendinant strategiją (Hoffman ir kt., 2010; Miao ir kt., 2018; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018).

Atliekant tyrimą svarbu parengti ne tik vertintojus, bet ir tiriamus vadovus. Jeigu grįžtamasis ryšys bus naudojamas siekiant asmeninio tobulėjimo, tiriamas vadovas turėtų būti pasiruošęs jį priimti ir į jį reaguoti. Jeigu tiriamo vadovo veiklai vertinti, tiriamas vadovas turėtų būti informuotas, kokią įtaką tyrimo rezultatai turės sprendimams, kurie susiję su galimu jo perkėlimu į aukštesnes pareigas, atlyginimo padidinimu ar pan. Bet kuriuo atveju iš skirtingų šaltinių gaunamas grįžtamasis ryšys tiriamam vadovui dažnai būna nelauktas ir neretai jo sunkiai priimamas (Jordan, Audia, 2012). Tai ypač išryškėja tada, kai tiriamasis vadovas sužino, kad jo įsivaizduotos stipriosios savybės kitų suvokiamos kaip tobulintinos. Tiriamus vadovus būtina kompleksiskai rengti priimti grįžtamąjį ryšį iš vertintojų, nes jis šiuo atveju formuojamas „iš apačios į viršų“.

Tyrimo administravimas. Pasirinkus 360° tyrimo instrumentą ir įvardijus, kaip bus naudojamas gautas grįžtamasis ryšys, tyrimas gali būti pradėtas. Remiantis D. van Dierendonck'u ir kt. (2007), tyrimo instrumento sukūrimas ir administravimas gali lemti viso proceso rezultatus. Dauguma 360° grįžtamojo ryšio instrumentų yra anketinės apklausos, kuriose pateikiami galimų atsakymų variantų pasirinkimai padeda vertinti tiriamus vadovus. Kai kuriose apklausos anketose (klausimynuose) gali būti pateikiami ir atvirieji klausimai. Iš anksto būtina numatyti duomenų rinkimo priemones. Be to, svarbu pasirinkti vertinamuosius, t. y. kurie vadovai bus tiriami.

360° grįžtamojo ryšio tyrimai atliekami visais organizacijos lygmenimis. Jeigu nuspręsta, kuris iš vadovų bus vertinamas, reikia pasirinkti vertintojus. Paprastai vertintojai dirba kartu su tiriamuoju, tai jiems leidžia stebėti tiriamo vadovo elgseną, veiklą. Vertintojais gali būti kolegos, pavaldiniai, aukštesnio lygio vadovai, pavieniais atvejais – ir išoriniai klientai. Be to, svarbu nusistatyti, kiek vertintojų vertins tiriamą vadovą, nes vėliau gali iškilti konfidencialumo ar vertinimo objektyvumo problema. Atlikus apklausą ir apdorojus surinktus duomenis, iš vertintojų gautas grįžtamasis ryšys pristatomas tiriamam vadovui. Grįžtamojo ryšio interpretavimas / aiškinimas – tai dar vienas skirtingai traktuojamas aspektas. Vieni tyrimo instrumentai turi duomenų interpretavimo instrukcijas ir rekomendacijas, kitais tyrimo instrumentais gautas grįžtamasis ryšys aiškinamas pasitelkus išorinius konsultantus ar tarpininkus. Nepaisant pasirinkto instrumento, 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslas yra suteikti naudingą ir aktualią informaciją tiriamo vadovo asmeniniam tobulėjimui arba informaciją, susijusią su jo veiklos vertinimu. Grįžtamasis ryšys turėtų atskleisti tiriamojo veiklos ar elgsenos trūkumus ir parodyti stipriąsias jo puses. Įsivertinimo ir kitų asmenų pateiktų vertinimų palyginimas – taip pat svarbus 360° grįžtamojo ryšio tyrimo aspektas (Gentry, Eckert, 2012; Atwater, Brett, 2005; Church, 2018; Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018).

