

PERFORMANS DEĞERLEMEDE BİR YÖNTEM: 360 DERECE GERİBİLDİRİM ve  
YÖNTEMİ UYGULAYAN BİR İŞLETMEDE YAPILAN İNCELEME

Emel UZUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Leman BİLGİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2005

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**  
**PERFORMANS DEĞERLEMEDE BİR YÖNTEM: 360 DERECE**  
**GERİBİLDİRİM ve YÖNTEMİ UYGULAYAN BİR İŞLETMEDE YAPILAN**  
**İNCELEME**

**Emel UZUN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2005**

**Danışman: Doç.Dr.Leman BİLGİN**

Performans değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetim sürecinin en önemli fonksiyonlarından biridir. Çünkü, bir anlamda performans değerlendirme personel seçimi, eğitim, kariyer planlama, ücret yönetimi gibi diğer İnsan Kaynakları fonksiyonlarına da bilgi sağlayan bir süreçtir. Çalışanların başarı düzeyini, etkinliklerini ve belli bir zaman içindeki davranışlarını ölçen bu süreç için, çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

Performans değerlendirme yöntemlerini iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; geçmişe dönük geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve geleceği yönelik çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir. Geleneksel yöntemler, daha çok çalışanın geçmişte nasıl çalıştığını sorgulamak amaçlı kullanılırken; çağdaş performans değerlendirme yöntemleri çalışanın gelecekte göstereceği performansı belirlemeye ve bu yönde çalışanı geliştirmeye odaklanır.

Örgütsel vizyona sahip, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren çalışanları bünyesinde bulundurmak isteyen işletmelerde, çoğu zaman yöneticinin değer yargılarını ve duygularını yansıtan, çalışanın sadece geçmiş performansını sorgulayıp gelişimi için katkıda bulunmayan geleneksel yöntemler yetersiz kalmaktadır.

Bu çalışmada incelenen 360 derece geribildirim yöntemi, geleneksel yöntemlerin yukarıda bahsedilen yetersizlikleri nedeniyle, bu yöntemlere alternatif olarak değil, eksik kaldığı yönlerde tamamlayıcı olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle, performans değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, 360 derece geribildirim yöntemi incelenerek, bu yöntemi uygulayabilmek için yerine getirilmesi gereken faaliyetler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan bir işletme örnek olarak seçilerek, yöntemin nasıl uygulandığı incelenmiştir.

## **ABSTRACT**

Performance appraisal, is one of the most important functions of Human Resources Management process. Since performance appraisal is a process which provides data for other Human Resources functions such as personnel selection, training, career planning, and pay management. Various methods are developed for this process which evaluate the workers' success level, efficiency and their behavior within a certain period.

It is possible to separate performance appraisal methods into two groups. These are, traditional performance appraisal methods and modern performance appraisal methods. Traditional methods are used mainly to question how the employee has worked previously, whereas modern performance appraisal methods focus on determining the worker's future performance and developing it in this direction.

In business world with organizational vision, and desire to employ workers who constantly enhance and develop themselves, traditional methods that usually reflect the values and emotions of the manager, questioning only the past performance of the worker and not contributing to his/her development, are insufficient.

The 360 degrees feedback method which is analyzed in this study, has been forward not as an alternative but to complete insufficient parts of the traditional methods described above.

In the first part of the study, the first subject covered is the performance appraisal methods. In the second part ; the 360 feedback method is analyzed and activities required to implement this process are emphasized. In the third part; a organization which has applied the 360 feedback method is selected and application of the method is analyzed.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emel UZUN'un "Performans Değerlemede Bir Yöntem: 360 Derece Geribildirim ve Yöntemi Uygulayan Bir İşletmede Yapılan İnceleme" başlıklı tezi 11 Mart 2005 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Leman BİLGİN  
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP  
Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEME

1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI .....	2
1.1. Performans Değerlemenin Tanımı .....	2
1.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi .....	3
1.3. Performans Değerlemenin Yararları .....	4
1.4. Performans Değerleme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler .....	5
1.5. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları .....	7
2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ .....	9
2.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri .....	10
2.1.1. Bireysel Değerleme Yöntemleri .....	11
2.1.1.1. Kompozisyon (Essay) Yöntemi .....	11
2.1.1.2. Kritik Olay Yöntemi .....	11
2.1.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği .....	12
2.1.1.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği .....	13
2.1.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi .....	16
2.1.2. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemleri .....	18
2.1.2.1. Sıralama Tekniği .....	18
2.1.2.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi .....	22

<b>2.2. Geleceğe Dönük Performans Değerleme Yöntemleri</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. Alan Araştırması.....	23
2.2.2. Amaçlara Göre Yönetim.....	23
2.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	25
2.2.4. Psikolojik Değerleme Yöntemi.....	26
2.2.5. 360 Derece Geribildirim Yöntemi.....	27
<b>3. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN GENEL HATALAR</b> .....	<b>27</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEMEDE YENİ YÖNTEM: 360 DERECE GERİBİLDİRİM

<b>1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM</b> .....	<b>32</b>
1.1. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Tanımı.....	33
1.2. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Amacı.....	36
1.3. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Yararları.....	39
1.4. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Ortaya Çıkışı.....	40
1.4.1. İşletmeleri 360 Derece Geribildirimi Kullanmaya İten Nedenler.....	41
1.4.1.1. Örgüt Yapısındaki Değişimler.....	41
1.4.1.2. Örgüt Kültüründeki Değişimler.....	44
1.4.1.3. Çalışan Beklentileri.....	46
1.5. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Zor Benimsenmesinin Nedenleri.....	48
<b>2. 360 DERECE GERİBİLDİRİM YÖNTEMİNİN UYGULANMASI</b> .....	<b>49</b>
2.1. 360 Derece Geribildirim Yöntemini Uygulama Aşamaları.....	49
2.1.1. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Hazırlık Aşaması.....	50
2.1.1.1. Yöntemi Uygulayacak Ekibin Belirlenmesi.....	52
2.1.1.2. Yöntem Hakkında Çalışanların Bilgilendirilmesi.....	52
2.1.1.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	53
2.1.1.4. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi.....	59

2.1.1.4.1. Anket Yöntemi .....	59
2.1.1.4.2. Görüşme Yöntemi .....	61
2.1.1.4.3. Hangi Yöntemin Kullanılacağına Kararı .....	62
2.1.1.5. Değerleme Yapacak Kaynakların Belirlenmesi .....	63
2.1.1.5.1. Kişinin Kendini Değerlemesi .....	65
2.1.1.5.2. Yönetici Değerlemesi .....	66
2.1.1.5.3. Aynı Seviyedeki Çalışanların Değerlemesi .....	66
2.1.1.5.4. Astların Değerlemesi .....	67
2.1.1.5.5. Müşterilerin Değerlemesi .....	67
2.1.1.6. Uygulama Yapılacak Pilot Grubun Belirlenmesi .....	68
2.1.1.7. Katılımcıların Eğitilmesi .....	69
2.1.1.7.1. Değerleme Yapacak Kişilerin Eğitimi .....	69
2.1.1.7.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi .....	70
2.1.2. Yöntemin Uygulanması .....	71
2.1.2.1. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	71
2.1.2.2. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi .....	74
2.1.2.2.1. Geribildirim Verecek Kişi(Lerin) Seçimi .....	75
2.1.2.2.2. Farklı Kaynaklardan Gelen Geribildirim Birey Üzerindeki Etkisi .....	76
2.1.2.2.3. Geri Bildirim Türleri .....	77
2.1.2.2.4. Geribildirim Verme Yöntemleri .....	79
2.1.3. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Gelişimin Sağlanması .....	82
3. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....	85



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 360 DERECE GERİBİLDİRİM YÖNTEMİNİ UYGULAYAN BİR İŞLETMEDE YAPILAN İNCELEME

1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	87
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	87
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	88
4. İNCELEME YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ .....	88
4.1. Performans Değerleme Çalışmaları .....	89
4.2. İşletmede 360 Derece Geribildirim yöntemi Uygulamaları .....	91
4.2.1. İşletmede 360 Derece Geribildirim Yönteminin Uygulama Amacı .....	91
4.2.2. İşletmede 360 Derece Geribildirim Yöntemini Uygulanma Süreci .....	92
4.2.2.1. Yöntemin Süreç Sorumluları .....	92
4.2.2.2. Yöntemin Uygulama Alanı .....	94
4.2.2.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi .....	94
4.2.2.4. Yöntemi Uygulama Süreci Aşamaları .....	96
4.2.2.4.1. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi .....	96
4.2.2.4.1.1. İnceleme Yapılan İşletmede Veri Kaynakları .....	96
4.2.2.4.1.2. Verilerin Toplanması .....	99
4.2.2.4.1.3. Verilerin Analiz Edilmesi .....	101
4.2.2.4.2. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi .....	104
4.2.2.4.3. Gelişim Planlarını Oluşturulması .....	105
4.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Yorumlanması .....	106
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	109
KAYNAKÇA .....	112

**TABLÖLAR LİSTESİ**

<b>Tablo 1. Lojistik Müdürünün Veri Kaynakları .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 2. Bakım Onarın Müdürünün Veri Kaynakları .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 3. İşletme Genelinde Performans Durumu .....</b>	<b>107</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerleme Süreci .....	7
Şekil 2. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği.....	13
Şekil 3. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği Örneği.....	15
Şekil 4. Kontrol Listesi Örneği.....	17
Şekil 5. Alternatif Sıralama Örneği .....	19
Şekil 6. Puan Verme Yöntemi Örneğini .....	21
Şekil 7. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği .....	21
Şekil 8. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği.....	22
Şekil 9. Performans Değerlemede Hata Kaynakları .....	30
Şekil 10. 360 Derece Geribildirim .....	34
Şekil 11. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerinin 360 Derece Geribildirim Yöntemiyle Karşılaştırılması .....	35
Şekil 12. 360 Derece Geribildirim Aşamaları .....	51
Şekil 13. Geribildirim Türleri .....	79
Şekil 14. Kişisel Gelişim Faaliyet Planı .....	84
Şekil 15. İnceleme Yapılan İşletmede 360 Derece Geribildirim Yönteminin Uygulandığı Pozisyonlar.....	93
Şekil 16. Lojistik Müdürünün Veri Kaynakları ile arasındaki ilişki.....	97
Şekil 17. Bakım Onarım Müdürünün Veri Kaynakları İle Arasındaki İlişki.....	98
Şekil 18. Genel Performans Durumu.....	102
Şekil 19. Farkındalık Analizi.....	103
Şekil 20. Perspektif Analizi.....	103

## GİRİŞ

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin “insan” a bakış açısı ile beraber performans değerlendirme anlayışı da değişmiştir. Böylece işletmenin performans değerlendirme sisteminden esas beklentisi, çalışanların mevcut durumlarını ortaya koymak, başarı ve başarısızlıklarını ölçmek ve gelecekte kariyer planlamalarında kimin nerede olacağını tespit edilmesinden çok; örgütsel vizyona sahip, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren çalışanlar elde edebilmektir.

Bu noktada, yöneticinin çalışana bakışının bir göstergesi olan ve tek boyutlu işleyen geleneksel performans değerlendirme yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Çalışanın performansını tüm yönleriyle geliştirmesini sağlayan ve tek kişinin değerlemesinden kaynaklanan hataları en aza indiren yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

360 geribildirim yöntemi, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksik kaldığı noktalarda, bu yöntemlerin tamamlayıcısı olarak geliştirilmiştir. Yöntemin temel amacı, yapılan değerlendirme sonucu ile sadece çalışan hakkında karar vermek değil; aynı zamanda, farklı kaynaklardan elde edilen ve performansı tüm yönleriyle ortaya koyan bilgileri kullanarak gelişim ihtiyaçlarını belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle, performans değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece geribildirim yöntemi incelenerek, bu yöntemi uygulamak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan bir işletme örnek olarak seçilerek, yöntemin nasıl uygulandığı incelenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS DEĞERLEME

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişimin bir sonucu olarak İnsan Kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmaktadır. Artık yöneticiler İnsan Kaynakları yönetimini işletmenin ikincil unsurlarından biri olarak değil işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Günümüzde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiği düşünülmektedir.

Bu özelliklere sahip personel kadrosu, ancak iyi bir İnsan kaynakları yönetim sistemi ile sağlanabilir<sup>1</sup>. Bu noktada performans değerlendirme önemli insan kaynakları yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme, iyi düzenlenmiş İnsan Kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çünkü çalışanların performanslarına ilişkin kararlar İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin diğer fonksiyonlarını da etkilemektedir<sup>2</sup>.

### 1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

#### 1.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlendirme, işletmedeki görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin, kısaca tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır<sup>3</sup>.

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin bulunmasıdır. Bunun sonucunda, kişi kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının

---

<sup>1</sup>Hakan Turgut, **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi** ([www.savistay.gov.tr](http://www.savistay.gov.tr), 10.02.2003), s.56-57.

<sup>2</sup>Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri** (İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti,1993), s.8.

<sup>3</sup>İlhami Fındıkçı., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Üçüncü basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), s.297.

sonuçlarını değerlendirir. İşletme, personeli ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını belirler. Elde edilen sonuçlara göre çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği tespit edilir. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

## 1.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerde, personel performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un; öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerlendirme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Birinci Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yöneticilerin ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha fazla önem kazanmıştır.

Literatürde performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar, İşletmelerde performans değerlendirme işlevinin gerçekleşmesine katkıda bulunmuşlardır. Arvey ve Murphy [1998] performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerin de gözönüne alınarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Gill [1998] etik kurallara dikkat çekmiş, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemindeki önemini vurgulamıştır. Borman [1997] personel seçimi konusunun son yıllarda odaklandığı kavramları tartışarak, çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır. LeBlang [1999] performans değerlendirme sisteminin getireceği katkılar üzerinde durmuştur.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, yönetim biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte özellikle son on yıl içinde olmuştur<sup>4</sup>.

### 1.3 Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirme, çalışan için takdir edildiğini görmek istemesi nedeniyle bireysel psikolojik bir ihtiyaç, işletme içinde İnsan Kaynakları Yönetimi bakımından önemli bir işlemdir. Performans değerlendirme, İşletmenin, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, daha sonraki çalışmaların düzenlemesi, hem de çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir.

Performans değerlemenin yararları ve gerekliliği aşağıdaki maddelerle özetlenebilir:

- İş tatminini kuvvetlendirir.
- İletişimi artırır.
- Geribildirim sağlar.
- Üstlerin ve kurumun beklentilerini yansıtır.
- Birey ve kurum hedeflerine eşgüdüm sağlar.
- Kurumun etkinliğini artırır.
- Eksiklikleri tespit şansı verir.
- Gelişim planlarına ışık tutar.
- Eğitim planına girdi sağlar.
- Terfi\ atama kararlarında kullanılır.
- İşten ayrılma veya uzaklaştırma kararlarında objektifliği artırır.
- Ücret ve ödül yönetimine girdi sağlar.
- Yöneticilere kararlarında yardımcı olur.
- Başarılı odaklı işletme kültürü oluşmasına hizmet eder.
- İş gereklerini tespit etmede kullanılır.

<sup>4</sup>[http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002\\_2/makaleperformans.htm](http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm)

- Seçme\ yerleştirme sürecine etkinlik kazandırır.

#### **1.4. Performans Değerleme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirme sürecinin yukarıda bahsedilen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından aşağıda sayılan özellikleri taşınması gerekir<sup>5</sup>.

##### ***Performans Değerleme Sistemi Adil Olmalıdır.***

Her şeyden önce performans değerlendirme sisteminin kesinlikle adil olması gerekmektedir. Değerleme tamamen işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, standart ölçütler içermeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirme, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratır. Bu durum doğal olarak personelde tatminsizliğe yol açar, istenmeyen davranışları ortaya çıkarır. Kuşkusuz adil bir performans değerlendirme sürecinin tüm personelin aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.

##### ***Performans Değerleme Sistemi Geliştirici Olmalıdır.***

Performans değerlendirme sürecinin, personelin gelişmesi için yol gösterici olması beklenir. Performans değerlendirme süreci personele, kendini hangi alanlarda ve ne derece geliştirmesi gerektiğini gösteren bilgileri sağlamalıdır.

##### ***Performans Değerleme Sistemi Güdüyici Olmalıdır.***

Performans değerlendirme personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele performans değerlemesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Değerleme sonuçlarına bakılarak ödüllendirme yapıldığında çalışanlar güdülenir. Ancak hangi düzeydeki performansın ödüllendirileceği belli olmalıdır.

---

<sup>5</sup>Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi,1998), s.165.



***Performans Değerleme Sistemi Geçerli ve Güvenirli Olmalıdır.***

Performans değerlemenin geçerliliği, değerlendirme sonucu ile elde edilen bilgilerin doğruluğuna, performansın başarı için gereken yönlerini ne derece ölçtüğüne bağlıdır. Örgüt yapısına uygun düzenlenen değerlendirme yöntemi uygulamasıyla elde edilen verilerin gerçekçi olduğu geçerlidir. Çünkü geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirilen örgüt amaçlarına uygun, yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır.

***Performans Değerleme Sistemi kapsamlı Olmalıdır.***

Performans değerlendirme sistemi; işi, çalışanı ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır. Personelin performansını etkileyen etmenleri göz ardı eden bir değerlendirme sistemi yararlı olmaz.

***Performans Değerleme Sistemi Sürekli Olmalıdır.***

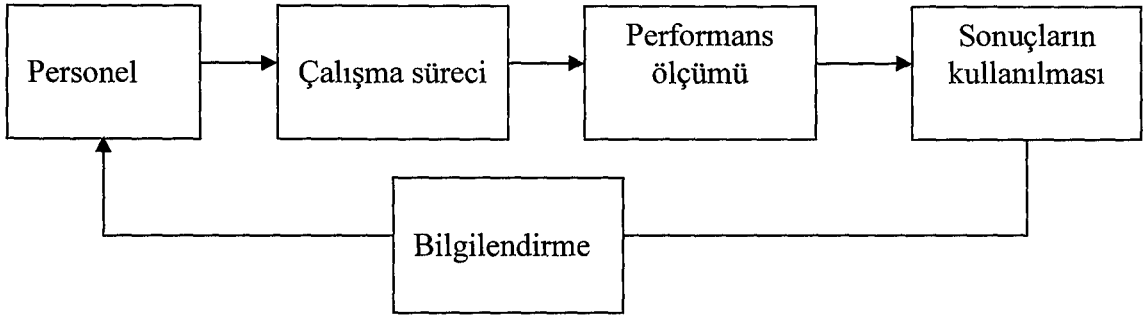
Performans değerlendirme çalışmaları, belirli süre içinde başlayıp biten bir program olarak düşünülmemelidir. Personelin performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli, sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir.

***Performans Değerleme Sistemi Personelin Katılımına Olanak Sağlamalıdır.***

Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere daha alt kademelere empoze edilmesi genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

### 1.5. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kurulmaktadır. Bu sebeple performans değerlendirme zor bir süreçtir. Özellikle değerlendirme sonuçları personelin gelişimine katkıda bulunacaksa, bu sonuçlar hakkında kendilerine bilgi verilmesi onları gelişim için yüreklendirecektir



**Şekil 1. Performans Değerleme Süreci**

Kaynak: İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci basım. İstanbul Alfa Yayınları, 1999.), s.337.

Şekil 1'de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi, sonuçların verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan sayısal pek çok sonuç ile karşı karşıya kalınır.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Önemli olan, sonuçların İnsan kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>Fındıkçı, a.g.e, s.337

Performans değerleme sonuçlarını kullanılabileceği alanlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

**Ücret yönetimi:** Performans değerleme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödöl sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da maaş, prim, komisyon vb. parasal ödöllerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının bir veri olarak kullanılmasıdır<sup>7</sup>.

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç, yüksek performans ve başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaŐında ortalama bir artış yapmak, performansı yüksek olanlarda ise daha yüksek bir maaş artışı sağlamak gibi bir yol tercih edilmelidir<sup>8</sup>.

**Kariyer gelişimi:** Modern yönetim anlayıŐında işletmelerin insan kaynaklarından etkin bir Şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütsel yaŐamda kişilerin yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş deęiŐikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerleme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine de ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.

**Koordinasyon Sağlama:** Performans değerleme çalışmaları; çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirme hedefi doğrultusunda katılımını sağlar. Başarılı olanları belirleyip gerektiğinde teşvik etmek mümkün olacağından, çalışanları başarı doğrultusunda cesaretlendirir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışmaların önlenmesine ve\veya bu tür davranışların sebeplerinin belirlenmesine olanak sağlar.

<sup>7</sup>Cavide Uyargil, *İŞletmelerde Performans Yönetim Sistemi* (İstanbul: İ.Ü. İŞletme Faköltesi Yayınları, 1994), s.262.

<sup>8</sup>Fındıkçı, a.g.e, s.338.

**Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi:** Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların, eksikliklerini gidermek amacıyla eğitimin gerekliliği ortaya çıkabilir. Kimlere, hangi konularda, hangi yollarla eğitim verileceği performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak belirlenir.

**İşgücü Gereksinimlerinin Belirlenmesi:** İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin, işe alacakları kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşınmaları gereken özellikleri saptamasına yardımcı olur.

**Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar:** Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirilmeleri ile belirli yerde mutsuz olduğu görülen ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Aynı biçimde işini basit bulan personelin işleri zenginleştirilebilir veya genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir<sup>9</sup>.

## 2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde performans değerlemelerin yapılması daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi hem bireysel hem de örgütsel bakımdan gereklidir. Biçimsel olarak düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi personelin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu nedenle performans değerlemesi için bir çok yöntem geliştirilmiştir<sup>10</sup>.

Performans değerlemenin hangi yöntemlerle uygulamaya konacağı, onun ne zaman ve ne için yapıldığı kadar önemlidir. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermelidir. Bu yöntemlerin

<sup>9</sup>Fındıkçı, a.g.e, s.340.