2. Stebėsena. Atskleidus grįžtamąjį ryšį, kyla klausimas: „O kas toliau?“ Nemažiau svarbi yra ir paskutinė 360° tyrimo proceso dalis – stebėjimas, kaip gautą grįžtamąjį ryšį panaudoja tiriamas vadovas. Tai ypač aktualu tais atvejais, kai jis naudojamas asmeninio tobulėjimo tikslais.

W. Fleenor'o ir kt. (2008) teigimu, iš kelių šaltinių gautas grįžtamasis ryšys yra tik pirmasis žingsnis tobulėjimo link. Tyrėjai mano, kad nustačius stipriąsias ir tobulintinas savybes, vadovas turi nuspręsti, kaip turimą informaciją panaudos siekdamas užsibrėžtų tikslų. Šis etapas apima tobulėjimo plano sudarymą, kur pasitelkus grįžtamąjį ryšį nusistatomos konkrečios siekiamybės. Galiausiai vadovas turi siekti nusistatytų tikslų, vadovaudamasis susidarytu planu (Craig, Hannum, 2006; Church, 2018; Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018). Iš skirtingų šaltinių gautas grįžtamasis ryšys yra svarbus siekiant gerinti užsibrėžtą veiklą ir įgyvendinti asmeninio tobulėjimo planus dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia grįžtamojo ryšiu gaunama gana tiksli informacija, kokias kompetencijas ar elgsenas vadovas turėtų tobulinti. Antra, 360° grįžtamasis ryšys gali padidinti vadovų savivoką ir padėti suprasti, kaip vadovų elgsena ir veikla daro veikia juos supančius žmones. Abu šie aspektai laikomi esmine 360° grįžtamojo ryšio tyrimo nauda.

Naudojant skirtingų vertintojų grįžtamąjį ryšį reikėtų atsižvelgti į tam tikrus su tiriamu vadovu ir pačia organizacija susijusius veiksnius. Tobulėjimas turi būti skatinamas ir palaikomas visoje organizacijoje. Nustačius konkrečius vadovų asmeninio tobulėjimo tikslus, svarbu, kad tobulėjimo procese aktyviai dalyvautų visa organizacija (Bracken, Rose, 2011). Organizacijos palaikymas gali reikštis įvairiomis formomis: nuo pritarimo, palaikymo demonstravimo iki didelės apimties mokymų, kompetencijų ugdymo programų vykdymo (Dierendonck ir kt., 2007). Jeigu tobulėjimo procese vadovai sulaukia organizacijos palaikymo, tai gali lemti teigiamus organizacinės kultūros pokyčius.

Atlikus 360° grįžtamojo ryšio tyrimą, kur vertinta vadovų veikla, būtina stebėsena. Jeigu grįžtamasis ryšys bus naudojamas priimant sprendimus dėl atlyginimo pakėlimo ar perkėlimo į aukštesnes pareigas, galima atmetimo reakcija. Vadovui turėtų būti suteikta galimybė reaguoti į grįžtamąjį ryšį ir jo pagrindu priimamus sprendimus (Miao ir kt., 2018; Manning, 2013; Denison ir kt., 2012; Blair ir kt., 2014; Langford ir kt., 2017; Haddad ir kt., 2018). Kadangi tiriamų vadovų veiklos vertinimo tyrimai pagrindinį dėmesį skiria buvusiai veiklai ir elgsenai, tyrimo išvados turėtų būti papildytos į veiklos gerinimą ateityje orientuotais planais ir rekomendacijomis. Iš esmės vadovo veiklos tyrimai vertina, *ka* vadovas padarė, o asmeninio tobulėjimo vertinimui naudojamas grįžtamasis ryšys atskleidžia, *kaip* darbuotojas tai padarė (Atwater, Brett, 2006).