<sup>10</sup>İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri* (İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1991), s.178.

hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her bir yöntemin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardığı sorunları iyi analiz etmek gerekir<sup>11</sup>.

Performans değerlendirme yöntemlerinden pek çoğu başka bir yöntemdeki eksikliği gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Her bir yöntemin avantajları ve dezavantajları vardır ve var olan hiçbir yöntem kusursuz değildir.

Performans değerlendirme yöntemlerini öncelikle iki ana gruba ayırmak gerekir. Bunlar; geçmişe dönük geleneksel performans değerlendirme ve geleceğe yönelik performans değerlendirme yöntemleridir. Geçmişe dönük değerlendirme yöntemleri, personelin o güne kadar ortaya koyduğu başarıyı ölçer. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri ise personelin, gelecekte göstereceği başarıyı belirlemeye çalışır.

## 2.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler, geçmişe yönelik olup, çalışanın belirli bir zaman periyodu içerisinde işini nasıl yaptığını inceler. Değerleme ölçütleri geçmişe yöneliktir<sup>12</sup>. Yapılan değerlendirme yalnızca personelin geçmişte nasıl çalıştığını saptar. Onun nitelikleri konusunda bir yargıya varıldıktan sonra değerlendirme sona ermiş kabul edilir. Elde edilen değerlendirme sonuçları ile, hangi alanlarda ve başka ne tür yararlar elde edileceği üzerinde durulmaz<sup>13</sup>.

Geleneksel yöntemler, genellikle alt kademedeki görev alan personeli kapsar. Bu yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlemenin gizli yapılması, değerlendirme sürecinde sadece yöneticinin söz sahibi olması ve değerlendirmelerin daha çok yargılamaya ve denetlemeye dayandırılması gibi sakıncaları vardır. Bu yöntemlere göre yapılan değerlendirmeler, çalışanlar açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar; bireysel değerlendirme yöntemleri ve kişilerarası karşılaştırma yöntemleridir.

<sup>11</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.166.

<sup>12</sup>Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi* (Eskişehir,1999), s.150.

<sup>13</sup>Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara:Yargı Basım, 2000), s.171.

## 2.1.1. Bireysel Değerleme Yöntemleri

### 2.1.1.1. Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Bu yöntemde kısaca ve en sade şekliyle, değerleyiciden değerlendirilecek çalışanın nitelikleri ve yetenekleri, üstün ve zayıf tarafları hakkında birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Kompozisyon yöntemi, personel seçimi ile ilgili durumlarda, özellikle mesleki nitelikli görev değişikliklerinde, yönetim alanındaki kişilerin yerlerine atanacak kişilerle ilgili seçme işlerinde, adayın daha önce çalıştığı işverenlerden, yöneticilerinden alınacak kompozisyon biçimindeki bir yazıya dayanılarak yapılan değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem şu varsayıma dayanmaktadır: Çalışanı yakından, iyice bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çok kez biçimsel (resmi) değerlemeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur<sup>14</sup>.

Kompozisyon yöntemin en büyük sakıncası, yazıların uzunluk ya da içerik yönünden birbirinden farklılıklar gösterebilmesidir. Ayrıca, farklı kalemlerden çıkan bu kompozisyon yazıları, kişilerin performanslarına ya da kişisel niteliklerine değişik açılardan yaklaşmış olabileceklerinden, bunların birbiriyle karşılaştırılması güç olmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaya olanak kazandırmak üzere daha biçimsel yöntemler geliştirilmiştir<sup>15</sup>.

### 2.1.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi (Critical Incident Method), personelin genel anlamda değerlendirilmesinden çok, başarı ve başarısızlığını etkileyecek bazı kritik davranışlarda bulunup bulunmadığının belirlenmesi ile ilgili bir yöntemdir. Bu davranışlara “kritik olay” adı verilir. Kritik olaylar performansı etkili ya da etkisiz kılan personel davranışlarıdır. Kritik olay yönteminde personel, yöneticisi tarafından önceden belirlenmiş kritik olaylara göre belli periyotlar içerisinde izlenir ve bu izlenimler kayıt altına alınır. Bu kayıtlar onun olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili gözlemlenmiş bir takım gerçek olaylardan oluşmaktadır. Kritik

<sup>14</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.151.

<sup>15</sup>Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara :Yargı Basım, 2000), s.173.

olaylar, tipik olarak personelin becerileri ya da sahip oldukları özellikler yerine performans için önem taşıyan davranışları üzerinde odaklanır ve genellikle istenen ve istenmeyen davranışlar şeklinde tanımlanır<sup>16</sup>.

Bu yöntem, yapılan gözlemlerin değerlemeyi haklı çıkaracak yönlerinin kaydedilmesi temeline dayanır. Burada amaç, kritik olay yöntemi kullanarak performans değerlendirme yapan kişilerin kendilerini haklı çıkaracak bilgiyi elde etmelerini sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için kritik olaylarla ilgili gözlemlerin belirli aralıklarla düzenli olarak yapılması ve olayın olduğu anda kayıt altına alınması gerekmektedir.

Kritik olay yönteminin çeşitli sakıncaları vardır. Yöntem, bütün çalışanlar için özenle uygulandığı zaman çok zaman alan ve maliyeti yüksek bir yöntemdir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanları sürekli gözlemesi gerektiği için zamanla yonteme olan ilgileri azabilir, bu da tutarlı ve doğru gözlem yapabilmelerini engeller. Yöntemin bir diğer sakıncası ise kritik olay meydana geldiği anda, bu olay ile ilgili çalışanla yüzyüze gelmezse, daha sonra durumun onun tarafından anlaşılmasının güçleşmesidir.

### 2.1.1.3. Grafik Dereceleme Ölçeği

Grafik derecelendirme ölçeği (Graphic Rating Scales) oldukça eski fakat en çok kullanılan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, her bir performans kriterlerine göre çalışanın derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntem için hazırlanan değerlendirme formunda bulunan performans kriterlerinin karşısında çeşitli ölçekler yer alır. Çalışan, formda bulunan bu kriterlere göre kendisini en iyi tarif eden dereceden puan alarak değerlendirilir. Performans kriterleri derecelenirken genellikle 1-5 arası Likert tipi ölçek kullanılır. Bu ölçekler, şekil 2'de gösterildiği gibi "çok başarılı", "başarılı", "iyi", "orta", "yetersiz" gibi sıfatlarla gösterilir.

Grafik dereceleme yöntemi bir iş grubunu oluşturan çalışanları değerlemek için kullanılabileceği gibi, her bir çalışanın belirli performans değerlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir<sup>17</sup>.

<sup>16</sup>Geylan, a.g.e., s.150.

<sup>17</sup>Erdoğan, a.g.e., s.178.

Grafik dereceleme ölçeği ile performans değerlemenin az zaman ve az emek istemesi yöntemin kullanımını arttırmaktadır. Fakat, bu yöntem aynı zamanda bazı sorunları bünyesinde barındırmaktadır. Bu sorunlar:

1. Performans ile ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
2. Hale ve boynuz etkilerine açıktır.
3. İşletmenin tümü için hazırlanmasına rağmen, bazı kriterler özel işler ile ilgili olmayabilir.
4. Çalışanlara öneride bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı sağlamaz<sup>18</sup>.

Personelin adı:	İş Ünvanı:										
Bölüm:	İş No:										
Değerlemeyi yapan:	Değerleme tarihi:										
<table style="margin: auto;"> <tr> <td><u>Çok Başarılı</u></td> <td><u>Başarılı</u></td> <td><u>İyi</u></td> <td><u>Orta</u></td> <td><u>Yetersiz</u></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table>		<u>Çok Başarılı</u>	<u>Başarılı</u>	<u>İyi</u>	<u>Orta</u>	<u>Yetersiz</u>	5	4	3	2	1
<u>Çok Başarılı</u>	<u>Başarılı</u>	<u>İyi</u>	<u>Orta</u>	<u>Yetersiz</u>							
5	4	3	2	1							
<b>DEĞERLEME KRİTERLERİ</b>											
İŞ BİLGİSİ											
ÜRETİM KALİTESİ											
BİRLİKTE ÇALIŞMA											
YARATICILIK											
KARAR VERME											
DEVAMLILIK											
<i>Uyarı: her ölçeğe göre çalışanı değerlendirirken, çalışanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.</i>											

### Şekil 2. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği

Kaynak: İlhan. Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri (İstanbul :İ.Ü İşletmeFakültesi Yayınları, 1991), s.186.

<sup>18</sup>Palmer, a.g.e., s.41.



#### 2.1.1.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scales) de grafik derecelendirme yönteminde olduğu gibi; çalışanı, belli kriterleri ne derecede yerine getirdiğine bakılarak değerlendirir. Bu yöntemin grafik derecelendirme yönteminden farkı, her işe özgü kriterlerin o işin özelliğine göre yapılandırılmasıdır.

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, kritik olay yöntemi ile grafik derecelendirme ölçeğinin birleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu yöntemde de, grafik derecelendirme ölçeğinde olduğu gibi çalışan bir ölçek üzerinde iyiden kötüye doğru derecelendirilir. Ancak bu yöntemde farklı olarak öncelikle kritik olay yöntemi ile çalışandan ve yöneticisinden iş performansı ile ilgili veriler toplanır. Toplanan bu veriler genel sınıflar veya performans boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetimsel yetenek, kişiler arası ilişkiler bu boyutlara örnek verilebilir. Kritik olay yöntemi kullanılarak belirlenen her boyut çalışanı değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra belirlenen ölçütler şekil 3'te gösterildiği gibi 7-10 arasında değişen ölçeklerle derecelendirilir. Bu ölçekler kullanılarak çalışan, davranışına uygun olan derecede puanlanarak değerlendirilir<sup>19</sup>.

Performans değerlendirmelerinde davranışa dayalı değerlendirme ölçeğini kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, yöntemin genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu yöntem aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açığa kavuşturarak yöneticiler ile personel arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Bu yararları yanında, davranışa dayalı değerlendirme ölçeğinin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Yöntem, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması, hassas bir davranışa dayalı değerlendirme ölçeği için bütün iş analizlerinin hep güncel halde tutulması gereği yöntemin olumsuz yönleri arasındadır.

<sup>19</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.175.

### PERFORMANS ÖLÇÜTÜ: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Çok iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir. Onlarla kurallara uygun, iyi bir ilişki
İyi (beklenen uygun)	6	Müşterileri tanımaya çalışır. Tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar, kendi başına karar vermez.
Vasat (ne iyi, ne kötü)	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya çalışır, başkalarıyla ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda, hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü(beklenenin dışında)	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
Çok kötü, istenmez	1	Mesai saati sonuna doğru, geciken müşteri işini dikkate almaz. Gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

### Şekil 3. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği Örneği

Kaynak: İlhan Erdoğan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme* (İstanbul:Küre Ajans,1991),

### 2.1.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi

Performans değerlemede kullanılacak yöntemlerden birisi de kontrol listesi (Check-list Method) yöntemidir. Kontrol listesi yöntemi ile personelin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir<sup>20</sup>.

Kontrol listeleri yöntemi kritik olay yöntemiyle ilişkili olup, bu yöntemin gelişmiş biçimidir. Kontrol listeleri yöntemi, kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilir. İşle ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından toplandıktan sonra, bu kritik olaylar yani işle ilgili davranışlar, örgütsel etkinliğe katkısı açısından önem sırasına göre puanlanır. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır<sup>21</sup>.

Kontrol listeleri, performansın en önemli ve gözlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir yöntemin geliştirilmesi için personelin yaptığı işin bütün yönleriyle bilinmesi gerekir. Bu gereğin karşılanması ise, işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve çalışanda bulunması gereken tüm özelliklerin belirlenmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizi yapılması esastır.

Kontrol listesinde değerlendirilecek hususlar pozitif veya negatif sıfatlarla veya tanımlayıcı davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunların tümünü nasıl yaptığı araştırılır. Değerlemenin sonunda çalışanın aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir<sup>22</sup>.

Kontrol listeleri yöntemi, “ağırlıklı kontrol” ve “zorunlu seçim” olmak üzere iki farklı türde uygulanabilmektedir.

Ağırlıklı kontrol listesinde her bir davranış iş performansı için önemli olduğu düşünülen değere verilen ağırlıkla tanımlanır. Bu ağırlıklı puanlar şekil 4’te gösterildiği gibi kontrol listesinde değerlendirilme kriterlerinin yanında yer alır. Değerlendiricinin işaretlediği ifadelerin ağırlıkları toplamı çalışanın işteki performansını ve diğer çalışanlara göre sıralamadaki yerini belirler<sup>23</sup>.

<sup>20</sup>Erdoğan, a.g.e., s.196.

<sup>21</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.172.

<sup>22</sup>Wendell L. French, **Human Resource Management** (Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1994), s.346.

<sup>23</sup>Geylan, a.g.e., s.153.

Açıklama: aşağıda ismi yazılı personelin performansını belirlemek için uygun gördüğünüz maddeleri işaretleyiniz.	
Personeli adı, soyadı:	Bölümü:
Değerleyenin adı, soyadı:	Tarih:
<p><u>Ağırlıklı puanlar</u></p> <p>(6.5) 1. kendinden her istenildiği zaman mesaiye kalır.  (4.0) 2. çalışma yerini her zaman düzenli tutar.  (3.9) 3. Yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlarına yardım eder.  (4.3) 4. İşe başlamadan yapacağı tüm işlevleri planlar.  ...  ...  ...  (0.2) 30. Personel kendisine önerilenleri dinler ancak nadiren yerine getirir.</p> <hr/> <p>100.0 ağırlıklar toplamı</p>	

#### Şekil 4. Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

Kaynak: Ramazan Geylan, **personel yönetimi** (Eskişehir, 1999), s.153.

Zorunlu seçim yönteminde ise, performans için önemli olan kriterlere göre çalışanın davranışını tanımlayan her bir ifade kümesinden tek bir ifade seçilerek değerlendirme yapılır. Her kümede yer alan ifade sayısı iki veya daha çok olabilir. Küme içinde yer alan ifadelerin tümü ya negatif ya da pozitif olur. Örneğin:

1. Çabuk öğrenir ..... sıkı çalışır
2. Çok iyi iş çıkarır ..... çalışması diğerlerine iyi bir örnek teşkil eder.
3. Sık sık işe gelmez ..... sürekli işe geç gelir.
4. İşte çok hata yapar ..... işi yoğun bir dikkatle takip edemez.

Verilen bu örnekte her kümede iki ifade yer almaktadır. Her küme personelin belirli bir yanını değerler. Ağırlıklı kontrol listesinde olduğu gibi zorunlu seçim yönteminde de her ifadeye, önemine göre, ağırlıklı bir puan verilir. Değerleme sonunda seçilen ifadelerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın performansı belirlenir

Zorunlu seçim yöntemi değerlendiriciden kaynaklanan hataları en aza indirir. Kullanımı kolay ve pratiktir<sup>24</sup>. Ayrıca farklı kişilerin performans değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılabilmesi gibi yararları da vardır. Fakat listeler geliştirilirken uygun tanımların ve ifadelerin seçilmesi ,hangi iki ifadenin aynı küme içinde yer alacağı belirlenmesi zordur. Bazen de bu yöntem, personeli kuşkuya düşürebilir. Örneğin değerlemeci yukarıdaki örnekte “çabuk öğrenir” ifadesini işaretlemişse, kişi kendisinin sıkı çalışma özelliğinin yöneticisince önemsenmediği düşüncesine kapılabilir<sup>25</sup>.

### 2.1.2. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Kişilerarası karşılaştırma yöntemleri, personelin çalışma performansları bakımından birbirlerine göre başarı durumlarını ortaya koymak için kullanılmaktadır. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı performans değerlendirme yapmak için iki yöntem kullanılır. Bunlar; sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleridir.

#### 2.1.2.1. Sıralama Tekniği

Kişilerarası değerlendirme yöntemlerinin içinde en sık kullanılan yöntem sıralama (Derecelendirme-Ranking) tekniğidir. Sıralama tekniğinde değerlendiriciler, personeli belirli niteliklere veya genel olarak iş etkinliğine göre “en iyi”den “en kötü”ye doğru sıralar. Sıralama tekniğinde çalışanın performansı, geçmişteki performansı veya işletme standartlarıyla kıyaslanmaz, sadece işletmedeki diğer çalışanların performansıyla kıyaslanır.

Sıralama yönteminin dört farklı türü bulunmaktadır. Bunlar;

- Basit yada doğrudan sıralama,
- Alternatif sunma,
- Puan verme,
- İkili karşılaştırma yöntemidir.

<sup>24</sup>Geylan, a.g.e., s.154.

<sup>25</sup>Aynı, s.155.

**Basit Sıralama Yönteminde;** değerlemeyi yapan kişi, kendi değer yargılarını kullanarak aynı grup içinde yer alan personeli en iyiden en kötüye doğru sıralar.

Sıralamanın yapıldığı özellik: .....

<u>Sütun I (En Çok)</u>	<u>Sütun II (En Az)</u>
1. ....	11. ....
2. ....	12. ....
3. ....	13. ....
4. ....	14. ....
5. ....	15. ....
6. ....	16. ....
7. ....	17. ....
8. ....	18. ....
9. ....	19. ....
10. ....	20. ....

### Şekil 5. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Kaynak: Gray Dessler, **Human Resources Managment** (Houghtoh Mifflin Company, Thirdth Edition, 1994), s.133.

**Alternatif Sıralama Yönteminde;** değerlemeyi yapan kişi, tek bir özelliğe göre performansı ölçülecek çalışan grubu içinden en iyi çalışmanı listenin en başına, en kötü personeli ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra ikinci en iyi çalışmanı seçerek ikinci en iyi sıraya, ikinci en kötü çalışmanı seçerek ikinci en kötü sıraya yerleştirir. Bu işlem çalışanların tümü şekil 5'te görülen sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam eder. Belirlenen tüm performans kriterleri için aynı sıralama performansı ölçülecek çalışan grubuna uygulanır.

**Puan Verme Yöntemi;** Değerlemeyi yapan kişinin, önceden belirlenmiş toplam bir puanı belli bir gruptaki çalışanlara, gösterdikleri performans doğrultusunda çoktan aza doğru dağıtır. Çalışanlar, şekil 6'da görüldüğü gibi en yüksek puan

alandan en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren çalışanın puanı, kötü performans gösteren çalışandan yüksektir<sup>26</sup>.

*İkili Karşılaştırma Yönteminin* de; değerlendirici çalışanları işle ilgili bütün performansı dikkate alarak ikili olarak karşılaştırılır ve içlerinden birini diğerine göre daha üstün performans göstermiş olarak seçer. Değerleme, grupta yer alan bütün bireyler birbirleriyle karşılaştırılıncaya kadar devam eder.

Şekil 7'nin görüldüğü gibi, karşılaştırmalar sonucunda çalışanın toplam pozitif değerlemesi bulunur. Pozitif değerlendirme, çalışanın karşılaştırmada diğer çalışanlara göre kaç kez üstün olduğunu gösterir. Pozitif değerlendirme ile elde edilen sayısal veriler kullanılarak çalışanlar iyiden kötüye doğru sıralanır.

Sıralamaya dayalı yöntemler genellikle “grupta en iyi çalışan kim”, “işgücümüzü azaltma durumunda kimi elimizde tutmalıyız”, ve “belirli bir göreve kimi atmalıyız” gibi soruların cevaplarını bulmak için kullanılır. Ancak sıralama yöntemleri ciddi sakıncaları nedeniyle, diğer yöntemler arasında en seyrek kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntemler ciddi moral ve motivasyon problemlerine neden olabilmektedir. Örneğin; bir çalışan, grubun en alt sırasında yer alabilir. Fakat mükemmel bir grubun üyesi olan bu çalışanın diğer gruplarla karşılaştırıldığında en iyi düzeyde performans göstermiş olması mümkündür. Zayıf bir grubun üyesi olarak grubundaki sıralamanın en üstünde yer alan başka bir çalışan ise, gerçekten de standartların altında performans sergilemiş olabilir. Bu durum çalışanın haksızlığa uğradığı hissine kapılmasına yol açacaktır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının gerçekten bir terfi ettirme kararının verilmesinde kullanılması durumunda hatalı sonuçlara neden olacaktır<sup>27</sup>.

Sıralamaya dayalı yöntemlerin en büyük sakıncası değerlemeyi yapan kişinin, çalışanları birbiriyle kıyaslamak zorunda kalmasıdır. Bu yöntemler kullanılarak yapılan değerlemelerde bir çalışanın diğerleriyle karşılaştırılmasında genellikle kişisel yargıların kullanılması, çalışanın adil bir değerlendirme yapıldığına inandırılmasını güçlendirir.

<sup>26</sup>William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management** (McGraw-Hill International Editions, 1993), s.134.

<sup>27</sup>Wendell, age., s.347.

**Talimat:** Toplam 100 puanı personelin performansının görelî (nispi) - olarak iyiliğine göre tüm kişilere dağıtın. En yüksek puanı alan çalışan en iyidir.

<u>Puanlar</u>	<u>çalışan</u>
17	A
14	B
13	C
11	D
10	E
10	F
9	G
6	H
5	I
5	J
Toplam	100

### Şekil 6. Puan Verme Yöntemi Örneğini

Kaynak: William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management** (McGraw-hill International Editions, 1993), s 134.

	A	B	C	D	E
A		A	A	A	A
B			C	D	E
C				C	E
D					E
E					

**Çalışanların pozitif değerlemelerini bulmak için;**

$$\frac{\text{Pozitif değerlendirme sayısı}}{\text{Toplam değerlendirme sayısı}} \times 100 = \text{Çalışanın toplam pozitif değerlendirme \% 'si}$$

A Çalışanı

$$\frac{4}{4} \times 100 = \%100$$

B Çalışanı

$$\frac{0}{4} \times 100 = \%0$$

B Çalışanı

$$\frac{2}{4} \times 100 = \%50$$

B Çalışanı

$$\frac{1}{4} \times 100 = \%25$$

B Çalışanı

$$\frac{3}{4} \times 100 = \%75$$

### Şekil 7. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Kaynak: Michael R. CARREL, Norbert F. ELBERT, Robert D. HATFIELD, **Human Resource Management** (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1995), s 364.



### 2.1.2.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı bir diğer yöntem olan Zorunlu Dağıtım yöntemi (Forced Distribution Method) merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bilindiği gibi merkezi eğilim, değerlendirmecinin çalışanı “çok kötü” ve ya “çok iyi” olarak nitelenmek yerine orta düzeyde göstermeyi tercih etmesidir.

Zorunlu dağıtım yönteminde çalışanlar grubu normal frekans dağılımına göre sınıflandırılır. Bu değerlendirme yönteminde çalışanların şekil 8’de görüldüğü gibi %10’unun standardın altında, %20’sinin geliştirilmesi gereken, %40’nın ortalama, %20’sinin iyi, %10’unun ise mükemmel performans sergilediği var sayılır.

Zorunlu dağıtım yönteminin, kolay uygulanır olması, değerlendiricilerin gereksiz biçimde çalışanı koruma ve kayırmalarına engel olması, personelin çok yönlü değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük gruplarda uygulanamaması, çalışanların gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi-en azından %10’luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır<sup>28</sup>.

ZAYIF %10	ORTALAMANIN ALTI %20	ORTALAMA %30	ORTALAMANIN ÜSTÜ %40	ÇOK İYİ %50
Çalışan A	Çalışan B Çalışan C	Çalışan D Çalışan E Çalışan F Çalışan G	Çalışan H Çalışan I	Çalışan J

**Şekil 8. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği**

Kaynak: Michael R. CARREL, Norbert F. ELBERT, Robert D. HATFIELD, **Human Resource Managment** ( New Jersey: Prentice-Hall Inc , 1995), s 364.

<sup>28</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.171.

## 2.2. Geleceğe Yönelik Performans Değerleme Yöntemleri

Geleceğe yönelik performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi tüm yönleriyle gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir<sup>29</sup>.

Geleneksel yöntemler, çalışanları görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele alırken, geleceğe yönelik yöntemler çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önünde bulundurur. Geleceğe yönelik performans değerlendirme yöntemlerinde amaç, geleneksel yöntemlerin aksine çalışanın gelecekte gösterebileceği potansiyel performansı belirlemektir<sup>30</sup>.

### 2.2.1. Alan Araştırması

Bu yöntemin özelliği performans değerlemenin herhangi bir form doldurmadan yapılmasıdır. İnsan Kaynakları Bölümü, değerlendirilen personelin bağlı olduğu yönetici ile görüşerek, personel hakkında bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Bu yöntem ile çalışanın sadece performansı değerlendirilmez aynı zamanda, çalışanın hatalı hareket ve davranışları tespit edilip, bunların nedenleri üzerinde durulur. Alan araştırması yönteminin uygulanması uzmanlık gerektirdiğinden, personeli değerleyen kişinin bu konuda eğitim almış olması gerekmektedir. Bu yöntem kişinin zayıf ve hatalı yönleri üzerinde durduğu için çalışanların gelişmesine yardımcıdır.

### 2.2.2. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim (AGY), P. Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir. AGY, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaştıkları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli bir dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. AGY'nin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. AGY, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesine astların

<sup>29</sup>Canman, a.g.e., s.172.

<sup>30</sup><http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm>

katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir performans değerlendirme tekniği ve kişisel gelişim tekniği olarak da kullanılmaktadır<sup>31</sup>.

Amaçlara göre yönetim yöntemi bir anlamda geleceğe dönük bir performans değerlemesidir. Bu yönetimde temel yaklaşım, her bir çalışanın performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamamaktır. Değerleme sürecinde yönetici ile çalışan, gelecekteki performans hedeflerine birlikte karar verirler. Burada önemli olan amaçlanan performans düzeyinin ölçülebilir olmasıdır<sup>32</sup>.

Bu hedefler düzenli iş görevlerini (çalışanın yerine getirdiği projeleri ya da başka etkinlikleri) içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılır. AGY yöntemi hedeflere ulaşılması üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulur.

AGY yöntemi amaçların belirlenmesi, faaliyet planlarının hazırlanması, periyodik değerlemelerin yapılması ve performansın kapsamlı olarak değerlendirilmesi aşamalarında oluşur. Sürecin ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Amaçlar belirlenirken işletmenin vizyonu, misyonu ve uzun dönemli amaçları dikkate alınmalıdır. Daha sonra belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacak hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına kararlaştırıldığı faaliyet planı hazırlanır; ve bu faaliyet planı uygulamaya koyulur. AGY uygulama periyodu sürecinde astın performansı yöneticisi tarafından gözlemlenir ve sonuçlar daha önceden belirlene amaçlarla karşılaştırılır. Belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesine yarayan periyodik değerlendirme aşamasında, genellikle ara değerlemeler ve bir final performans değerlemesi yapılır. Ara değerlemeler amaçlara doğru gidişin süreç boyunca izlenmesini, belirli sorunların ortaya çıkarılmasını ve sonuçları giderici önlemlerin alınmasını sağlar. performansın bir bütün olarak

<sup>31</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.178.

<sup>32</sup>Geylan, a.g.e., s.163.

değerlendirildiği periyodun sonundaki değerlemede yönetici ve ast, performans durumlarını tartışmak için bir toplantı yaparlar.

AGY yönteminin en büyük yararı çalışanın sadece mevcut performansını belirlemekle kalmayıp aynı zamanda bu performansı geliştirmeyi sağlamasıdır.

AGY yönteminin bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajların en önemlilerinden biri, çalışanların hedeflerinin birbiriyle ilişkili, dolayısıyla birbirine bağımlı olmasıdır. Örneğin, bir yöneticiyle, ast belli performans hedefleri üzerinde anlaştıklarında, astın bu hedeflere ulaşılması işletmedeki diğer çalışanların da yüksek performans göstermesine bağlı olacaktır. Dolayısıyla çalışanların hedefleri birbirine bağımlıdır, bu da her bir bireyin performanslarını tek tek değerlemeyi güçleştirir. Ayrıca yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü bu işe ayırmaları gerektirdiği gibi, iletişim, iş analizi ve örgütsel beceriler de gerektirir.

AGY sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticinin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekmektedir. Yönetici, belirlenen hedeflere ulaşılmasında örgütte çalışanları desteklemelidir. Hedeflere ulaşamaması bazı durumlarda dış etkenlere bağlı olabileceğinden, çalışanların hedeflere sadece kendi gayretleriyle ulaşmalarının beklenmesi, AGY'in amacını etkiler ve yararını azaltır<sup>33</sup>.

### 2.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi, büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan kişilere ya da yönetici grubuna uygulanır. Yöntem bu kişilerin yükseltilme durumunda gelecekteki işlerini nasıl yapacakları hakkında bir karar vermeye temel oluşturacak bilgi sağlar<sup>34</sup>.

Bu yöntemde, performans değerlemesinin konusunda uzman kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Çünkü değerlendirme süreci; psikolojik testler, aynı düzeydeki personelin birbirini değerlemesi, lidersiz grup tartışmaları, benzetilmiş iş egzersizleri vb. gibi pek çok faaliyeti ve tekniği içerir. Bu tür faaliyetler genellikle iş stresinden uzakta, bir otel veya eğitim merkezinde gerçekleştirilir.

<sup>33</sup>Palmer, a.g.e., s.52.

<sup>34</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.191.

Değerlemeye tabi tutulacak kişiler birbirlerini bu merkezde ilk defa görürler. Daha sonra, bu kişiler özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara, gerçekleştirilen bilgi, yetenek testi uygulamalarına veya temel bireysel özelliklerdeki benzerliklere göre gruplara ayrılır. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak sağlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunlarıyla karşı karşıya getirilir, problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir. Böylece çalışanların gerçekçi ortam şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır<sup>35</sup>.

Bu çalışmalar, düzenlemeyi yapan kişiler tarafından birkaç gün izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişimleri gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler, çalışanların geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle, değerlendirme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir performans değerlendirme yöntemi olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesinin yapılmasında veya işe ilişkin bilgilerin geleceğin çalışanlarına kazandırılmasında da uygulanabilir<sup>36</sup>.

#### 2.2.4. Psikolojik Değerleme Yöntemi

Büyük işletmelerin pek çoğunda, İnsan Kaynakları departmanının bünyesi altında psikologlar görev yapar. Psikologlar personel seçimi, işe alma testlerinin hazırlanması ve danışmanlık gibi çeşitli görevleri yerine getirirler. Bu psikologlar personelin geleceğe dönük olarak değerlendirilmesi gerektiğinde, gelecekte kişinin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı ve sosyal uyumlarının gelişme yönünü belirlerler. Yani işletme psikologlarının değerlendirme süreci içindeki rolü, çalışanların gelecekteki potansiyellerini değerlendirmektir. Psikolojik değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar, özellikle genç yöneticilerin yer değiştirme ve geliştirme kararlarında kullanılır, ancak yöntemin geçerliliği büyük ölçüde psikologların becerisine bağlıdır<sup>37</sup>.

<sup>35</sup>İsmail Durak Ataay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Sistemleri* (İkinci Baskı, 1.Cilt. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990), s.272.

<sup>36</sup>Erdoğan, a.g.e., s.202.

<sup>37</sup>Geylan, a.g.e., s.162.

### 2.2.5. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

360 derece geribildirim yöntemi, bir çalışanın sahip olması beklenen performansın, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesini içerir<sup>38</sup>.

İkinci bölümde daha ayrıntılı olarak işlenen 360 derece geribildirim yönteminin amacı, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesine olanak tanıyarak, kişisel gelişime daha fazla katkı sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece geribildirim yöntemi işletmelerde biçimsel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, aksine bu sistemin tamamlayıcısı niteliğindedir.

## 3. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN GENEL HATALAR

Performans değerlemede karşılaşılan sorunları kaynağına göre, işe, değerlemeciye ve değerlendirme sistemine bağlı hatalar şeklinde üç grupta toplamak mümkündür. Sözü edilen hata kaynaklarını ve her bir kaynağın ortaya çıkardığı değerlendirme sorunlarını şekil 9'da görmek mümkündür<sup>39</sup>.

İşe bağlı hatalar genelde o iş için gerekli performans standartlarının doğru belirlenmemesinden kaynaklanır. Sisteme bağlı hatalar ise, değerlendirme sisteminin işletme amacına göre yapılandırılmamasından, işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmamasından ve yeteri kadar destek görmemesinden kaynaklanmaktadır. Performans değerlemede en çok karşılaşılan ve tespit edilmesi zor olan hata kaynağı, değerlendiricilerdir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin kararlarında tarafsız ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. İşletmede mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, uygulamada değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemin etkinliği önemli

<sup>38</sup>Başak Bayar, **Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış** (www. insankaynaklari.com, 03.05.2004).

<sup>39</sup>Erdoğan, a.g.e., s.218.

ölçüde etkilenebilmektedir. Aşağıda Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin yaptıkları hatalar açıklanmaktadır<sup>40</sup>.

**Halo Etkisi:** Halo etkisi, çalışanın performansının tüm yönlerini, tek bir özelliği temel alarak değerlendirme eğilimidir. Yani yöneticinin, çalışanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da o kişiyi olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Örneğin bir çalışan araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, yönetici onun diğer alanlarda da başarılı olabileceğini düşünerek, bu doğrultuda değerlendirme yapabilir. Oysa çalışan, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir.

Halo etkisi ters yönde de işleyebilir. Belirli bir alanda başarısız olan kişi diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. “boynuz etkisi” olarak adlandırılan bu durum personelin olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren performans değerlendirme çalışmaları çalışanın adil değerlendirilmesini engeller.

**Fazla Hoşgörü(Esneklik):** Fazla hoşgörü ve ya diğer adıyla esnek değerlendirme, değerlendiricinin bir çalışanın performansı gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilmesidir. Değerlendiriciler bazen, çalışanların davranışları hakkında olumsuz yönlerin olmadığını düşünerek, o çalışanın performansını olduğundan daha yüksek değerlendirirler, ya da iş göreni teşvik edeceğini düşünerek, çalışanın performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler<sup>41</sup>.

Hoşgörünün tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanların hak ettiklerinden düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Katılık eğiliminde olan değerlendiriciler genellikle çalışanın performansını küçümseyip, daha çok hatalara, zayıflıklara ve eksiklere dikkat ederler. Değerlemenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar<sup>42</sup>.

Değerlendirme sırasında fazla hoşgörülü olmak ve ya fazla katı davranmak, gerçek performansın ortaya çıkmasını engeller.

**Merkezi Eğilim:** Performans değerlendirmesinde en sık karşılaşılan sorunlardan biri merkezi eğilim ya da orta yol değerlendirilmesidir. Merkezi eğilim hatasında,

<sup>40</sup>İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları,2001 s.168.

<sup>41</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.166-167.

<sup>42</sup>Palmer, a.g.e., s.18-19.

değerlendirici bazı nedenlerden dolayı değerlemeyi çok uç noktalarda (çok iyi veya çok kötü) yapmak istemez. Böyle durumlarda değerlendirme sonuçları her bir çalışan için aynı olup, birkaç puan farkla ortalama değerlerde toplanır. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse başarılı olarak değerlendirilemediği gibi başarısız olarak da değerlendirilemez. Bu tür hatalar içeren bir performans değerlendirme ne çalışana ne de örgüte bir yararı vardır<sup>43</sup>.

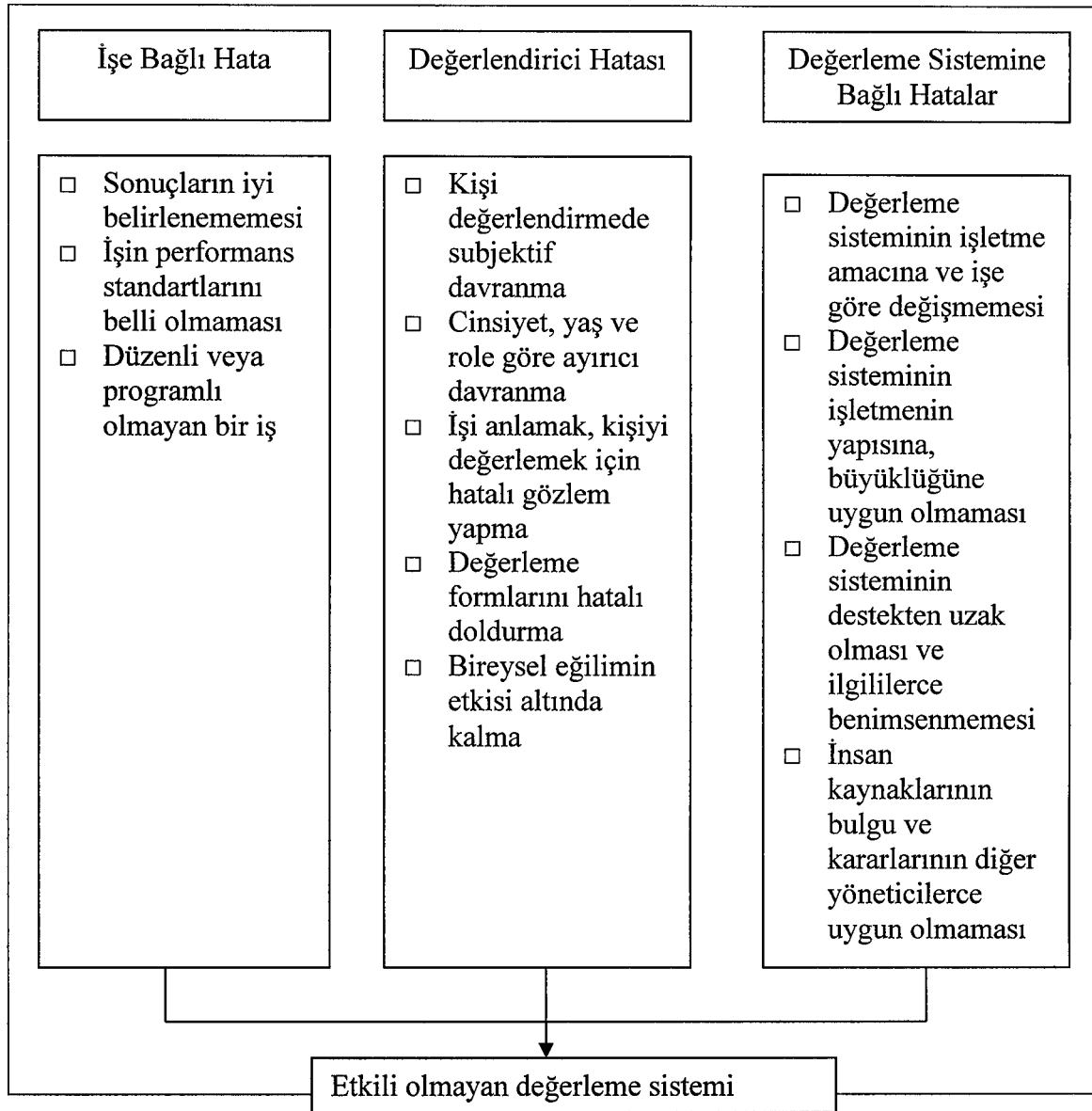
**Kontrast hatalar:** Değerlendiriciler kısa bir süre içinde fazla sayıda çalışanı değerlendiriyorlarsa, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde değerlendiricinin kişileri birbiri ile karşılaştırması kaçınılmaz olur. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, “vasat” bir çalışan oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir değerlemeye maruz kalacaktır<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.166.

<sup>44</sup> İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları,2001 s.172.





### Şekil 9. Performans Değerlemede Hata Kaynakları

Kaynak: İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. (İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991), s.218.

**Kişisel Önyargılar:** Değerlendiriciler bazen çeşitli konulardaki önyargılarını değerlendirme sürecine yansıtabilirler. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ve değerlendirilen) geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin bireysel ve sosyal özellikler değerlendirme süreci esnasında değerlendiriciyi önyargılı davranmaya itebilir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yarasız olabileceği gibi, personelin

güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar çalışanın kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, performans değerlemesinde çalışanın iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklanmak gereklidir<sup>45</sup>.

**Yakın Zaman etkisi:** yakın zaman etkisi değerlendiricinin, çalışanı yalnızca son zamanlardaki performansını dikkate alması sonucu ortaya çıkar. Performans düzenlemeleri genellikle altı ayda ya da yıllık olarak yapılır. son değerlemeden bu yana geçen tüm dönem boyunca çalışanın gösterdiği performansı akılda tutmak güçtür. Bu nedenle, çalışanı son zamanlarda gösterdiği performansa göre değerlendirme eğilimi yaygındır. Fakat böyle bir değerlendirme çoğu zaman yanıltıcı olur. Genelde iyi çalışan bir çalışanın performansı çeşitli nedenlerden dolayı son zamanlarda düşmüş olabilir yada değerlendirmenin yaklaştığını bilen bir çalışan son zamanlarda kasıtlı olarak çok verimli çalışması da mümkündür<sup>46</sup>.

Bu tür bir değerlendirme çalışanın performansı hakkında doğru sonuçları yansıtmaz. Yakın zaman etkisini gidermenin yolu ya değerlendiricinin gözlemlediği kritik olayları, değerlendirme zamanı geldiğinde kullanmak üzere bir yere not etmesi ya da değerlemenin daha sık olarak yapılmasıdır.

---

<sup>45</sup>Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.168.

<sup>46</sup>Leman Bilgin,Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (Eskişehir,1994), s.49.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEMEDE BİR YÖNTEM: 360 DERECE GERİBİLDİRİM

#### 1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete girilen yeni dönemde en çok sözü edilen kavramlar "globalleşme" ve "imhacı rekabet"tir. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması ve diğer birçok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların çok daha ötesine erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında globalleşme geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir. Globalleşmenin en belirgin sonucu rekabetin sertleşmesidir. İşletmeler için rekabet edebilmenin tek şartı ise kaynaklarını daha verimli hale getirmekten geçer. Günümüzde işletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun "insan"dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Başarıya yönelen bütün işletmelerde en önemli sermaye insandır. İşletmelerde tüm kaynakların verimli kullanılması insan kaynağının verimli hale getirilmesi ile mümkündür<sup>47</sup>.

İnsan kaynağı verimliliğinin belirlenebilmesi için ise performans değerleri gereklidir. İşletmeler uzun yıllardan beri çalışanlarının performanslarını belirlemek için bir önceki bölümde bahsedilen yöntemleri kullanmaktadırlar.

360 derece geribildirim yöntemi, işletmelerin kullanmakta olduğu geleneksel performans yöntemlerinin eksik kaldığı yönleri tamamlamak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntem ile farklı kaynaklardan veri sağlanarak, çalışanın sadece geçmişte göstermiş olduğu performans durumunu ortaya çıkarmak değil, aynı zamanda kişinin geleceğe yönelik potansiyel performansını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performansını yükseltmek amaçlanır.

---

<sup>47</sup>Arslan akın, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç ([www.kalder.org](http://www.kalder.org), 03.05.2004)

### 1.1. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Tanımı

360 derece geribildirim, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın bizzat kendinden, üstünden, emsallerinden (aynı düzeyde çalışan arkadaşlarından), parçası olduğu ekibin diğer üyelerinden, astlarından ve müşterilerden bilgi toplanan yöntemdir.