Išvados ir rekomendacijos

Sisteminės mokslinės literatūros analizės, lyginimo ir apibendrinimo metodais straipsnyje apibendrinta 360° grįžtamojo ryšio tyrimo esmė ir nauda, kuri sugrupuota į keturias kategorijas:

1. 360° tyrimas remiasi skirtingais šaltiniais, todėl asmens įgūdžių, elgsenos, gebėjimų ar veiklos vertinimas traktuojami kaip objektyvesni.
2. 360° grįžtamojo ryšio tyrimas sušvelnina kai kuriuos „iš viršaus į apačią“ vykdomo ir vienu šaltiniu grindžiamo vertinimo trūkumus.
3. 360° grįžtamojo ryšio tyrimai suteikia išskirtinę galimybę vadovo įsivertinimui.
4. 360° grįžtamojo ryšio tyrimas gali būti vykdomas, siekiant puoselėti organizacijos vertybes ir įgyvendinti viziją.

Remiantis moksline literatūra, konkretizuojami du pagrindiniai 360° grįžtamojo ryšio tyrimo tikslai: grįžtamasis ryšys, siekiant tiriamo vadovo asmeninio tobulėjimo; grįžtamasis ryšys, siekiant tobulinti tiriamo vadovo veiklą. Detaliai aptariama 360° grįžtamojo ryšio tyrimo eiga, kuri įgyvendinama trimis etapais: 1) organizacijos ir darbuotojų pasirengimas; 2) tyrimo administravimas; 3) stebėseną.

Nors mokslo šaltiniuose vis dar visuotinai nesutariama dėl kai kurių su 360° grįžtamojo ryšio tyrimu susijusių aspektų, atlikus lyginamąją analizę galima teigti, kad tai nemažina šio tyrimo metodo aktualumo vadovų kompetencijų ir lyderystės tyrimuose. Kad 360° grįžtamasis ryšys būtų vertinamas objektyviai, rekomenduojama aptarti ne tik jo teikiamą naudą, bet ir suprasti tokio tyrimo sudėtingumą, nes įvardijant dideles 360° grįžtamojo ryšio tyrimo galimybes, atsiranda ir klaidų bei piktnaudžiavimo tikimybė. 360° grįžtamasis ryšys šiuo metu vis dar dažniau naudojamas vertinant vadovų veiklą, todėl klaidų nulemtos pasekmės tyrimo procese turi didesnę reikšmę. 360° grįžtamojo ryšio metodu labiau analizuojamos individo kompetencijos ir elgsenos, o ne asmeninės savybės, todėl šį metodą rekomenduojama pasitelkti vadovų kompetencijų ir lyderystės tyrimuose: tiriant tarpasmeninius santykius, komunikavimo įgūdžius, gebėjimus, kompetencijas. Daugelyje 360° grįžtamojo ryšio tyrimų naudojama anketinė apklausa, siekiant analizuoti respondentų atsakymus įvairiais aspektais, pavyzdžiui: žinių lygis, gebėjimai ir patirtys, komandinis darbas, tarpasmeninė komunikacija, lyderystės, vadovavimo įgūdžiai ir kompetencijos, sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas ir pan. Šis metodas susistemina daugybę aspektų, todėl gaunami rezultatai laikomi patikimais ir padeda apsispręsti dėl elgsenų tobulinimo ir / arba keitimo veiksmų. 360° grįžtamojo ryšio tyrimų rezultatai atskleidžia realius respondentų vertinimus (nuomones), suteikia validžią ir konstruktyvią informaciją, siekiant įgyvendinti besimokančių organizacijų tikslus, todėl šio tyrimo rezultatus rekomenduojama pasitelkti planuojant asmeninę individo karjerą ir veiklą.

Literatūra

- Atwater, L. E., Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360-degree feedback. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 6, p. 532–548.
- Atwater, L., Brett, J. (2006). 360 degree feedback to managers: Does it result in changes in employee attitudes? *Group & Organizational Management*, Vol. 31, p. 578–600.
- Atwater, L., Brett, J., Charles, A. (2007). Multi-source feedback: Lessons learned, and implications for practice. *Human Resource Management Journal*, Vol. 46, p. 285–307.
- Bell, S. T., Arthur, W. A. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: The role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, p. 681–703.
- Blair, C. A., Gorman, C. A., Helland, K., Delise, L. (2014). The smart leader: examining the relationship between intelligence and leader development behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35(3), p. 241–258.
- Bono, J., Colbert, A. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core selfevaluations. *Personnel Psychology*, Vol. 58, p. 171–203.

- Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 6, p. 298–313.
- Boyatzis, R. E., Akrivou, K. (2006). The ideal self as a driver of intentional change. *Journal of Management Development*, Vol. 25, p. 624–642.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional competencies through graduate management Education. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1(2), p. 150–162.
- Bracken, D. W., 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*, Vol. 26, p. 183–192.
- Church, A. H., Dawson, L. M., Bardem, K. L., Fleck, C. R., Rotolo, Ch. T., Tutter, M. (2018). Enhancing 360-Degree Feedback for Individual Assessment and Organization Development: Methods and Lessons from the Field. In D. A. Noumair, A. B. (Rami) Shani (ed.). *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development)*, Vol. 26, p. 47–97.
- Craig, S. B., Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Practice and Research*, Vol. 58, p. 117–122.
- Denison, D. R., Kotrba, L. M., Castaño, N. (2012). A Cross-Cultural Perspective on Leadership Assessment: Comparing 360-Degree Feedback Results from Around the World. In W. H. Mobley, Y. Wang, M. Li (ed.). *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership)*, Vol. 7, p. 205–228.
- Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., Stride, C. (2007). Effects of upward feedback on leadership behavior toward subordinates. *Journal of Management Development*, Vol. 26(3), p. 228–238.
- Drew, G. A. (2009). “360” degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development*, Vol. 28(7), p. 581–592.
- Fleener, J., Taylor, S., Chappelow, C. (2008). *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. New York, NY: Wiley.
- Gentry, W. A., Eckert, R. H. (2012). Integrating ILTs and fit into the development of global leaders: A 360-degree approach. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 5, p. 226–229.
- Goffin, R. D., Anderson, D. W. (2007). The self-rater’s personality and self-other disagreement in multisource performance ratings: Is disagreement healthy? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, p. 271–289.
- Goffin, R. D., Olson, J. M. (2011). Is it all relative? Comparative judgments and the possible improvement of self-ratings and ratings of others. *Perspective on Psychological Science*, Vol. 6, p. 48–60.
- Haddad, R., Karkoulian, S., Nehme, R. (2018). 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*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499>
- Harris, M. M. (2000). 360-degree Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21(5), p. 274–275.
- Hoffman, B. J., Gorman, C. A., Blair, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B., Atchley, E. K. (2012). Evidence for the effectiveness of an alternative multisource performance rating methodology. *Personnel Psychology*, Vol. 6, p. 531–563.
- Hoffman, B. J., Lance, C. E., Bynum, B., Gentry, W. (2010). Rater source effects are alive and well after all. *Personnel Journal*, Vol. 63, p. 119–151.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2009). Disentangling the meaning of multisource performance rating source and dimension factors. *Personnel Psychology*, Vol. 62, p. 735–765.
- Hofstede, G., McRae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, Vol. 38, p. 52–88.
- Hooijberg, R., Lane, N. (2009). Using multisource feedback coaching effectively in executive education. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 8, p. 483–493.
- Jordan, A., Audia, P. (2012). Self-enhancement and learning from performance feedback. *Academy of Management Review*, Vol. 37, p. 211–231.
- Langford, P. H., Dougall, C. B., Parkes, L. P. (2017). Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38(1), p. 126–144.
- Luthans, K. W., Farner, S. (2002). Expatriate development: the use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, Vol. 21(10), p. 780–793.
- Manning, T., Pogson, G., Morrison, Z. (2009). Interpersonal influence in the workplace: influencing behavior and 360-degree assessments. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41(5), p. 258–269.
- Manning, T. (2013). Reclaiming “management” from the margins: some evidence from 360 degree assessments. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45(3), p. 150–158.