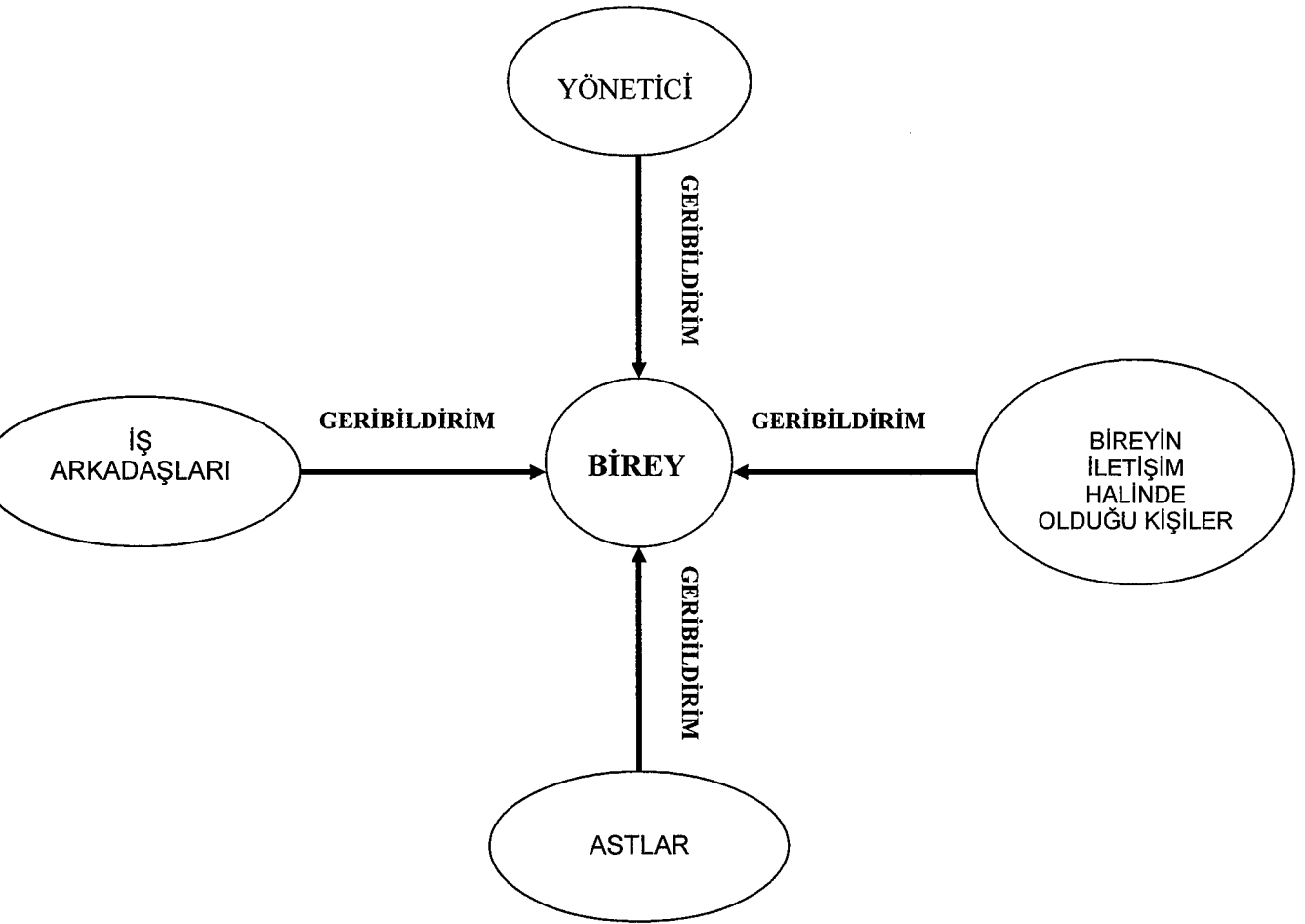
360 derece geribildirim yöntemi için “çok kaynaklı geribildirim”, “çok kaynaklı değerlendirme gibi isimlerde kullanılabilir. Yöntemin adındaki 360 derece terimi değerlendirilen kişinin çevresini, görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmektedir. Bu terim ayrıca değerlemenin farklı kaynaklar tarafından yapıldığını gösterir. Bu kaynakların her zaman 360 dereceyi yansıtan, kişinin kendisi, astı, üstü ve çalışma arkadaşları olması gerekmektedir. Bazı işletmelerde sadece çalışma arkadaşları ve yönetici değerlendirme sürecini katılarak kaynak sayısı az olabilirken, bazı işletmelerde de yukarıda ifade edilen kaynaklara ilave olarak iç ve dış müşterilerde değerlendirme sürecine katılarak değerlendirici sayısı artırılabilir<sup>48</sup>.

Yöntemin en önemli özelliği çalışanların sadece üstleri tarafından değil, aynı zamanda emsallerinden, astlarından ve müşterilerinden performansları hakkında geribildirim almalarıdır. Şekil 10’de gösterildiği gibi 360 derece geribildirim yöntemi ile çalışanlar kendi çevrelerinde bulunan kişilerden performansları hakkında geribildirim alırlar. Bu geribildirim sadece yöneticinin verdiği geribildirime göre daha güvenilir, daha gerçekçi ve daha geçerlidir. Çünkü farklı kişilerin görüş ve düşüncelerinin doğruluğu tek kişinin görüş ve düşüncelerinin doğruluğundan daha fazladır<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup>Richard Lepsinger ve Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science Of 360° Feedback** (San Francisco: Jossey-Bass,1997), s.6.

<sup>49</sup>Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen, **360° Feedback “The Powerful New Model for employee Assesment & Performans Improvement”** (New York: Amacom American Management Association,1996), s.4.

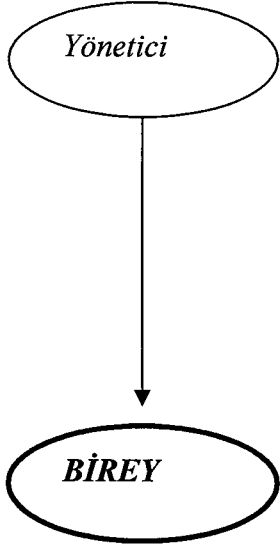


**Şekil 10. 360 Derece Geribildirim**

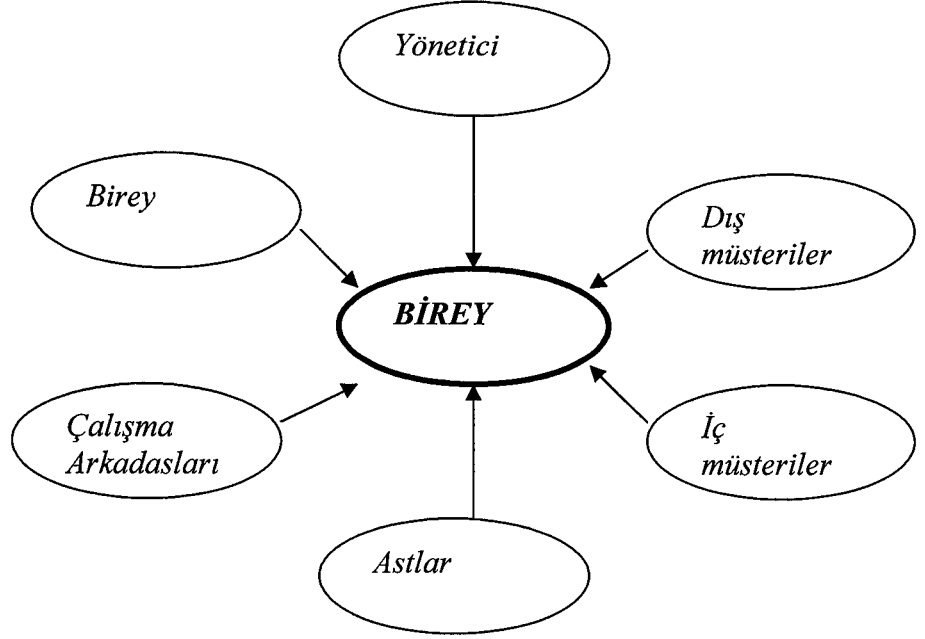
Kaynak: Mark R Edwards, Ann J. Ewen, **360° Feedback “The Powerful New Model for employee Assesment & Performans Improvement”**, New York: Amacom American Management Association, 1996, s.4.

Geleneksel yöntemlerde kişi sadece yöneticisi tarafından değerlendirilirken, 360 derece geribildirim ile değerlendirme sürecine yönetici ile birlikte kişinin etkileşim halinde olduğu diğer kişiler de katılır. Şekil 11’de gösterildiği gibi çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece ilişkiler grubu kişiyi değerlendirir. Özetle bu yöntem, çalışan kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geribildirim almasını sağlar. “Geribildirim” çalışanların geliştirilmesi veya değiştirilmesi gereken yönleri hakkında kişinin kendisinin ve ilgili kişilerin bilgilendirilmesi, aydınlatılmasıdır. 360 derece geribildirim, çalışanların hangi yönlerinin güçlü, hangi yönlerinin zayıf olduğuna ilişkin bilgi sağlayarak çalışanların kendilerini geliştirmelerini destekler.

### Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri



### 360 Derece Geribildirim Yöntemi



**Şekil 11. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerinin 360 Derece Geribildirim Yöntemiyle Karşılaştırılması**

Kaynak: Mark R Edwards, Ann J. Ewen, 360° Feedback "The Powerful New Model for employee Assessment & Performans Improvement", New York: Amacom American Management Association, 1996, s.4.

Günümüzde, 360 derece geribildirim yöntemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmeleri yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>50</sup>. Bunun nedeni, bu yöntem ile güvenilir, adil ve yasal sonuçlar elde edilmesidir. Ayrıca yöntem, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim verir<sup>51</sup>.

360 derece geribildirim yöntemi ile elde edilen değerlendirme sonuçları, bireyin sorumlu olduğu işi daha iyi yerine getirebilmek için sahip olması gereken

<sup>50</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.9.

<sup>51</sup>W. J. Fleener ve M. J. Prince, *Using 360-Degree Feedback In Organizations* (North Carolina: An Annotated Bibliography Center For Creative Leadership Greensboro, 1997), s.40.

yeteneklerin, spesifik davranışların ve becerilerin neler olduğunu daha iyi görmesini ve bu doğrultuda kendisini geliştirmesini sağlar.

360 derece geribildirim günümüzde organizasyonların tüm basamaklarında kullanılabilir olmasına rağmen daha çok yönetimsel düzeylerde ve özellikle yönetici konumundaki kişiler için kullanılmaktadır. Bunun nedeni; daha alt basamaklarda çalışanların davranışlarını gözlemlemenin, performansı hakkında bilgi sahibi olmanın, kendilerini geliştirmelerini sağlamanın üst düzeydeki çalışanlara göre daha kolay olmasıdır. Üst düzeylere çıkıldıkça kişilerin görevleri, sorumlulukları ve ilişki içinde oldukları kişi sayısı atmakta, bu da üst düzeylerdeki çalışanların performans ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı zorlaştırmaktadır. Özellikle kişinin bulunduğu mevki yükseldikçe- kişi daha üst basamaklara çıktıkça-değişmeye ve gelişmeye olan direnci de artmaktadır. 360 derece geribildirim öncelikle üst düzeyden başlatılmasının diğer bir nedeni ise üst düzey yöneticilerin geribildirim almaya gönüllü olduklarını göstermelerinin bu yöntemin daha alt düzeylere yayılmasını kolaylaştıracağı düşüncesidir. Çünkü 360 derece geribildirim yöntemi, kişiyi değerlemede başkalarının düşüncelerini temel alması bakımından benimsenmesi zor bir yöntemdir<sup>52</sup>.

360 derece geribildirim kişinin performansını değerlemek için farklı özelliklere sahip kişileri bir araya getirir. Böylece bireyin performansı bütün yönleriyle incelenebilir<sup>53</sup>. Her bir değerlendirici, bireyi kendi bilgi ve uzmanlık alanına göre değerler. 360 derece geribildirim yöntemi ile elde edilen değerlendirme sonuçları çok zengindir; çünkü farklı görüş açıları, tek bir kişinin değerlendirmesine göre daha ayrıntılı ve tarafsız bilgi sağlar. Bu bilginin doğruluğu ve kabul edilirliliği, sadece yöneticinin değerlendirme yaptığı geleneksel yöntemlerden daha fazladır<sup>54</sup>.

## 1.2. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Amacı

360 derece geribildirim anlayışı, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bireyin kişisel gelişimine verdiği önemin altını çizen bir

<sup>52</sup>Serap Benligiray, "360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası Mıdır?", *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (cilt 19, sayı:1-2, 2003) s.59.

<sup>53</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.9.

<sup>54</sup>A. D. Waldman ve L. E. Atwater, *The Power Of 360° Feedback "How To Leverage Performance Evaluations For Top Productivity"* (Houston, Tex: Gulf Pub.Co, 1998), s.82

yöntemdir. Bu bakımdan amacı, diğer performans değerlendirme yöntemlerinden daha kapsamlıdır. 360 derece geribildirim davranışsal değişim ve kişisel gelişime bilgi sağladığı için geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin bir adım önündedir<sup>55</sup>.

360 derece geribildirim yöntemi sonucunda elde edilen değerlendirme verileri, geleneksel yöntemlerde olduğu gibi tanıma ve ödüllendirme, ücretlendirme terfi ettirme, başarı planlama, yerleştirme vb alanlarda da insan kaynakları işlevlerine girer olarak kullanılır. Ancak geleneksel yöntemlerden farklı olarak 360 derece geribildirim yönteminin temel amacı, kişisel gelişim ihtiyaçlarını belirlemek üzere performans durumunu ortaya koymaktır. Bu yönüyle 360 derece geribildirim yöntemi, geleneksel yöntemlere alternatif olarak geliştirilmiş bir yöntem değildir. Geleneksel yöntemlerin eksik kaldığı noktalarda bu yöntemlerin bir tamamlayıcısı niteliğindedir. Geleneksel yöntemlerde değerlendirme sonuçları doğrudan kişinin performansı hakkında karar almaya yöneliktir. 360 derece geribildirim yönteminde ise değerlendirme sonuçlarıyla öncelikle çalışanın gelişim ihtiyaçları belirlenir ve gelişimi sağlanır.

Son yıllarda performans yönetim sistemlerini etkin olarak kullanan işletmeler artık sadece çalışanların performans durumlarını ortaya koymak yerine, çalışanların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda zayıf ve gelişmeye açık yönlerini tespit edip gelişimlerini sağlamak, böylece değerlendirme sonuçlarını aynı zamanda İnsan Kaynakları işlevleriyle bütünleştirme girişimindedirler.

360 derece geribildirim başarılı olabilmesi için yöntem iki aşamalı olarak uygulanmalıdır. Geribildirim ile elde edilen bilgi öncelikle gelişim amaçlı olarak kullanılmalı daha sonra değerlendirme sonuçları diğer personel işlevleriyle birleştirilmelidir. Çünkü başkaları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarına bakılarak kişinin performansının hakkında karar alınması ve bunun sonucunda ücretlendirme, terfi ve ödüllendirmelerin yapılması kişi açısından motive edici değildir. Yöntem başlangıçta sadece performans hakkında karar alma amaçlı kullanıldığı zaman geribildirim sağlayan kaynakların değerlemeleri doğruları yansıtmamaktadır. Bu sebeple yöntem tüm çalışanlara benimsetilinceye kadar sadece

---

<sup>55</sup>Fleener ve Prince, a.g.e., s.24.



gelişim amaçlı kullanılmalı daha sonra buna diğer personel işlevleri dahil edilmelidir<sup>56</sup>.

360 derece geribildirim yöntemini kullanan işletmelerde yöntemle ilgili en büyük yanlışı burada yapmaktadırlar. 360 derece geribildirim yöntemi, mevcut olan performans değerlendirme yöntemleri yerine kullanılan bir performans değerlendirme yöntemi değildir. Asla tek başına kişinin performansı hakkında karar verme amaçlı kullanılmamalıdır. 360 derece geribildirim yöntemi içinde kişinin mevcut performansı hakkında karar sürecini de barındıran kişisel ve kurumsal gelişmeyi hedefleyen bir araçtır. Yöntem tam anlamıyla benimsenmeden sadece karar amaçla kullanılırsa değerlendirme sonuçları yanlı, art niyetli olabilecek ve çalışanlar tarafından kabul görmeyecektir. Yöntem benimseninceye kadar verilecek geribildirim sadece çalışanların gelişimlerine yönelik olmalıdır. Yöntem ile deneyim kazanıldıktan sonra değerlendirme sonuçları kişinin performansı hakkında karar alma amaçlı kullanılmalıdır.

Aşağıdaki sorular işletmenin 360 derece geribildirim yöntemini gelişim amaçlı kullandıktan sonra karar alma amaçlı kullanılmaya hazır olup olmadığını gösterir:

- 360 derece geribildirim yöntemi sadece gelişim amaçlı mı kullanılıyor? Çalışanlar farklı kaynaklardan geribildirim almaya alışmış ve çalışanlar tarafından yöntemin avantajlarının farkedilmiş midir?
- Çalışanlar uygulanmakta olan 360 derece geribildirim yönteminin doğruluğuna ve güvenilirliğine inanıyorlar mı?
- Kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemi analiz edilerek , kullanılan mevcut yöntemin gelişmeye açık yönleri belirlenmiş midir? 360 derece geribildirim yöntemi ile bu eksiklikler nasıl tamamlanabilir?

Bu sorulara verilen cevaplar “hayır” ise işletme, 360 derece geribildirim yöntemiyle ulaşılan veriler çeşitli personel kararları için kullanılmaya hazır değildir<sup>57</sup>.

360 derece geribildirim davranışsal değişim ve kişisel gelişime bilgi sağladığı için geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin bir adım önündedir. Bu yöntem eğer akıllıca kullanılırsa işletmeler için çok güçlü bir araç olabilir<sup>58</sup>.

<sup>56</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.56.

<sup>57</sup>Fleener ve Prince, a.g.e., s.24.

<sup>58</sup>Aynı, s.9.

### 1.3. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Yararları

360 derece geribildirim yönteminin uygulanması hem işletmeye hem de kişiye çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar;

- Çalışanın değerlendirilmesi değişik kademelerde birden fazla kişi tarafından yapıldığından, geleneksel değerlendirme yöntemlerindeki gibi tek kişinin objektif olmayan ve duygusal değerlendirmesini engeller.
- Çalışanların performansının iyileşmesine yönelik çok yönlü geribildirim sağlar.
- Müşterilere, müşteri-tedarikçi ilişkisini sağlamlaştırma imkanı verir. 360 derece geribildirim iç ve dış müşterilere değerlendirme süresinde söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili ve yararlı bilgi sağlar<sup>59</sup>.
- Takım çalışmalarında iletişimi ve takım performansını güçlendirir.
- Örgütsel değerleri ve örgüt vizyonunu güçlendirir<sup>60</sup>.
- Geri bildirim ile çalışanların mevcut sistem içinde nerede olduklarını görmelerini sağlar.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.
- Yöneticiler, astların sahip olduğu kabiliyet ve beceriler hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
- Yöneticinin etkinliğinin ölçülmesini sağlar. Astları ve iş arkadaşları tarafından performansları değerlendirilen yöneticilerin gelişimi daha etkin bir şekilde izlenebilmektedir.
- Birey ve örgüt hedeflerine eşgüdüm sağlar.
- Terfi, atama, ücret ve ödül yönetiminin daha adil yapılmasını sağlar.
- Çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu kuvvetlendirir.
- İşletmeler farklı kaynaklardan elde edilen güvenilir ve ölçülebilir bilgi ile güçlü ve zayıf taraflarını , yönetim hatalarını daha iyi saptayabilirler<sup>61</sup>.
- Kişisel ve örgütsel gelişim için değerli ve doğru bilgi sağlar<sup>62</sup>.
- İşletmede gelişim kültürünün oluşmasını sağlar. 360 derece geribildirim çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişim

<sup>59</sup>Gülçin Birben, "360 Derece Performans Yönetimi," **Human Resources Dergisi**, (Ekim 2001), s.3.

<sup>60</sup>Fleenor ve Prince, **a.g.e.**, s.54.

<sup>61</sup>Edwards ve Ewen, **a.g.e.**, s.9.

<sup>62</sup>Fleenor ve Prince, **a.g.e.**, s.24.

geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olur.

#### 1.4. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Ortaya Çıkışı

İnsanların davranışları ve verimlilikleri hakkında geribildirim almaları yeni bir yöntem değildir. Ancak alışılmış olan, çalışanlara geribildirim yöneticisinden gelmesidir.

Sürekli değişen ve gelişen bir ortamda performans değerlendirme artık, çalışanın geçmişte nasıl çalıştığını değerlendirmeden çok, geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltebilmek amacı taşımaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemi, tek boyutlu işleyen , yöneticinin astlarını iyiden kötüye doğru sıraladığı bir değerlendirme sürecidir. Bu süreçte zaman zaman değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girebilmekte ve çalışanın performansına dair sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermemektedir.

360 derece geribildirim yöntemi, işletmelerde toplam kalite yönetimi felsefesinin bir fonksiyonu olan sürekli gelişme çalışmalarında en önemli unsur olan insan kaynağının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanarak kurulmuştur.

360 derece geribildirim yöntemi son on yıldır ABD’de iki üç yıldır da Türkiye’de İnsan Kaynakları alanında en çok üzerinde durulan yöntemlerden biridir. Bu yöntemi uygulayan işletmeler, çalışanın, kurumun ve yönetimin beklentilerini görebilmekte, kişilerin değişim ve gelişimlerini kontrol edebilmekte, yapılan eğitim programlarının sonuçlarını izleyebilmekte, yapılması gereken eğitim programlarını planlayabilmektedirler. Kurumsal bir gelecek ve kariyer planlaması yapabilmeyi sağlayan Performans Yönetim Sistemi sayesinde, kurum içindeki personelin, geçen yıllarla kıyaslanması ve gelecek yıllarla ilgili kariyer planlaması yapılabilmesi mümkündür<sup>63</sup>.

1990’lı yıllarda rekabetçi avantaj sağlamayı uman işletmeler 360 derece geribildirim yöntemini uzun dönemli stratejik amaçları doğrultusunda kullanmaya

<sup>63</sup>[www.makelem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle\\_id:2116](http://www.makelem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle_id:2116) (02.03.2004).

başlamışlardır. Bu amaçlar için gerekli olan kişisel davranış özellikleri, yetkinlikler belirlenip 360 derece geribildirim yöntemi ile ölçülmeye başlanmıştır<sup>64</sup>.

360 derece geribildirim yöntemi örgütlerin yapılarında meydana gelen değişimlerle birlikte ortaya çıkmıştır. Aşağıda sıralanan değişimler sonucu, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel performans yöntemleri, çalışanların performansını değerlendirip, gelişimini sağlamakta yetersiz kalmıştır.

### **1.4.1. İşletmeleri 360 Derece Geribildirimi Kullanmaya İten Nedenler**

#### **1.4.1.1. Örgüt Yapısındaki Değişimler**

1980'li yılların ortalarında işletmelerde örgüt yapıları değişmeye başlamıştır. 360 derece geribildirim yöntemi, yetki alanının genişlemesi, teknik bilgi ve becerilere sahip çalışan sayısının artması, proje ve matriks yapılı örgüt yapılarının kullanılmaya başlanması ve takım çalışmalarının ön plana çıkmasıyla oluşan bu değişikliklere destek sunmaktadır<sup>65</sup>.

#### ***Bireysel Çalışmaların Yerini Ekip Çalışmasının Alması:***

Örgütlerdeki yapısal değişmelerin başında hiyerarşik basamakların azalması gelmektedir. Günümüz örgütlerinde gereksiz hiyerarşik basamakların azalması zorunlu hale gelmiştir. Hatta bazı örgütlerde hiyerarşik açıdan farklı düzeyler yerine küçük ve kendi içinde yeterli olan ve aynı düzeyde oldukları varsayılan ekipler yaratılarak, hiyerarşi tamamen ortadan kaldırılmaktadır.

Ekipler başlarında bir ekip lideri olmak üzere, hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan kişilerden meydana gelir. Ekip çalışması ile hedeflenen, farklı güçler ve bakış açılarına sahip bireyleri biraraya getirerek örgüt için ortak fayda üretmektir. Ekiplerde, bireyin yaptığı iş, çalışma performansı, örgüte sağladığı yarar tek başına değil üyesi olduğu bu ekip ile değerlendirilir.

<sup>64</sup>Evelyn Rogers, Charles W. Rogers ve William Metlay, "Improve The Payoff From 360-Degree Feedback," *Human Resource Planning*, Vol:25.3, (2002), s.46.

<sup>65</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.12.

360 derece geribildirim yöntemi farklı kaynaklardan bilgi sağladığı için özellikle ekiplerle çalışan örgütlerde geleneksel yöntemlere göre daha etkili olmaktadır. Çünkü bireyleri ekibin bir parçası olarak gören anlayışta ekipte çalışanlar birbirlerini değerlendirme fırsatı bularak, bireyin ekip amaçları doğrultusunda değişim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Astlık-üstlük kavramının ortadan kalktığı, yetki ve sorumlulukların tüm ekip içine yayıldığı bu tür yapılarda sadece üstün değerlendirme yaptığı geleneksel yöntemler yeterli olmamaktadır.

### ***Yetki Alanının Genişlemesi:***

İşletmelerde hiyerarşik basamakların azalması ve örgüt yapılarının basıklaştırılması sonucunda yöneticilerin yönetmekte oldukları ast sayısı artmıştır. Geleneksel örgüt yapılarında tipik bir yönetici 3-9 personele nezaret ederken, günümüz örgütlerinde hiyerarşik kademelerin azalması nedeniyle bu sayı 15 ya da daha fazla olabilmektedir. Buna bağlı olarak yöneticilerin iş yükleri artmıştır. Artan bu iş yükü ile beraber yöneticinin astlarını değerlemek için hem zamanı hem de teknik bilgisi azalmıştır<sup>66</sup>. Bu da çalışanların performansları hakkında uygun gözlem yapma fırsatını ve kaliteli bilgi elde etmeyi etkilemektedir. Bu durumda geleneksel yöntemleri kullanmak yeterli olmayabilir. Bu nedenle de kişinin performansı hakkında farklı kaynakların değerlendirme yapmasına olanak veren 360 derece geribildirim yönteminin kullanılması daha doğru olabilir<sup>67</sup>.

### ***Bilginin Daha Yoğun Kullanılmaya Başlanması:***

Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması ile örgütler bilgiyi daha yoğun kullanır hale gelmişlerdir. Pek çok işletme bilgiye dayalı örgütlere dönüşmekte ve bilgiyi, teoriyi, kavramsal düşünceyi kullanmayı bilen kişiler istihdam etmektedirler. Bilgi işçileri olarak adlandırılan bu kişiler emeğine, fiziksel gücünü ya da ellerinin ustalığını değil, beynini koyan kişilerdir. Bilgi işçisi fiziksel bir ürün değil, fikir ve enformasyon yaratır. Bu tür ürünler kendi başlarına yararsızlardır. Başka birisi, diğer bir bilgi işçisi bu ürünleri kendi girdisi olarak almakta ve bu girdi herhangi bir gerçeğe kavuşmadan önce, kendi çıktısına dönüşmektedir. Bu çıktının ne olduğunu ve nasıl

<sup>66</sup>Rogers ve Metlay, a.g.e., s.45.

<sup>67</sup>David W. Bracken, *Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Development Purposes*, (Greensboro, N.C: Center For Creative Leadership, 1997), s.13.

sunulduğunu çoğu durumda ancak kullanıcısı değerlendirebilir. Bir yöneticinin, örneğin yönetim bilgi sistemi yöneticileri ya da bilim adamları gibi yüksek düzeyli özel bilgi gerektiren pozisyondaki personeli değerlendirebilmek için yeterli teknik ve uzmanlık bilgisini bulmak mümkün değildir. Bu nedenle benzer işlerde çalışan kişilerin dahil olduğu çok kaynaklı bir değerlendirme sistemini kullanmak daha yararlıdır<sup>68</sup>.

### ***Proje ve Matriks Örgüt Yapılarının Oluşması:***

Matriks örgüt yapısı geniş ve karmaşık organizasyonlarda kısa veya uzun dönemli projeleri yürütmek için kullanılır. Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda söz konusu olmaktadır. Matriks yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Matriks yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da bu yapı, proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olma temeline dayanmaktadır. Bu sebeple matriks yapı organizasyon basamağında hem dikey, hem de yatay konumda yer almaktadır. Bu iki ilişki aynı derecede öneme sahip olup, biri diğerinden üstün değildir.

Teknolojiyi yakından takip eden ve bilgiyi daha yoğun olarak kullanmaya başlayan işletmeler için, matriks yapıda organizasyonlar oluşturmak kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durumda geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullanmak yetersiz kalmaktadır. Çünkü matriks yapıda, proje ekibinde yer alan elemanlar birincisi proje yöneticisi diğeri de fonksiyonel birim yöneticisi olmak üzere iki yöneticiye bağlıdır. Fonksiyonel yönetici açısından konu, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır. Ayrıca kısa dönemli projelerde kişiler bir projeden diğerine geçiş yapabilmekte, farklı proje gruplarına dahil olabilmektedirler. Böyle durumlarda görev alan kişilerin yetkilerinin ve performanslarının doğal olarak tek kişi tarafından değerlendirilmesi mümkün değildir. Kişi birden fazla yöneticiyle ve proje arkadaşlarıyla birlikte çalıştığı ve farklı proje

---

<sup>68</sup>Benligiray, a.g.e., s.64.

gruplarında görev aldığı için 360 derece geribildirim yönteminin kullanılması kaçınılmaz hale gelmektedir.

#### 1.4.1.2. Örgüt Kültüründeki Değişimler

360 derece geribildirim yöntemi, örgütlerde hem değişen örgüt kültürü için kullanılır, hem de çalışan ilişkilerine, çalışanın değerlendirilmesine yeni bir anlayış getirdiği için örgüt kültürünün değişmesine yol açar. Öte yandan örgüt kültüründe devrim niteliği taşıyan değişimler geleneksel tek kaynaklı değerlendirme yöntemlerini mantıksız ve kullanışsız hale getirir. Artan katılımcı liderlik, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, yeniden yapılanma, yetkinliklere ve takım çalışmasına yönelik ödüllendirmeni yapılması örgüt kültüründe meydana gelen değişikliklerdir<sup>69</sup>.

#### ***Geleneksel Liderlik Anlayışının Yerini Katılımcı Liderlik Anlayışının Alması:***

Hiyerarşik basamakları kalabalık olan geleneksel işletmeler, günümüzde örgüt yapılarını değiştirerek hiyerarşik basamakları daha az, yalın organizasyonlar haline gelmişlerdir. Bu da beraberinde iletişimi ve takım çalışmasını geliştirmiş, en alt seviyeden en üst seviyeye kadar tüm çalışanlar karar verme sürecinde söz sahibi olmuşlardır<sup>70</sup>.

Geleneksel yönetim anlayışının aksine çağdaş yönetim anlayışı demokratik ve katılımcıdır. Böyle bir anlayışta çalışanların tümü, işin sorumluluğunu üstlenen ve işe katkıda bulunan kişiler olarak görülür. Çalışana yatırım yapmak, yönlendirmek, bilgisinden faydalanmak bilgi çağı işletmelerinin başarıya ulaşmalarında çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Çoğu işletme örgütsel karar süreçlerinde personeline söz söyleme hakkı tanımak, kültürel değişimi yönetmek ve bireysel davranışlarla örgütsel değerlerin ve amaçların örtüşmesini sağlamak amacıyla 360 derece geribildirim yöntemini kullanmaktadır<sup>71</sup>.

<sup>69</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.13.

<sup>70</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.8.

<sup>71</sup>Benligiray, a.g.e., s.67.

### ***Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Ortaya Çıkması- Müşteri Öneminin Artması***

Artan rekabet ortamı ve verimlilik ile olan ilişkisi nedeniyle Toplam Kalite Yönetimi (TKY), günümüz işletmelerinin birinci öncelik konusu haline gelmiştir. TKY müşteri isteklerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri merkezli kültür yaratan, kaliteyi organizasyon için tanımlayan bir sistemdir. Buradaki müşteri kavramı sadece işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini satın alan nihai tüketici grubu değil, işletmenin ve bireysel olarak her personelin iş yaptığı , onun ürettiklerinden ve hizmetlerinden yararlanan işletme içinde ve dışında yer alan herkesi içerir.

Hem iç müşterinin hem de dış müşteri memnuniyetinin artırılması gerekli istek ve beklentilerin karşılanmasıyla sağlanır. Geleneksel yöntemlerde değerlemeye hiç dahil edilmeyen müşteriler 360 derece geribildirim yöntemi ile bu sürecine katılırlar. Böylece müşteriler çalışanları istek ve beklentileri doğrultusunda değerlendirme şansı bulurlar. Değerleme sonucunda elde edilen bilgi ile çalışanlar da müşteri memnuniyeti konusunda zayıf olan görebilir ve bu yönlerini geliştirebilirler.

### ***Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Ortaya Çıkması:***

Yeniden yapılanma çalışmaları birey, takım ve örgüt verimini arttırmak için çalışanların çalışma şeklini yeniden tasarlamaya odaklanır. Süreçlerin yeniden yapılanması genellikle doğru performans ölçümlerini elde etmek için yeni yöntemler gerektirir. Çünkü bu çalışma bireyleri, ekipleri, ve örgütsel verimliliği iyileştirmek amacıyla personelin çalışma şeklinin yeniden yapılandırılması üzerinde odaklanır. 360 derece geribildirim yöntemi, performans değerleri hakkında daha kaliteli bilgi sağladığı ve mevcut performansı geliştirdiği için yeniden yapılanma çabalarını desteklemektedir<sup>72</sup>.

### ***Yetkinliklere ve Takım Çalışmasına Yönelik Ödüllendirme:***

Diğer değişimlere bağlı olarak örgüt kültürlerinde meydana gelen değişimlerden biri de yetkinliklere ve takım çalışmasına yönelik ödüllendirmelerin artmasıdır. Aynı

---

<sup>72</sup> Benligiray, a.g.e., s.68.



seviyede birkaç çalışanın bir araya gelerek oluşturduğu takım çalışmalarının yaygınlık kazanması günümüzde bireysel ödüllendirmenin yerine takıma yönelik ödüllendirmelerin almasını sağlamıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle takım içinde çalışan bireylerin tek bir kaynak tarafından değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu sebepten dolayı daha adil ve gerçekçi ödüllendirme yapılabilmesi için çok kaynaktan veri toplamayı sağlayan 360 derece geribildirim yönteminin kullanılması daha etkili olacaktır.

### 1.4.1.3. Çalışan Beklentileri

Örgüt kültürü ve yapısındaki değişimlerle birlikte çalışanların işletme içindeki beklentileri de değişmektedir. Kariyer gelişimi, adil ödüllendirme ve ücret politikası, başarısızlığın cezalandırılması yerine nedenini araştırılıp yok edilmesi, yasal koruma bu değişikliklerin içinde yer almaktadır.

#### ***Kariyer gelişimi sağlamak:***

Günümüzde artık kariyer planlama çalışanların ve insan kaynakları departmanının önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Birey daha bir örgütün elemanı olduğu ilk günden itibaren gelecek için kariyer gelişimini planlamaktadır. Bu gelişimi sağlayabilmenin tek yolu ise kişiye ait doğru bilgilerin elde edilebilmesidir. Böylelikle hem işletme hem de kişinin kendisi yeteneklerini, becerilerini görür. Gelecekte hangi iş için uygun olabileceği belirlenir, zayıf olduğu yönler tespit edilir ve gelişim planları zayıf olduğu yönleri güçlendirmek yönünde sürdürülür. Çalışanların kariyer gelişimleri için dürüst geribildirim almaları ancak 360 derece geribildirim yöntemi ile farklı kaynaklardan gelen bilgi ile mümkündür. 360 derece geribildirim, çalışanın kariyeri hakkında yerinde ve uygun kararlar almasını sağlayan özel ve nicel bilgi sunar.

### ***Adil Ödüllendirme İsteği:***

İşletmeler artık ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerini çalışanların performanslarına, teknik bilgi ve beceri durumlarına bakarak yapmaktadırlar. Daha önce kıdem ile artan maaş ve terfi, günümüzde yerini başarı ve performansa bırakmıştır. Başarılı ve performansı yüksek olan kişiler daha çok maaş, ikramiye almakta, terfi görmekte ve ödüllendirilmektedir. Bu tür kararların alınmasında 360 derece geribildirim yönteminin kullanılması daha adil ve doğru davranılmasını sağlayacaktır.

### ***Başarısızlığın önlenmesi:***

Başarısızlığı göz ardı etmek yerine, başarısızlığın nedeni tespit edilmeli ve yok edilmelidir. Böylelikle çalışanların performansları ve iş tatminleri artar. Geleneksel yöntemlerde değerlendirme yapan yönetici çoğu zaman başarısızlığı tespit eder fakat bu başarısızlığın nedenini araştırmak ve yok etmek için çözüm yolları geliştirme konusunda çeşitli sebeplerden dolayı yetersiz kalır. 360 derece geribildirim yöntemi ile yalnızca başarısızlığı tespit etmekle kalmaz aynı zamanda bu başarısızlığın nedenini bulunur ve çözüm yolları geliştirilir.

### ***Yasal koruma:***

Geleneksel yöntemlerde değerlemeyi tek bir kişi yaptığı için bütün sorumluluk bu kişi üzerindedir. Değerlendirme ne kadar doğru ve adil olursa olsun değerlendirme yapan kişi taraf tuttuğu iddialarına maruz kalabilir. 360 derece geribildirim yöntemi birden fazla kişinin düşünce ve görüş açılarını yansıttığı için sorumluluğu değerlendiriciler arasında dağıtır ve daha fazla yasal koruma sağlar.

### 1.5. 360 Derece Geribildirim Yönteminin Zor Benimsenmesinin Nedenleri

#### ***Kültürel Nedenler:***

Sadece yöneticinin değerlendirme geleneksel yöntemler, birey daha kabul edilebilirdir. Çünkü yönetici, doğru değerlendirme yapamasa da, bireyin yöneticisinden gelecek geribildirim reddetme şansı yoktur. Fakat 360 derece geribildirim yöntemi ile birey kendinden daha az tecrübeli olan diğer çalışanlardan ve astlarından gelen geribildirim reddetme yoluna gidebilir. Diğer taraftan ast, üstünü değerlerken kendini rahat hissetmeyecek, bazı düşünceleri yöneticisi hakkında olumsuz da olsa bunu göstermekten kaçınacaktır. Örgüt kültürü 360 derece geribildirim yöntemini uygulamak için tam anlamıyla oluşmamışsa, çalışanlar için çalışma arkadaşlarından ve atlarından kendileri hakkında geribildirim almaları yadırganıyorsa, yöntemin benimsenmesi yavaş olacaktır.

#### ***Bütçe yetersizliği:***

Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerini oluşturmak için, bu işi yürütebilecek personel istihdamına, verileri analiz edebilmek için yazılım programına ve verilecek eğitimler için gerekli kaynağa ihtiyaç vardır. Bütün bunlar işletme için ek maliyetler demektir.

İşletmelerin çoğu bu ek maliyetlere katlanmamak adına mevcut tek kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmak isteyebilirler. Fakat geleneksel yöntemlerde doğrudan ilgili maliyetler daha düşük gözükse de yöneticinin bu iş için harcadığı zaman göz önünde tutulduğunda dolaylı maliyetler daha yüksektir. Ayrıca performans ölçümlerinde her zaman doğru ve güvenilir bilgiye ulaşamadığı göz önünde bulundurulursa, bu maliyetler daha da yükseltmektedir. Tüm bu dolaylı maliyetler kıyaslandığında çok kaynaklı değerlendirmeler daha avantajlı olmaktadır.

#### ***Araştırma eskiliği:***

360 derece geribildirim gibi çok kaynaktan veri sağlayan sistemlerde, sistemin anlaşılması ve işletme yapısına göre uyarlanabilmesi zor ve önemli bir süreçtir. Böyle bir sistemin yavaş benimsenmesinin bir sebebi ise, işletmenin yöntem nasıl

uygulanmalı, eğitim nasıl verilmeli ve çok kaynaklı değerlendirme sistemleri nasıl geçerli kılınır gibi sorular üstüne fazla araştırma yapmamasıdır. 360 derece geribildirim yöntemi uygulanmaya başlanmadan önce, bu yöntem hakkında detaylı araştırmalar yapmak, yöntemin işletme yapısına göre nasıl uyarlanabileceği üzerinde düşünmek gereklidir<sup>73</sup>.

## 2. 360 DERECE GERİBİLDİRİM YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

360 derece geribildirim yöntemi farklı kaynaklardan veri sağlayarak, bireyin davranışları, yetenekleri, bilgi ve becerileri hakkında hem kişinin kendisine, hem de işletmeye etraflı bir bilgi sunar. Birey, kendine verilen geribildirim ile nasıl olduğunun ve nasıl olması gerektiğinin farkına varır. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi 360 derece geribildirim yöntemi sadece çalışanların mevcut performanslarını belirleyip, elde edilen bu performans bilgisinin karar alma amaçlı kullanıldığı bir yöntem değil, aynı zamanda çalışanların gelişimini de değerlendirme sürecine dahil edildiği bir yöntemdir. Yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen bilgi kişinin gelişimini sağlamak ile beraber kariyer planını oluşturmak, başarısını ödüllendirmek gibi pek çok farklı amaçla için kullanılabilir. Amaçlardaki bu farklılık işletmelerin örgüt yapısının, stratejik amaç ve hedeflerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

360 derece geribildirim ile elde edilen bilginin kullanım amacı işletmeden işletmeye farklılık gösterse de yöntemin uygulanması için izlenecek aşamalar aynıdır. Bu aşamalar şekil 12’te gösterilmiştir.

### 2.1.360 Derece Geribildirim Yöntemini Uygulama Aşamaları

360 derece geribildirim yöntemi işletmeler tarafından iki aşamalı olarak uygulanmaktadır. Birinci aşama, yöntemin işletme yapısına uygun hale getirilmesidir. Bu aşama hazırlık aşaması olarak da adlandırılabilir. İkinci aşama ise yöntemin uygulanmasıdır.

---

<sup>73</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.33.

### 2.1.1.360 Derece Geribildirim Yönteminin Hazırlık Aşaması

360 derece geribildirim yöntemini uygulayabilmek için ilk adım hazırlık aşamasıdır. Bu aşama, yöntem hangi amaçla kullanılrsa kullanılsın mutlaka gereklidir. Çünkü her işletmenin yapmakta olduğu iş, örgüt kültürü ve yapısı birbirinden farklıdır. Bu farklar, 360 derece geribildirim yöntemi uygulanırken gözönüne alınmalıdır<sup>74</sup>.