- Manning, T., Robertson, R. (2010). Seniority and gender differences in 360-degree assessments of influencing, leadership and team behaviors. Part 1: Introduction and seniority differences. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42(3), p. 139–146.
- Massingham, P., Nguyen, T. N. Q., Massingham, R. (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12(1), p. 43–74.
- McCarthy, A. M., Garavan, T. N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, Vol. 36(6), p. 903–917.
- Miao, Ch., Humphrey, R. H., Qian, Sh., In-sue, Oh (2018). (How) Does 360-degree feedback benefit the field of entrepreneurship? *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 21(1), p. 65–72.
- Morgan, A., Cannan, K., Cullinane, J. (2005). 360° feedback: a critical enquiry. *Personnel Review*, Vol. 34(6), p. 663–680.
- Nowack, K. (2009). Leveraging multirater feedback to facilitate successful behavioral change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 61, p. 280–297.
- Rao, T. V., Rao, R. (2005). *The Power of 360 Degree Feedback: Maximising Managerial and Leadership Effectiveness*. Sage, New Delhi.
- Rensburg, T., Prideaux, G. (2006). Turning professionals into managers using multisource feedback. *Journal of Management Development*, Vol. 25(6), p. 561–571.
- Sala, F., Dwight, S. (2002). Predicting executive performance with multi-rater surveys: Whom you ask makes a difference. *Journal of Consulting Psychology: Research and Practice*, Vol. 54, p. 166–172.
- Shipper, F., Hoffman, R., Rotondo, D. (2007). Does the 360 feedback process create actionable knowledge equally across cultures? *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, p. 33–50.
- Smither, J., Brett, J., Atwater, L. (2008). What do leaders recall about multi- source feedback? *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 14, p. 202–218.
- Smither, J., London, M., Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, Vol. 58, p. 33–66.
- Testa, M. R. (2002). A model for organization-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23(5), p. 260–268.
- Van Dierendonck, D., Haynes, Col., Borrill, C., Stride, C. (2007). Effects of upward feedback on leadership behavior toward subordinates. *Journal of Management Development*, Vol. 26(3), p. 228–238.
- Vecchio, R. P., Anderson, R. J. (2009). Agreement in self-other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, p. 165–179.

360-DEGREE FEEDBACK AS MANAGERIAL AND LEADERSHIP RESEARCH METHOD

RASA PAULIENĖ, VIRGINIJUS TAMAŠEVIČIUS
Vilnius University (Lithuania)

Summary

360-degree feedback provides a systematic vehicle for “full-circle appraisal” of observable behaviors, especially the “soft” areas of performance that are difficult to quantify (leadership, communications, interpersonal skills, negotiation, and etc.). This technique focuses on multiple perspectives and levels of evaluation leading to results that are considered to be highly credible and a powerful tool to change behavior. 360-degree evaluations consist of measurement tools completed by multiple people in an individual’s sphere of influence. This method of providing developmental feedback is used to assess competency and behavior rather than personality. 360-degree evaluations can potentially assess core competencies of managers and leaders at organizations, but may be especially useful in assessing interpersonal skills, communications skills, and professionalism. Most 360-degree tools use a survey or questionnaire to gather information in

several areas (e.g., knowledge base, skills and task proficiency, teamwork, communication, management skills, decision making, professionalism, use of information technology, and facilitation of learning by other team members).

Based on studies from the private sector focused on business leaders, people with a professional attitude toward their work desire such feedback as a career development component. The global nature of 360-degree feedback is more readily accepted, resulting in more behaviors that are positive. Managers appreciate that their feedback is now based on multiple raters instead of a manager's single opinion. The 360-degree feedback should be a realistic balance of both positive and constructive information, which is essential for life-long-learning and assists the individual in managing his or her own performance and career.

KEYWORDS: *360-degree feedback, organization, raters, managers, managerial competence, leadership.*

JEL CODES: M12, M19

Gauta

Priimta

Pasirašyta spaudai