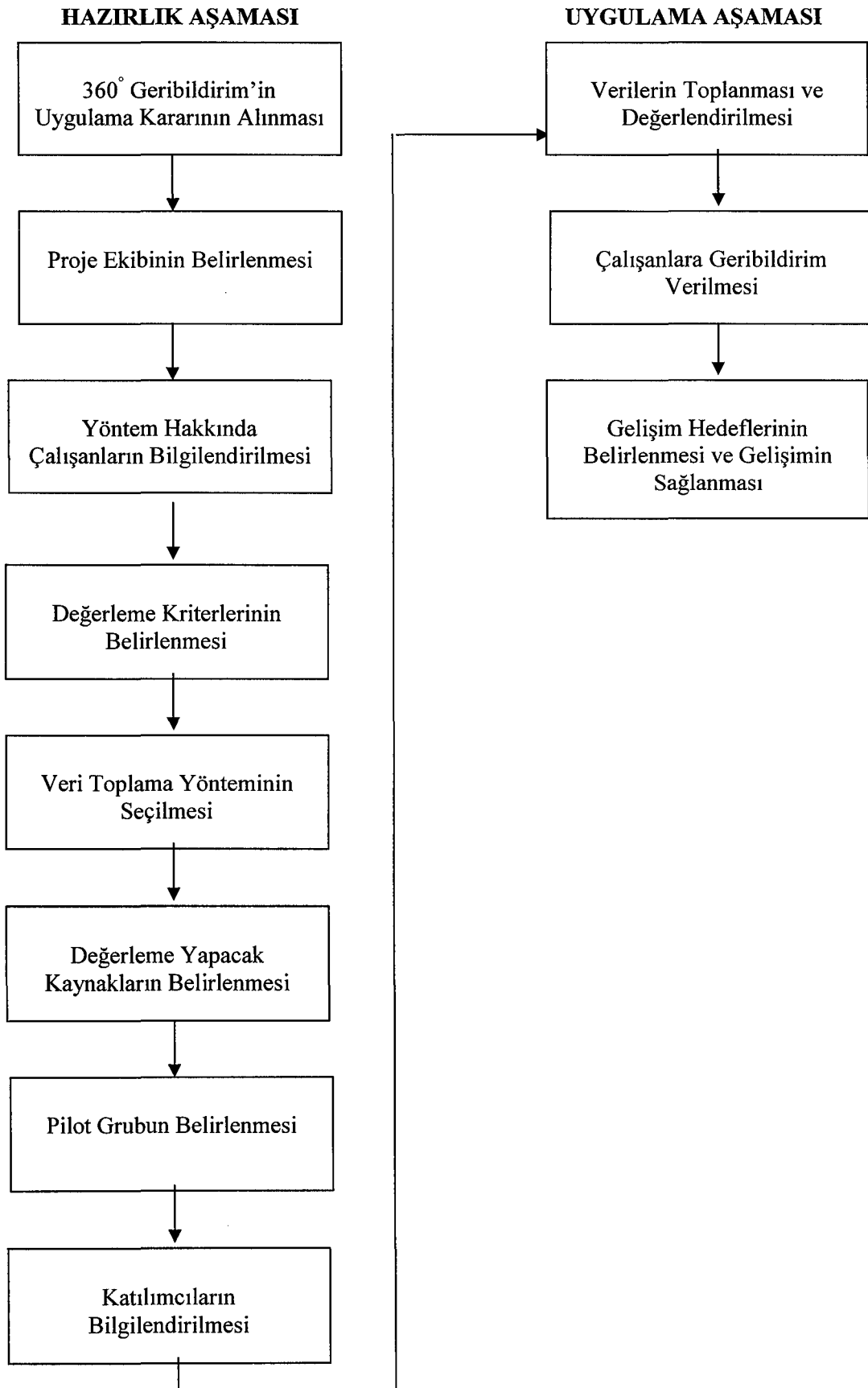
Hazırlık aşaması, yöntemin işletme koşullarına uygun olarak yapılandırılması için yapılan faaliyetleri içerir. Hazırlık aşaması ile amaçlanan, yöntemi uygulayabilmek için gerekli koşulları hazırlamaktır.

Yapılan her değişiklikte ve yenilikte olduğu gibi, 360 derece geribildirim yönteminin etkin şekilde uygulanabilmesi için gerekli ilk şart öncelikle üst yönetimin desteğini almaktır. Yöntem, ister yeni uygulanmaya başlasın isterse daha önce uygulanmakta olan klasik performans değerlendirme yönteminin üzerine geliştirilsin, üst yönetimin desteğini almak, yöntemle ilgili yapılacak yeniliklerin veya değişikliklerin çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenmesini sağlayacaktır. Yöntemin uygulanmasına ilk önce üst yönetim çalışanlarından başlamak ve pilot olarak üst yönetim çalışanlarını seçmek, yöntemin diğer çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştıracaktır<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup>Fleenor ve Prince, a.g.e., s.56.

<sup>75</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.71.



**Şekil 12. 360 Derece Geribildirim Aşamaları**

Bu şekil, Mark R Edwards, Ann J. Ewen, 360° Feedback “The Powerful New Model for employee Assesment & Performans Improvement” ve Anntoinette D. Lucia, “The Art and Science Of 360° Feedback” adlı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Geleneksel performans değerleme yöntemlerini kullanan işletmelerde çalışanlar için performanslarının değerlenmesi ve bunun sonucunda geribildirim verilmesi yeni değildir. Fakat geleneksel yöntemlerde kişinin aldığı geribildirim sadece yöneticisinin görüş ve düşüncelerini yansıtır. 360 derece geribildirim ise değerleme sürecine farklı kaynaklar dahil edilir. Bu yönüyle bakıldığında kişinin performansı hakkında farklı kaynaklardan geribildirim alması tamamen yeni bir kavramdır. Bu kaynaklar genellikle kişinin çalışma arkadaşı ve astıdır. Bu sebeple kişinin bu yeni yönetime karşı kuşkuları ve endişeleri olabilir.

Yapılacak bilgilendirme toplantısında veya hazırlanacak bir açıklama yazısında aşağıdaki maddelerin yer alması çalışanların 360 derece geribildirim yöntemi hakkında detaylı şekilde fikir sahibi olmalarını sağlayacaktır.

- Yöntemin işletmenin stratejik amaç ve hedefleriyle bağlantısının açıklanması,
- Üst yönetimin yönetime olan desteğinin gösterilmesi,
- Yöntem hakkında genel bir bakış sunulması,
  - Yöntem nasıl uygulanacak
  - Ne kadar sürede tamamlanacak
- Yöntemi uygulayacak kişilerin tanıştırılması.

### **2.1.1.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi**

Değerleme kriterleri, yetkinliklere bakılarak belirlenir. Yetkinlikler, bireylerin performansını tarafsız olarak ölçebilen, kişinin yaptığı işle ilgili kişisel davranış özelliklerini, teknik bilgilerini, yeteneklerini ve becerilerini yansıtan özellikler bütünüdür. Diğer bir deyişle yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.

Örgütsel yetkinlikler, bir işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden ayıran ve müşteriler tarafından değer oluşturan niteliklerdir. Bireysel yetkinlikler ise kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve beceriler toplamıdır<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.15.

360 derece geribildirim yönteminde kişinin performansı; beceri, yetenek, kişisel özellik (karakter), tutum ve davranış gibi farklı yönleriyle değerlendirilir. Buna ilişkin kriterler ise proje ekibinde bulunan kişiler tarafından iş tanımlarına bakılarak belirlenir<sup>78</sup>. Proje ekibinde bulunan kişilerin farklı bölümlerden seçilmiş uzmanlardan ve yöneticilerden oluşmasının en önemli sebebi budur. Çünkü kriterler kişinin yapmakta olduğu işi bütün özellikleriyle yansıtacak şekilde tanımlanmalı ve işin özelliğine, yapılış şekline göre tasarlanmalıdır.

360 derece geribildirim yöntemi kişinin kendini geliştirmesine yöneliktir. Bu gelişim işletmenin belirlediği strateji ve amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilir. Değerleme kriterleri de işletmenin amaçlarına, kısa ve uzun dönemli hedeflerine dayalı olarak geliştirilmez.

Kriterlerin doğru tanımlanması yani kriterlerin kişinin yapmakta olduğu işe ilişkin sahip olması gereken özellikleri yansıtması son derece kritiktir. Çünkü kriterler neyin ölçülmek istendiğini yansıtan tek araçtır. Çalışanların performanslarını ölçen ve gelişim hedeflerini belirleyen bilgi bu kriterler kullanılarak elde edilir.

Kişiye verilecek geribildirim kaliteli olması, geribildirim kişi tarafında anlaşılıp, kendisini istenilen yönde değiştirip, geliştirmesi tamamen değerlendirme kriterlerinin doğruluğuna bağlıdır. Kriterler kişinin yapmakta olduğu işin gerektirdiği tüm özellikleri ayrıntılı olarak tarif edebilmelidir. Değerleme sonuçlarının anlamlı olması ve bireyin farklı özellikleri için çok yönlü geribildirim alması buna bağlıdır.

Kriterler, kişilere göre değil kişilerin yaptıkları işlere göre farklılık göstermelidir. Aynı görev ve sorumluluğa sahip kişilerin değerlendirme kriterleri de aynı olmalıdır. Bir işi yapabilmek için gerekli olan tüm özellikler tespit edilmeli ve kriterler bu özellikleri yansıtacak şekilde oluşturulmalıdır. Daha sonra bu kriterler standart hale getirilmez. Yani kişinin yapmakta olduğu işi en iyi şekilde yapabilmesi için taşınması gereken özellikler belirlenmeli ve aynı işte görev alan diğer kişiler için bu özellikler aynı kalmalıdır.

Kriterler 360 derece geribildirim yöntemi içinde kabul gören, 8 temel yetkinlik alanı kullanılmaktadır<sup>79</sup>. Bu alanlar:

- İletişim,

<sup>78</sup>John E. Jones ve William L. Bearley, **360° Feedback Strategies, Tactics And Techniques For Development Leaders**(Organizational Universe System, 1996), s.98-99.

<sup>79</sup>Arslan, a.g.e.



### 3. DEĞİŞİMLERE UYABİLMEK:

21.nci yüzyıla damgasını vuracak kavram “değişim” olacaktır. Değişim yönetiminin ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmelerinin tek şartı olması beklenmektedir. Değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknoloji boyutudur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini, işletmenin teknolojik yenilikleri izlenmesini ifade eder. İkinci boyut ise örgütsel değişimdir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel ve fiziksel alanlarındaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir.

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

### 4. İLİŞKİLER:

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde olmak üzere doğrudan etkilemektedir.

Aşağıdaki kriterler ile çalışanlar bazında mevcut ilişkilerin düzeyine yönelik geribildirim alınmaya çalışılmaktadır.

- Personel ile ilişkileri geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme

## 5. İŞİN YÖNETİMİ:

İşin etkili şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geribildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

## 6. ÜRETİM VE İŞ SONUÇLARI:

İşletmelerin ayakta kalabilmesi, mal ve hizmet üretimlerinde verimli olaya bağlıdır. Bu sebeple İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazında sorgulanması gerekmektedir. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak için ısrarcı olmak.

## 7. BAŞKALARININ YETİŞTİRİLMESİ:

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği, bilginin paylaşılmasını ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin daha sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Böylece işletmelerde yararlı ve kullanılabilir bilginin zamanla azalır. Bilginin herkes tarafından paylaşılmasını sağlamak için, farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik edilmelidir. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır:

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,

- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi.

## 8. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ:

Bu kriter çerçevesinde, sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmeleri ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmeleri araştırılmaktadır. Bu nedenle, aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır.

- İyileştirme için arayış içinde olunması.
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması,

Her seviyedeki çalışanın aynı sorular ile değerlendirilmesi geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel yetenek kriterleri doğrultusunda geliştirilen kriterler değerlendirilecek kişilerin yaptığı işe, görev aldığı örgütsel basamağa göre özelleştirilmelidir<sup>80</sup>.

Kriterler 4 temel modele dayanarak dizayn edilmelidir.

1. **İş analizi:** bireyin bulunduğu pozisyondaki işe ait gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin ölçülmesi
2. **Stratejik Planlama:** kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin örgütün stratejik planına göre ölçülmesi
3. **Gelişim Teorisi:** kişinin bilgi, beceri, ve yeteneklerini teoriksel ve kavramsal büyüme ve gelişim modellerine göre ölçülmesi
4. **Kişilik Teorisi:** kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin kişilik faktörlerinin birleştirilerek ölçülmesi<sup>81</sup>.

<sup>80</sup> Arslan, a.g.e.

<sup>81</sup> Fleenor ve Prince, a.g.e., s.34.

#### 2.1.1.4. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Değerleme kriterleri belirlendikten sonra, bu kriterler geribildirim için bilgi sağlayacak veri toplama aracına dönüştürülür. Güvenirlik ve geçerlik açısından seçilen veri toplama yöntemi önemlidir. Toplanan bilginin kalitesi büyük ölçüde veri toplama yöntemini seçip, geliştirecek olan kişilerin uzmanlığına ve deneyimine bağlıdır<sup>82</sup>.

Veri toplamak için kullanılan en yaygın yöntemler anket ve görüşme yöntemidir<sup>83</sup>.

##### 2.1.1.4.1. Anket Yöntemi

Anket, belirlenmiş davranışları ve özellikleri sayısal veya nicel oranlar cinsinden ifade edebilmek için hazırlanmış bir formdur<sup>84</sup>.

Formda bulunan sorular, değerlendiricilere, değerlendirilen bireylerin davranış ve özelliklerini hangi sıklıkta (örneğin her zaman ‘dan hiçbir zamana kadar) ve nasıl (çok iyi’den çok kötü’ye kadar) gördüklerini yanıtlayabilecekleri şekilde sunulur ve gözlemlerine dayanarak yanıtlamaları istenir.

Anket hazırlanırken öncelikle değerlendirme kriterleri anket sorularına dönüştürülür. Bu sorular ölçülecek özelliği tanımlayarak oluşturulur. Örneğin “problemi belirleme ve çözüm yolları üretmede iyidir” gibi.

Sorulara cevap verebilmek için çeşitli ölçekler kullanılır. Her bir ölçek belirlenen özelliğin hangi sıklıkta yapıldığını gösterir. Cevap ölçeğinin uygun uzunlukta olması verilen cevapların daha objektif olmasını sağlar. 360 derece geribildirim yönteminde genellikle 5’li ve 7’li ölçekler kullanılmaktadır. Kişinin alabileceği en düşük puan 1( kesinlikle katılmıyorum), en yüksek puan 5 veya 7 (kesinlikle katılıyorum)’dir. Yöntemde 2’li ve 3’lü gibi kesin yargılar bulunan dar ölçeklerin ve 10’lu gibi pek çok yargının bulunduğu geniş ölçeklerin kullanılması sakıncalıdır. Dar ölçekli soruların bulunduğu anketlerde değerlendirme yapan kişiler aradığı yanıt bulmakta zorlanabilirler. Geniş ölçekli sorularda ise pek çok farklı

<sup>82</sup>Fleenor ve Prince, a.g.e., s.57.

<sup>83</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.8.

<sup>84</sup>Aynı, s.47.

cevap seçeneğinde doğru olan yanıtı vermekte zorlanarak 360 derece geribildirim yöntemine olan ilgilerini kaybedebilirler.

Hazırlanan anketin bazı özellikleri taşıması toplanan veri kalitesi açısından önemlidir. Bu özellikler:

- Sorular kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Çok uzun cümlelerle hazırlanmış sorular cevaplama esnasında kişileri sıkabilir ve konuya olan ilgilerini azaltabilir.
- Sorular olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadeler içermelidir. Ankette olumsuz ifadelerin fazla olması bireylerin yönetime karşı düşüncelerinin olumsuz yönde etkilenmesine ve gelecek olan geribildirime karşı tepkili olmalarına yol açar<sup>85</sup>.
- Sorular anketi cevaplayan kişinin kendisine yönelik olmalıdır. Öyle ki “ bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirenleri taktir eder” yerine “ bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirdiğim zaman beni taktir eder” ifadesi kullanılmalıdır.
- Anket soruları açık-uçlu ve kapalı-uçlu olmak üzere iki tip olarak hazırlanabilir. Açık-uçlu sorularda değerlendiriciler cevaplama yaparken değerlendirilen kişi hakkında görüşlerini kendi cümleleriyle ifade ederler. Kapalı-uçlu sorularda ise sadece belirlenen aralıktaki cevap skalasından birini işaretleme yaparak cevap verirler. Açık-uçlu soruları cevaplamak çok zaman alıcı olduğu için anket kapalı-uçlu sorularla hazırlanmalı açık uçlu sorular istenirse cevaplanmak üzere anketin sonuna eklenmelidir,
- Anket değerlendiriciler tarafından kısa sürede doldurulabilecek özellikte olmalı, gereksiz sorulara yer verilmemelidir. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda doldurması uzun süren anketlerin kişiyi sıktığı ve konuya karşı olan ilgisini azalttığı tespit edilmiştir.

---

<sup>85</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.61.

### 2.1.1.4.2. Görüşme Yöntemi

Görüşme yöntemi, değerlendirici ile karşılıklı olarak, yarım saat ile üç saat arasında değişen bir süre zarfında geribildirim için veri toplanan bir işlemdir. Bu yöntem ile iyi sonuçlar almak için görüşmecinin profesyonel bir kişi, uzman bir danışman veya bu tür görüşmeler konusunda psikolojik eğitim almış biri olmalıdır. Çünkü pek çok kişi, beraber çalıştığı veya yöneticileri hakkında başka kişilere bilgi vermekten kaçınabilir. Bu tür psikolojik olayları engelleyebilmek için konusunda uzman olan kişilere ihtiyaç duyulur<sup>86</sup>.

Görüşme yönteminde, anket yönteminin aksine açık-uçlu soruların yer alması değerlendirilen kişi hakkında daha detaylı ve ayrıntılı bilgi edinilebilmeyi sağlar. Görüşmeci değerlemeyi yapan kişiye, değerlendirilen kişinin özellikleriyle ilgili sorular yöneltir. Kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda tanımlanan özelliklere göre anket yönteminde olduğu gibi ölçekler kullanarak puanlama yapar.

Görüşme 3 farklı türde yapılabilir. Yüz-yüze, grup halinde ve telefonla görüşme. En iyi görüşme yöntemi yüz-yüze görüşme yöntemidir. Bu sayede taraflar biraya gelerek anlaşılamayan noktalarda daha rahat çözüm yolları bulabilir, değerlendirme esnasında verilen cevapların daha ayrıntılı olması sağlanır ve değerlendirici verdiği cevapları daha açık şekilde savunabilir. Ayrıca değerlendirme süreci görüşmeci ve değerlemeyi yapan kişi arasında kaldığı için gizliliği sağlamak kolaydır. Tarafların bir araya gelemeyeceği durumlarda görüşme telefonla da yapılabilir. Grup halinde görüşme yöntemi, en az tercih edilen veri toplama yöntemidir. Çünkü tüm değerlendiriciler bir araya geldikleri için gizlilik ortadan kalkar bu da kişilerin olumsuz geribildirim vermelerinin engelleyerek, değerlemenin doğru yapılamamasına yol açar.

Görüşme esnasında dikkat edilmesi gereken bazı özellikler verilerin doğruluğu açısından önemlidir.

- Görüşme yargılayıcı bir tutumda olmamalıdır.
- Verilen cevapların nedenleri sorgulanmalıdır.
- Konu başka yerlere saptırılmamalı, değerlendirilen birey hakkında değerleyen bireyin görüş ve düşünceleri doğrudan alınmalıdır.

<sup>86</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.48.

Görüşme yönteminin en büyük avantajı, değerlendirme yapan kişilerle yüzyüze gelindiği için kaliteli veri elde etme imkanı sağlamasıdır. Değerlendirici görüşme esnasında düşünce ve fikirlerini daha detaylı anlatma fırsatı bulur. Yöntemin dezavantajı ise çok zaman alması nedeniyle maliyetinin yüksek olmasıdır.

#### **2.1.1.4.3. Hangi Yöntemin Kullanılacağına Kararı**

Her iki yöntemde güçlü ve zayıf yönleri vardır. Hangisinin en iyi veri toplama yöntemi olacağı aşağıdaki faktörlere göre belirlenir. Bu faktörler:

##### ***Geribildirim Verecek Kişilerin Sayısı***

İşletmede geribildirim verecek kişilerin sayısı fazla ise, anket yönteminin kullanılması verileri daha hızlı elde edebilmek için etkilidir. Bu yöntem ile anket sorularının uygun görülen kısmı işaretlenerek daha kısa sürede değerlendirme işlemi tamamlanır. Ayrıca anket yönteminde veriler nicel özellikte oldukları için analiz edilmeleri kolay ve hızlı olmaktadır<sup>87</sup>.

##### ***Değerlenecek Çalışanların Düzeyleri***

Eğer değerlendirilecek kişiler orta veya üst düzey yöneticilerden oluşan sayıca az bir grupsa görüşme yöntemi kullanmak etkilidir. Görüşme yönteminin esnek yaklaşımı, açık-uçlu soruları sayesinde kıdemli yöneticiler için her zaman elde edilemeyen etraflı bilgi sağlar.

##### ***Toplanacak Verinin Özelliği***

Bazı veriler anket yöntemiyle elde edilebilirken, bazıları ancak görüşme yöntemiyle elde edilebilir. Eğer toplanacak veri kişinin bilgi ve becerisi ile ilgiliyse anket yöntemi kullanılmalıdır. Değerlendiriciler, kişilerin bu özelliklerini kolayca gözlemleyebilirler ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan anket yöntemi ile değerlendirmelerini kolayca yapabilirler. Fakat eğer toplanacak veriler kişinin davranış

---

<sup>87</sup>Jones ve William, a.g.e., s.56.

ve kişisel özellikleriyle ilgiliyse görüşme yöntemi kullanmak daha yararlıdır. Çünkü bu yöntem ile daha ayrıntılı olarak değerlendirilebilir<sup>88</sup>.

### ***Zaman ve İnsan Kısıtı***

Hangi bilgi toplama yönteminin kullanılacağına karar verilirken, 360 derece geribildirim yönteminin uygulanması için toplam ne kadar süre ayrıldığı ve verileri toplamak için her bir değerlendiriciye bu sürenin ne kadarının verilebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Hangi yöntemin kullanılacağına dair ilk kısıt zamandır. Eğer değerlendirilecek kişi sayıca fazla ise ve yöntemin uygulanması için az bir süre planlanmışsa veri toplamak için anket yöntemi daha az zaman aldığı için tercih edilebilir. Aksi takdirde görüşme yöntemi kullanılabilir.

Hangi yöntemin kullanılacağına kararında diğer bir kısıt ise personelin özellikleridir. Görüşme yönteminde görüşmecinin nitelikleri önemlidir. Çünkü değerlendirilen kişinin değerlendirilen kişi hakkındaki görüşlerini rahatça görüşmeciye anlatabilmeli karşılıklı güven ilişkisi kurulmalıdır. Bunun için de bazen konusunda uzman kişileri istihdam etmeye ve ya dışarıdan bir uzmanın yardımına almaya gerek vardır.

İşletme için en uygun veri toplama yöntemi belirlenirken yukarıda sıralanan faktörler göz önüne alınmalı ve hangi yöntemin kullanılacağı gerektiğinin kararı bu faktörlere bağlı olarak verilmelidir.

#### **2.1.1.5. Değerleme Yapacak Kaynakların Belirlenmesi**

360 derece geribildirim yönteminin etkili şekilde uygulanabilmesi için değerlendirilecek yani bireylere geribildirimde bulunacak kişilerin seçimi son derece önemlidir. Değerleme yapılacak kaynaklar genellikle kişinin üstü, çalışma arkadaşları ve astlarıdır. Kişinin görev aldığı bölüme uygun olarak bu kaynaklara iç ve dış müşteriler de dahil

---

<sup>88</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.57.



edilebilir. Proje ekibi geribildirim sağlayacak kaynakların seçimini işletme yapısına uygun olarak yapar<sup>89</sup>.

Geribildirim kişiler tarafından kabul veya red edilmesi tamamen, değerlendirilecek kişilerin özelliklerine bağlıdır. Ayrıca değerlemenin doğru ve güvenilir sonuçlar vermesi için değerlendirilecek kaynakların, kişinin çevresinde olması ve kişinin davranışlarını ve performansını gözlemleyebilmesi gerekmektedir. Değerlendirilen kişiler, kendilerine geribildirim verecek kaynakların dürüst ve tarafsız değerlendirilmelerine inanmalıdırlar. Böylece onlardan gelen geribildirimini kabul edip, kendilerini geliştirme yolunda motive olurlar<sup>90</sup>.

Geribildirim sağlayacak kaynaklar belirlendikten sonra ikinci aşama bu kaynakların doğru ve güvenilir yanıtlar verebilmesi için optimum kaçar kişiden oluşmaları gerektiğinin tespitidir. Gelen yanıtların sayısı ayrıntılı bilgi elde etmek için yeterli büyüklükte olmalıdır.<sup>91</sup> Burada, uygun sayıyı belirlemek son derece önemlidir. Çünkü kişi sayısı az olduğunda değerlendirilen birey hakkındaki tespitler yetersiz kalabilir, fazla olduğunda ise veri toplamak çok zaman alır ve bu verilerin analiz edilmesi zorlaşabilir. Ayrıca çok fazla anket doldurmak veya görüşme yapmak insanları sıkır, yönteme karşı ilgilerini azaltabilir. Bu da sonuçların kalitesini olumsuz yönde etkiler. İşletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda her kaynaktan (çalışma arkadaşlarından, üstlerden, iç müşterilerden) üçer kişinin değerlendirilmesinin ideal olduğu tespit edilmiştir<sup>92</sup>.

Bir çok işletmede özellikle 360 derece geribildirim yöntemini yeni uygulamakta olanlarda, veriler toplanırken gizliliğin sağlanması ve korunması son derece önemlidir. Çünkü değerlendirilen kişilerin isimlerinin saklı kalması, verilen cevapların daha doğru ve gerçekçi olmasını sağlar. Değerlendiriciler isimleri gizli kalmak şartıyla daha rahat, güvenilir ve samimi geribildirim sağlarlar<sup>93</sup>.

Gizliliğin sağlanması sorulara verilen yanıtların doğruluğu büyük oranda artırır. Bazen kişiler olumlu duygular besledikleri kişilerin olumsuz yönlerini görseler bile gizliliğin olmadığı bir değerlendirme ortamında karşısındaki kişiyi incitmemek adına olumsuz değerlendirme yapmak istemezler veya değerlendirilecek kişi yöneticisi ise daha

<sup>89</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.101.

<sup>90</sup>Fleenor ve Prince, a.g.e., s.58.

<sup>91</sup>Aynı, s.48.

<sup>92</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.121-130.

<sup>93</sup>Aynı, s.120-132.

sonra tepki alabileceğini düşünerek yüksek puanlama yoluna gidebilirler. Verilen yanıtların gizliliği sağlanarak bu durum ortadan kaldırılabilir<sup>94</sup>.

Astlar, çalışma arkadaşları ve iç\ dış müşteriler gizlilik içinde değerlendirme formlarını doldururlar. Bir tek bireyin yöneticisi; zaten çoğunlukla tek kişidir; değerlemesini gizlilik olmaksızın doldurur<sup>95</sup>.

Burada akla gelen en önemli soru bireylerin gizlilik çerçevesinde verdikleri yanıtların doğruluğunun nasıl garanti edileceğidir? Burada ifade edilen gizlilik kavramı değerlendirilen bireye kimlerin onu nasıl değerlediğinin söylenmemesidir. Verileri analiz eden birim tarafından hangi değerlendiricinin kimi nasıl değerlendirdiği bilinir. Verilen cevaplar arasında benzerlikler ve farklılıklar analiz edilerek doğru bir değerlendirme yapıp yapılmadığı tespit edilebilir.

#### 2.1.1.5.1. Kişinin Kendini Değerlemesi

Kişiler çoğunlukla kendi olumlu yönlerini görmeyi tercih ederler. Bunu altında olumsuz yönlerini görmezden gelmek ve önemsememek, gerçekleri saptırmak ve kendi egosunu korumak yatmaktadır. Kişinin kendini değerlendirme diğer kaynakların değerlemesinden daha anlamlıdır. Çünkü bireyin kendini nasıl gördüğü ile diğer kaynakların bireyi nasıl gördüğü arasındaki fark bu yolla ortaya çıkar. Bu fark, bireye değişim göstermesi yolunda motivasyon sağlamada en etkili yoldur<sup>96</sup>.

Geleneksel yöntemler ile 360 derece geribildirim yönteminin arasındaki bir fark da değerlendirme sürecine kişinin kendisinin de katılmasıdır. Bireyin kendi kendini değerlendirme az bulunur bir fırsattır. Bunun en büyük yararı kişinin kendini nasıl gördüğünün tespit edilmesidir. Kişinin kendini değerlendirme sonuçları diğer değerlendiricilerin verdiği yanıtlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırmanın amacı kişi ile diğer kaynakların yaptığı değerlendirme arasındaki farkı ortaya çıkarabilmektir. Farkın ortaya çıkması kişinin gelişimi için gerekli bir basamaktır. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişi kendinin görme fırsatı bulur. Böylece verilecek geribildirim, olumsuz dahi olsa bireyin bu geribildirimi kabul etmesi daha kolay olur. Kişinin kendini

<sup>94</sup>David W. Bracken, Carol W. Timmreck, John W. Fleenor Ve Lynn Summers, "360 Feedback From Another Angle," **Human Resource Managment**. Vol.40,No.1, (Spring 2001), s.14.

<sup>95</sup>Waldman ve Atwater, **a.g.e.**, s.80.

<sup>96</sup>David Antonioni, "Designing An Effective-360 Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, (Autumn 1996), s.30.

değerlemesi, 360 derece geribildirim yöntemine daha çok güvenmesi sağlar ve geribildirimi kabul edilebilirliğini artırır<sup>97</sup>.

#### 2.1.1.5.2. Yönetici Değerlemesi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi 360 derece geribildirim yönteminde de bireyin yöneticisi değerlendirme sürecine katılır. Geleneksel yöntemlerde yönetici çalışanın mevcut performansı hakkında karar alma merkezi durumundayken, 360 derece geribildirim yönteminde kişinin zayıf yönlerini güçlendirmek ve gelişimini sağlamak için onları motive eden bir yol gösterici durumdadır. Ayrıca diğer kaynaklardan elde edilen değerlendirme sonuçları da yöneticinin bireyin performansı hakkında daha doğru değerlendirme yapabilmesini sağlar. 360 derece geribildirim yönteminde geleneksel yöntemlere göre yöneticinin değerlendirme sürecinde hata yapma olasılığı daha azdır<sup>98</sup>.

#### 2.1.1.5.3. Aynı Seviyedeki Çalışanların Değerlemesi

Kişinin performansı hakkında bilgi sağlayan diğer bir grup da kişiyle aynı seviyede çalışan iş arkadaşlarıdır. Yöneticinin yaptığı değerlendirme ile karşılaştırıldığında kişiyle aynı seviyede olan iş arkadaşlarının yaptıkları değerlendirme daha güvenilir ve doğru sonuçlar vermektedir. Çünkü kişinin çalışma esnasında sürekli yanında olan iş arkadaşları, yöneticinin her zaman gözleme imkanı bulamadığı bazı davranışları gözlemleyebilirler. Ayrıca farklı deneyime, eğitime ve iş sorumluluğuna sahip olan iş arkadaşları kişinin performansı hakkında kaliteli bilgi edinilmesine katkı sağlarlar<sup>99</sup>.

Çoğu zaman, özellikle 360 derece geribildirim yöntemi işletmede yeni uygulanmaya başlanmışsa, çalışanlar iş arkadaşlarını değerlendirmeyi yadırgayabilirler. Arkadaşlarıyla karşı karşıya gelmekten korktukları için değerlendirme yapmayı reddederler. Bazen de arkadaşlarını incitmek adına onları olduklarından daha

<sup>97</sup>Fleenor ve Prince, a.g.e., s.53.

<sup>98</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.39.

<sup>99</sup>Aynı, s.41.

yüksek değerler, bazen de bunun tam tersine kişiler nedenlerde olduklarından daha düşük değerleyebilirler<sup>100</sup>.

Yöntemle ilgili verilen eğitim ve yöntemin uygulanmasıyla kazanılan deneyim sayesinde aynı seviyede bulunan çalışanların değerlendirme sürecine katılması değerlendirilen kişi hakkında gözlenemeyen ve farkedilemeyen bir çok özelliğin ortaya çıkmasını sağlar. Burada önemli olan değerlendirme yapanların yanlış davranma eğilimlerini ortadan kaldırmaktır. Bunun sağlayabilmek için verilecek eğitimlerle değerlendirme sürecine katılan kişilere yöntemin amacı iyi kavratılmalıdır.

#### **2.1.1.5.4. Astların Değerlemesi**

Değerleme sürecine astları dahil etmek özellikle kişinin yönetim, liderlik, temsil etme, iletişim, planlama vb. becerilerini ölçmek için etkilidir. Günümüzde pek çok işletmede astların yöneticilerini değerlemesi popüler bir mekanizma haline gelmektedir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında 360 derece geribildirim yönteminin uygulanma sürecinde hataların en çok astları tarafından, yöneticilerinin performansını değerlendirirken yapıldığı görünmektedir. Bunun bir nedeni bir çok astın yöneticiden çekinerek onun performansını olduğundan yüksek değerlemeleridir. Gizliliğin sağlanması ile değerlemenin daha doğru ve gerçekçi yapılabilmesi sağlanır. Ayrıca astlar ile yönetici arasında iletişimi güçlendirmek ve güven duygusunu arttırmak bu tür doğru olmayan değerlemeleri önleyebilir<sup>101</sup>.

#### **2.1.1.5.5. Müşterilerin Değerlemesi**

Değerleme sürecine dahil edilebilecek bir diğer kesim de iç ve dış müşterilerdir. İç müşteriler çalışanın etkileşim halinde olduğu, ürettiği değerleri ve hizmetleri girdi olarak kullanan diğer bölümlere mensup kişilerdir. Bu kişilerin yaptığı değerlendirme tıpkı kişi ile aynı seviyede çalışan iş arkadaşlarının yaptığı değerlemeler

<sup>100</sup>Cynthia D. Fisher ve Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Managment**, (Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company,1996), s.486.

<sup>101</sup>Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, **a.g.e.**, s.487.

gibi, çoğu zaman yöneticinin gözleme imkanı bulamadığı, kişiye ait saklı kalmış yönlerin açığa çıkmasını sağlar<sup>102</sup>.

Dış müşteriler ise işletmenin ürettiği ürünleri, hizmetleri ve değerleri kullanan, işletmenin dışında yer alan kişilerdir. Değerleme sürecine bu kişileri dahil etmek müşteri ilişkilerinin güçlenmesine yol açar<sup>103</sup>.

Dış müşteriler diğer bütün değerlendirme kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve yaptıkları değerlendirme diğer kaynaklardan daha olumludur. Bu sebeple dış müşteriler değerlendirme sürecine dahil edileceği zaman aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır<sup>104</sup>.

- Dış müşterilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı,
- Ancak kriterler belirlendikten ve güvenilirlik koşulları sağlandıktan sonra dış müşteriler değerlendirme sürecine dahil edilmelidir.

#### 2.1.1.6. Uygulama Yapılacak Pilot Grubun Belirlenmesi

360 derece geribildirim yöntemini işletme geneline uygulamadan önce bir pilot grup belirlenmeli ve yöntem öncelikle, belirlenen bu pilot grup üzerinde uygulanmalıdır. Yöntemin özelliği gereği birey çalışma performansı, davranışları, tutum, hal ve hareketleri hakkında farklı kişilerden geribildirim alır. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi kişi kendi performans durumu hakkında üstü dışındaki diğer kişilerin söz sahibi olmasına alışkın değildir. Her ne kadar verilen eğitimlerle çalışanların yönetime karşı olan yabancılıkları ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar azaltılsa da, çalışanlar tarafından bir örnek teşkil etmesi için yöntemin daha küçük bir grup üzerinde denenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca yöntemin uygulanmasından sorumlu kişiler açısından da, daha az kişiden oluşan bu pilot grup üzerinde çalışmak, oluşabilecek problemlerin daha kolay gözlemlenip, çözüm yolları bulmalarını sağlayacaktır.

Uygulama yapılacak pilot grup daha çok üst yönetimde bulunan kişilerden seçilmelidir. Üst yönetimde bulunan kişilerin 360 derece geribildirim yöntemini

<sup>102</sup>Jones ve William, a.g.e., s.77.

<sup>103</sup>David A. Waldman ve David E. Bowen, "The Acceptability Of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective," *Human Resource Management*, Vol.37, No.2, (Summer 1998), s.120.

<sup>104</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e., s.42-43.

kullanmaya istekli olmaları ve bu yöntemi kullanarak gelişim göstermeleri, diğer çalışanları da bu konuda motive edecektir.

### 2.1.1.7. Katılımcıların Eğitilmesi

Uygulama sürecinde verilecek eğitimler katılımcıların daha güvenilir ve doğru değerlendirme yapabilmelerini sağlar. Eğitim programı genellikle insan kaynakları departmanı tarafından hazırlanır. Eğitimler bire-bir veya grup halinde yapılır. Bire-bir eğitim verme çalışanların yönetime alışması için etkili bir yoldur. Çalışanlar için zaman kısıtı çok önemliyse veya katılımcı sayısı çok fazla ise konuyla ilgili açıklama ve bilgileri içeren bir açıklama yazısı ile de çalışanlar konu hakkında bilgilendirilebilirler<sup>105</sup>.

Katılımcılar değerlendirme yapan ve değerlendirilen olmak üzere iki kısma ayrılır. Her bir kısma verilecek eğitimin içeriği farklı olmalıdır.

#### 2.1.1.7.1. Değerleme Yapacak Kişilerin Eğitimi

Değerleme yapacak kişilere verilecek eğitimde, ilk önce değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ve oluşacak hataların nasıl önlenebileceği açıklanmalıdır. Çünkü yöntemin yararlı olması tamamen yapılan değerlendirmenin doğruluğuna bağlıdır. Öncelikle formların nasıl doldurulacağı, ne kadar zaman alacağı ve doldurulan formaların ilgili yere nasıl iletileceği hakkında değerlendiriciler bilgilendirilmelidir. Daha sonra oluşabilecek hatalar konusunda ve bu hataların önlenmesi için üzerinde durulur<sup>106</sup>.

Yapılan araştırmalarda değerlendiricilerin değerlendirme esnasında pek çok tipte hata yaptıkları tespit edilmiştir. Bu hatalar değerlendiricilerin çok hoşgörülü ve ya çok sert değerlendirme yapması, bazı değerlendiricilerin daha güvenli hareket etmek için hep orta düzeyde puan vermesi halo etkisi ve gözlenemeyen davranışlar hakkında cevap verme gibi hatalardır<sup>107</sup>.

Tespit edilen bu hataların ve oluşabilecek diğer hataların önlenmesi için formlarda bulunan oranların ve kriterlerin neyi ifade ettiği iyi benimsenmeli ve

<sup>105</sup>Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, a.g.e., s.489.

<sup>106</sup>Waldman ve Atwater, a.g.e., s.74.

<sup>107</sup>Rogers ve Metlay, a.g.e., s.49.

değerleme sonuçlarının nasıl kullanılacağı ve neyi ifade ettiği hakkında değerlendiriciler bilgilendirilmelidir<sup>108</sup>.

Verilecek eğitimde diğer bir aşama da yöntemin uygulanması esnasında gizliliğin nasıl sağlanacağı konusunda değerlendiricilerin bilgilendirilmesidir. Daha öncede değinildiği gibi değerlendirme sonuçlarını tarafsız ve doğru olabilmesi için gizliliğin sağlanması gerekmektedir.

#### 2.1.1.7.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi

Çalışanlar için davranışları ve iş performansları hakkında yönetici dışında çevrede bulunan diğer kişilerden geribildirim almaları yeni bir yöntemdir. Bu sebeple bireylerin “niçin bu davranışlar ölçülüyor?”, “elde edilen bilgiyi performansımı geliştirmek için nasıl kullanacağım?”, “bir sonraki aşamada ne olacak?” gibi pek çok soruları olabilecektir<sup>109</sup>. Bu sebeple değerlendirilen kişilere geribildirim verilmeden önce çeşitli konularda bilgilendirme yapılmalıdır. Bu konular:

- Hangi davranışların ve iş özelliklerinin ölçüleceği,
- Değerlemenin nasıl yapıldığı , ve sonuçların nasıl analiz edildiği,
- Değerleme yapacak kaynakların nasıl seçildiği,
- Elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı,
- Geribildirimi kimin ve nasıl vereceği,
- Gelişim hedeflerinin ve hareket planının nasıl belirleneceğidir.

Bu konular dışında verilen eğitimle ile asıl hedeflenen değerlendirilen kişinin beklenmedik olumsuz geribildirime olan direncini yenmek ve geribildirimden kişiyi geliştirmeye ve performansı arttırmayı sağlayabilecek bir yol olduğunu göstermektedir<sup>110</sup>.

<sup>108</sup>Waldman ve Atwater, a.g.e., s.74.

<sup>109</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.168.

<sup>110</sup>Antonioni, a.g.e., s.30.

## 2.1.2 Yöntemin Uygulanması

Yöntemin uygulanma aşaması, verilerin toplanması ve analiz edilmesi, geribildirim verilmesi ve gelişim hedeflerinin belirlenip, gelişimin sağlanması basamaklarını içermektedir.

### 2.1.2.1. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Geribildirime bilgi sağlayacak veriler farklı yollarla toplanabilir. Bu yollar, Klasik cevap formları, gelişmiş bilişim sistemlerine sahip işletmelerde, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alan cevap formları ve optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde tasarlanabilir. Formların kullanıcılara hangi yolla sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, kafada soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün katılımcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir<sup>111</sup>.

Klasik cevap formlarında birey, değerlemesini uygun bölümleri kalem ile işaretleyerek yapar. Bu yöntemin dezavantajı, veri girişlerinde ve verilerin analiz edilmesinde yanlışlıklar yapılabilmesidir. Özellikle katılımcı sayısı fazla ise kağıt yoğunluğu olur. Optik okuyucu formunda birey değerlemesini kalem ile puanların altında bırakılan boşlukları karalayarak yapar. Daha sonra optik okuyucu ile cevaplar bilgisayar ortamına aktarılarak veriler analiz edilir. Optik formların maliyetinin fazla olması ve verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasının zaman alması bu yöntemin olumsuz yönüdür. Diğer taraftan optik okuyucu sayesinde veri girişinde herhangi bir hata söz konusu değildir. Elektronik ortamda ise değerlendirme soruları kişilere disket, mail vb gibi araçlarla yollanır. Bu yöntemin en büyük avantajı yüksek oranda gizlilik sağlamasıdır. Cevapların toplanmasının ve verilerin analiz edilmesinin çok hızlı olması da yöntemi daha çok tercih edilir kılmaktadır.

---

<sup>111</sup>Arslan, a.g.e.



Aşağıdaki kriterler dikkate alınarak hangi veri toplama yönteminin kullanılması gerektiği tespit edilmelidir:

- Katılımcıların elektronik ortamda değerlendirme yapabilecek kadar bilgisayar kullanım bilgileri var mıdır? Yoksa bu konuda eğitim verilebilir mi?
- Tüm katılımcıların bilgisayar kullanarak değerlendirme yapabilme imkanı var mı?
- Yorumsal ve ayrıntılı değerlendirme yapmak önemli midir?
- Cevaplamanın hızı ve gizliliğin önem derecesi nedir?

Anket yönteminde değerlendirme yapan kişi cevaplarını doğrudan bu formlar üzerinde işaretler. Görüşme yönteminde ise görüşmeci tanımlanan özellikleri verilen cevaplar ışığında puanlara dönüştürerek formlara kaydeder.

Yukarıda bahsedilen yollar kullanılarak veriler bir merkezde toplanır. Verilerin toplanması; değerlendirme formlarının dağıtılması, geri dönmesi ve değerlemenin yapılması; geribildirim raporunun hazırlanması ortalama 6 hafta sürmektedir<sup>112</sup>.

Veriler analiz edilirken genellikle yazılım programları kullanılır. Bu programlar verilerin en kısa ve en doğru şekilde analiz edilmesi için tasarlanmıştır. Yazılım programlarını, işletme kendisi geliştirebileceği gibi, dışarıdan da paket program şeklinde de temin edebilir. Dışarıdan alınan paket programlar daha sonra işletme yapısına uygun halde değiştirilir. 360 derece geribildirim yöntemi için hazırlanmış özel yazılımlar, içinde çok fazla veri barındırabilmesi, analizleri farklı şekillerde ve kısa sürede yapılabilmesi bakımından avantajlıdır<sup>113</sup>.

<sup>112</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.52.

<sup>113</sup>Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, a.g.e., s.487.

Veriler analiz edilirken aşağıdaki aşamalar takip edilir<sup>114</sup>.

### **1. Aşama:Standartların dahil edilmesi**

Kişinin performansının ölçüleceği işe ait gerekli özellikler sisteme dahil edilir. Burada kastedilen, kişinin yapmakta olduğu işe ait özelliklerin önem derecelerinin birbirinden farklı olduğudur. Standartlar bu özelliklerin önem derecelerini belirler. Örneğin değerlendirilen kişinin yaptığı işte taşıması gereken en önemli özelliklerden biri “yeni ve değişik fikirler üretebilme” ise bu özellik bakımından alması gerek puan 4-5 arasında olmalıdır. (5’li ölçek kullanılıyorsa)

### **2. Aşama:Verilerin girilmesi:**

Bu aşamada toplanan veriler sisteme girilir.

### **3. Aşama: Verilerin karşılaştırılması**

Veriler sisteme girilen standartlarla karşılaştırılır. Belirlenen önem derecelerine göre kişinin yeterli olup olmadığının tespit edilir. Örneğin yukarıdaki örnekte olduğu gibi kişi “yeni ve değişik fikirler üretilme” özelliği için 4-5 arasında bir puan almışsa o özellik için “yeterlidir”, 4’ün altında bir puan almışsa o özellik için “yetersizdir ve geliştirilmelidir” şeklinde, veriler standartlarla karşılaştırılarak analiz yapılır.

Veriler analiz edildikten sonra geribildirim raporları hazırlanmalıdır. Bu raporlar kişinin nasıl olduğunu görmesini ve kendini zayıf olduğu yönlerde geliştirmesini sağlayan tek araçtır. Bu sebeple rapor hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır.

- Öncelikle kişi raporda kendi verdiği puanları ve bu puanların diğer veri kaynaklarıyla karşılaştırılmasını görmelidir.

---

<sup>114</sup>Fleener ve Prince, a.g.e., s.6.

- Veri kaynaklarının verdiği puanlar ortalama puanlar olarak sunulmalıdır.
- Değerlenen özelliklerin önem dereceleri formun üzerinde bulunmalı ve kişi bu önem derecelerine bakarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmelidir.
- Sonuçlar kişiliğe değil, davranışa dönük ifadeler taşınmalıdır.
- Genelleme yapılmamalı, özel durumlar işaret edilmelidir<sup>115</sup>.

Yukarıdaki noktalar dikkat edilerek hazırlanacak geribildirim formu, kişinin geribildirim aşamasında oluşabilecek sorulara daha kolay cevap bulmasını, güçlü ve zayıf yönlerini farkederek gelişime olan direncini yenmesini ve zayıf yönlerini güçlendirmek konusunda motive olmasını sağlayacaktır.

#### 2.1.2.2. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi

Yöntemin bu aşamasında elde edilen bilgi çalışanın mevcut durumunu görmesi ve performansı hakkında detaylı bilgi sahibi olması için kişiye geribildirim olarak verilir. 360 derece geribildirim yönteminde geribildirim verme aşaması yöntemin en gerekli aşamasıdır. Çünkü geribildirim kişileri değişime motive eder, güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlar.

Geribildirim, bir eleştiri ya da yargılama değildir, geçmişte yaşanmış uyuşmazlık ve engellemelerin acısını çıkarmak için bir fırsat hiç değildir. Geribildirim, kontrollü ve sistemli bir yöntemdir; kişinin belirli bir durum ve ortamdaki davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili, onu gözleme olanağı bulmuş kişilerin görüşlerini aktarmasıdır. Eğer geribildirim sistemi olmazsa kişi kendinin nasıl olduğunu görme fırsatını bulamaz ve davranışlarını değiştirmesi mümkün olamaz.

<sup>115</sup> Acar Baltaş, İK'nın Yeni Oyunağı: 360° Değerlendirme (www.makalem.com, 02.03.2004).

Kişiye verilecek geribildirim yararlı ve kabul edilebilir olması için:

- İşletmede güven duygusunun egemen olması,
- Yöntemin amacının net bir şekilde ortaya koyulması,
- Geribildirim verecek kişilerin olgunluk düzeylerinin yüksek olması,
- Kullanılacak ifadelerin yargılayıcı değil, çözüm üretici ve fikir beyan edici tarzda olması,
- Geribildirim alan kişinin bunu bir gelişme fırsatı olarak alacak esneklik ve olgunlukta olması gerekmektedir<sup>116</sup>.

Geribildirim birey tarafından kabul edilebilir olması için değerlendirme sonuçlarının doğru ve güvenilir olması yanında, geribildirimi verecek kişilerin seçimi eğitimi ve geribildirimi verme yöntemleri son derece önemlidir.

#### 2.1.2.2.1. Geribildirim Verecek Kişi(lerin) Seçimi

360 derece geribildirim yönteminin en zor aşaması kişilere geribildirim verilmesidir. Bunun sebebi insanın doğal yapısı gereği kendinin hep iyi olduğunu, hata yapmadığını ve davranışlarının mükemmel olduğunu düşünmesidir. Özellikle kişi beklenmeyen olumsuz geribildirimle karşı karşıya kaldığı zaman değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu kabul etmeyip, değişime direnç gösterebilmektedir. Bu direnci yenebilmek için bireye geribildirim verecek kişinin seçimi son derece önemlidir. Yöntemi uygulayan pek çok işletmede geribildirim kişiye yöneticisi tarafından verilmektedir. Böylelikle kişinin olumsuz geribildirime olan direnci azaltılabilir. Ayrıca daha sonraki aşamada yönetici ve birey tarafından hazırlanacak olan gelişim planı da daha sağlıklı oluşturulur<sup>117</sup>.

Geribildirim doğrudan kişinin davranışlarını hedef aldığı için insan psikolojisiyle de ilgilidir. Bu sebeple kişiye geribildirim verilirken yönetici ile birlikte konu hakkında uzmanlaşmış ve psikoloji eğitimi almış kişilerin de olması geribildirim kabul edilebilirliğinin arttırmaktadır. Bu uzman işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından danışman bir firmadan da seçilebilir. Bunun kararı

<sup>116</sup>Baltaş, a.g.e.

<sup>117</sup>Leanne E. Atwater, David A. Waldman ve Johan F. Brett "Understanding And Optimizing Multisource Feedback," **Human Resource Management**, Vol.41, No.2, (Summer 2002), s.197.

işletmenin büyüklüğü, değerlendirme yapılacak kişi sayısı, insan kaynakları departmanında böyle bir uzmanın mevcut olup olmadığına bağlıdır. Fakat uzman kişinin işletme dışından seçilmesi daha doğrudur. Aksi takdirde kişi olumsuz davranışlarının işletme içinde açığa çıkmasından korkar ve değişime olan direncini artabilir. Uzmanın görevi burada sadece diğer kaynaklardan gelen değerlendirme sonuçlarını ve bu sonuçların neyi ifade ettiğini kişiye aktarmaktır. Yani geribildirim hakkında tercümanlık yapmak ve anlaşılmayan yerlerde sorulara cevap vermektir. Kişinin zayıf yönlerini güçlendirmek ve bunların nedenlerini çözmek yöneticinin görevi olmalıdır.

Geribildirim verme sürecinde yöneticinin üstlendiği rol çok önemli olduğu için bu konuda eğitim görmesi gerekmektedir. Geribildirim alan pek çok kişi değerlendirme sonuçlarını tartışma ve karşılaştırma ihtiyacı duyar. Yönetici bu sonuçlar hakkında kişiye tercümanlık etmek durumundadır. Verilecek bu eğitimler ile yöneticiler aktif dinleyici olma, konuya odaklanma, beklenmedik olumsuz geribildirime olan direnci kırma, gelişim hedeflerini ve hareket planını oluşturabilme gibi alanlarda yetişeceklerdir<sup>118</sup>.

#### **2.1.2.2.3. Farklı Kaynaklardan Gelen Geribildirim Birey Üzerindeki Etkisi**

Her kaynaktan gelen geribildirim bireye ayrı ayrı verilmelidir. Tüm kaynakların sonuçlarının ortalamasını vermek bireyin sonuçlar arasındaki farkı göremediği için davranışlarını değiştirme yolunda harekete geçmesini engeller. Farklı kaynaklardan gelen geribildirim birey üzerinde farklı etkiler yapar. Burada ilk aklı gelen soru 360 derece geribildirim yönteminde geribildirim sağlayan kaynaklardan hangisinin daha değerli olduğunun ve önemsenmesi gerektiğinin belirlenmesi olabilir. Şüphesiz ki birey en çok yöneticisinin verdiği geribildirime ilgi gösterir. Fakat değerlendirilen kişinin davranışlarını doğrudan gözlemleyebilen çalışma arkadaşlarından gelen geribildirim de kişinin performansı ve gelişimi için etkilidir<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup>Antonioni, a.g.e., s.29.

<sup>119</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.50.

Geribildirim verilirken kişisel değerlendirme sonuçları ile diğer kaynakların değerlendirme sonuçları karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırmanın yararı bireyin kendini nasıl gördüğü ile diğer kaynakların nasıl gördüğü arasındaki farkın ortaya çıkarak, bireyin kendini anlamasını sağlamaktır. Yapılan bir çok araştırmada kişinin kendini diğerlerinin daha yüksek oranda değerlediği ortaya çıkmıştır. Yapılan bu karşılaştırma ile birey verilen geribildirim sonuçları doğrultusunda gelişime açık yönlerini daha rahat farkına varabilecektir. Çalışanlar için farklı kaynaklardan toplanan geribildirim gereklidir. 360 derece geribildirim ile elde edilen bilgi olmaksızın kişilerin davranışlarını değiştirmesi beklenemez<sup>120</sup>.

Farklı kaynaklardan (yöneticisi, çalışma arkadaşı veya astı) gelen sonuçlar birleştirilmemelidir. Çünkü her kaynağın kişinin davranışı hakkında farklı görüş açısı olacaktır. Öyle ki kişinin kendini değerlediği sonuçlar çalışma arkadaşlarının değerleriyle uyum gösterirken, yöneticisinin değerleriyle uyum göstermeyebilir. Eğer bu sonuçlar geribildirim verme aşamasında birleştirilirse, kişi hangi kaynağın onu, kendini değerlediği gibi değerlediğini göremez. Bu da gelişim için olumsuz etki yapar.

### 2.1.2.2.3. Geri Bildirim Türleri

Yapılan değerlendirme sonucunda bireye 4 tür geribildirim verilebilir<sup>121</sup>:

#### 1. Beklenen Olumlu Geribildirim:

Bu tip geribildirimde, bireyin kendine ilişkin yaptığı değerlendirme ile ve diğer değerlendiricilerden aldığı geribildirim sonuçları yüksektir ve birbirini tutmaktadır. Birey bu geribildirimi seve seve kabul edecektir ve bu tip geribildirim sadece kişinin işini iyi yaptığını kanıtlayıcı niteliktedir. Birey aldığı geribildirimi olumlu davranışlarını sürdürmek ve geliştirmek için kullanabilir.

<sup>120</sup>Bracken, a.g.e., s.4.

<sup>121</sup>Waldman ve Atwater, a.g.e., s.83.

## 2. Beklenmeyen Olumsuz Geribildirim:

En çok karşılaşılan geribildirim türüdür. Bireyin kendini değerlemesi yüksek iken diğer değerleyicilerden gelen geribildirim sonuçları düşüktür. Beklenmeyen olumsuz geribildirim birey tarafından en zor kabul edilen geribildirimdir<sup>122</sup>. Çünkü bireyin kendi hakkındaki düşünceleri olumlu olmasına rağmen, değerlendirme yapan kaynakların birey hakkındaki düşünceleri olumsuzdur. Olumsuz geribildirim alan bireyler davranışlarını değiştirme yolunda motive edilmelidirler. Fakat negatif geribildirim almak genelde bireyin davranışlarında olumlu değişiklik yapmaya yönlendirmez. Birey gelen olumsuz geribildirimini reddeder ve sonuçların doğru olmadığı konusunda karşıt saldırıya geçer<sup>123</sup>.

Örgüt tarafından iyi algılanmış ve tarafsız olarak kurulmuş bir geribildirim sistemi ile olumsuz olan geribildirim bireylerin tepki gösterecekleri bir araç olmaktan çıkar ve onlara eksik yönlerini görmelerini sağlamada yardımcı bir araç durumuna gelir.

## 3. Beklenen Olumsuz Geribildirim

Bu tür geribildirimde de kişinin kendini değerlemesi ile diğer değerlendiricilerden gelen sonuçlar, beklenen olumlu geribildirim türünde olduğu gibi birbiriyle uyumludur. Ancak bu sefer sonuçlar düşük ve olumsuzdur. Bireyin kendini geliştirmesi gerekmektedir.

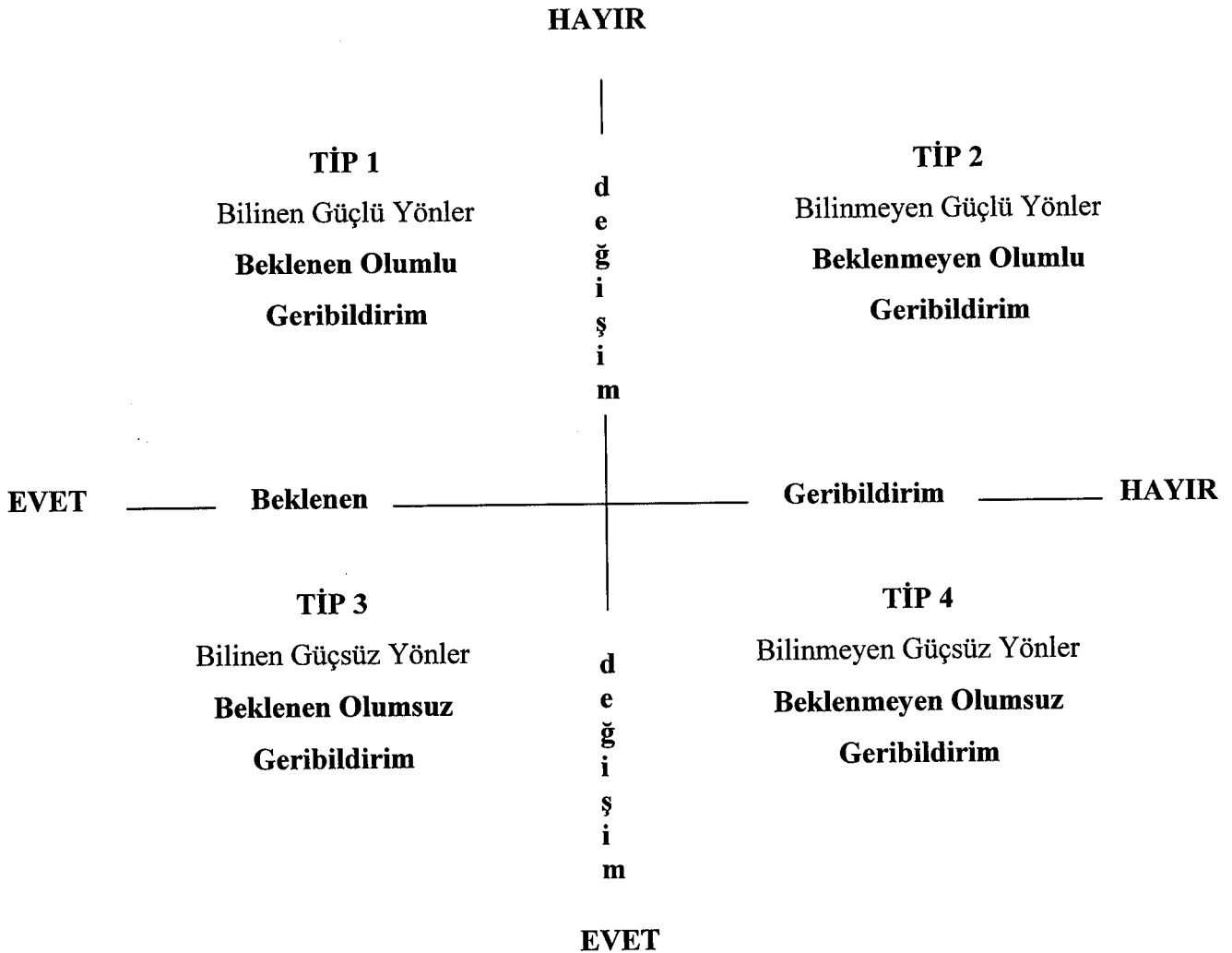
## 4. Beklenmeyen Olumlu Geribildirim

Bu geribildirim türünde ise, bireyin kişisel değerlendirme sonucu diğer kaynakların değerlendirme sonuçlarından düşüktür. Genellikle, bu tip geribildirim bireye pozitif bir güç sağlar ve ya diğerleri tarafından kabul gören ve onaylanan davranışlarını sürdürmek ve gelecekte geliştirmek için bir motivasyon unsuru teşkil eder<sup>124</sup>.

<sup>122</sup>Antonioni, a.g.e., s.31.

<sup>123</sup>Waldman ve Atwater, a.g.e., s.83.

<sup>124</sup>Aynı, s.84.



**Şekil 13. Geribildirim Türleri**

Kaynak: David W. Bracken, **Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Development Purposes**, Boston: Houghton Mifflin Co, 1997, s.13.

#### 2.1.2.2.4. Geribildirim Verme Yöntemleri

Anket sonuçları belli olduktan sonra hiç ara verilmeden kişilere geribildirim verilmelidir. Aksi taktirde kişilerin konuya olan ilgileri azalabilir.

Geribildirim vermek için farklı yöntemler kullanılabilir. Hangi yöntemin kullanılacağı çeşitli kısıtlara göre değişiklik gösterebilir. Bu kısıtlar:



- Değerlenen kişinin örgüt içinde bulunduğu düzey;
- Değerlenen kişilerin sayısı;
- Örgüt kültürü;
- Elde bulunan mevcut bütçe;
- Nitelik ve sayı bakımından saptanmış personel ihtiyacı.

### ***Birebir görüşme:***

Bu tip geribildirim verme yönteminde, geribildirim alan ile geribildirim veren birey yüzyüzedir. Geribildirimi veren, bireyin yöneticisi olabileceği gibi, insan psikolojisi üzerinde eğitim almış ve 360 derece geribildirim yöntemi üzerinde uzmanlaşmış bir kişi de olabilir. Bu aşamada bireye sadece değerlendirme sonuçları bildirilir; kişisel gelişim hedeflerine yönelik bir katkıda bulunamaz. Bireye diğerleri tarafından nasıl görüldüğü ve hangi yönlerinin eksik veya olumsuz olduğu kavratılmaya çalışılır<sup>125</sup>.

Yöntemin en önemli avantajı, birey ile geribildirim veren kişinin yüzyüze geldikleri için birbirlerini daha iyi ifade edebilme imkanı elde etmeleridir. Birey olumsuz yönleriyle ilgili olarak kendini rahatça savunma imkanı bulurken, geribildirim veren kişi de sonuçları bireye daha kolay aktarabilir. Görüşme esnasında bireyin güveninin kazanılması, puanlama sonuçlarının birey tarafından kabul görülmesi açısından önemlidir<sup>126</sup>.

Yöntemin diğer bir avantajı ise gizliliğin daha kolay sağlanmasıdır. Geribildirim verme sırasında kişinin performansı hakkındaki bilgiler sadece değerlendirilen kişi ve geribildirimi veren kişi arasında kaldığı için kişi kendini daha güvenli hisseder. Böylece aldığı geribildirime; olumsuz bile olsa; daha gerçekçi yaklaşır.

Bire-bir görüşme hem değerlendirilen birey hem de geribildirimi verecek kişinin ortak kararlaştırdıkları bir zamanda yapılır. Kişiler yüzyüze gelerek anketlerin sonuçlarını ve puanlamayı incelerler. Birey (isimleri gizli kalmak koşuluyla) her bir

<sup>125</sup>Atwater, Waldman ve Brett, a.g.e., s.204.

<sup>126</sup>Jones ve William, a.g.e., s.23.

grup değerlendiricinin verdiği geribildirimleri görür. Örneğin stleri bireyi nasıl değerlendirmiş, çalışma arkadaşları nasıl değerlendirmiş gibi...

Bire-bir görüşme yöntemi eğer katılımcı sayısı fazla ise çok zaman alan bir yöntemdir. Her birey için ortalama iki üç saat ayrılması gerektiği varsayılırsa tüm katılımcılara geribildirim verilmesi günler sürebilir. Öte yandan görüşme iki kişi arasında yapılacağından, ortak bir zaman bulabilmek daha kolaydır<sup>127</sup>.

### ***Grup sunumu:***

Diğer bir geribildirim verme yöntemi de grup sunumudur. Grup sunumu aynı pozisyonda çalışan tüm bireylerin bir araya gelerek teker teker geribildirim aldıkları bir yöntemdir. Yöntemin en büyük avantajı geribildirim alan birey yalnızca kendinin değil diğerlerinin de olumsuz yönleri olabileceğini görmesidir. Böylece bireyin geribildirime direnci azalır. Eğer birey beklemediği bir olumsuz geribildirim almış ise, grupta bulunan diğer kişiler neden böyle bir geribildirim verildiğini kişinin daha kolay anlamasını sağlarlar<sup>128</sup>.

Geribildirim almak özellikle olumsuz geribildirim almak bir çok insan tarafından duygusal bir deneyimdir ve bu anda çalışma arkadaşlarının yardımı almak bireye moral sağlayabilir.

Bu yöntem, 360 derece geribildirimi performans değerlemede kullanmak için sağlam bir ortam hazırlar. Aynı seviyede çalışan kişiler kendilerini diğerleriyle kıyaslama olanağı bularak, eksik yönlerini geliştirmek ve davranışlarını değiştirmek için daha fazla motive olurlar. Ayrıca grup sunumu ile bir araya gelmiş kişiler 360 derece geribildirim yönteminde anlamadıkları yönleri, uzak kaldıkları noktaları tartışarak yönteme daha fazla uyum sağlayabilirler.

Ancak grup sunumu, tüm yararlarına rağmen, bireylerde zayıf yönlerini başkaları tarafından öğrenilmesi uyandırdığı için pek tercih edilen bir yöntem değildir. Ayrıca yönetici seviyesinde olan kişilerin ortak bir zaman bulup bu sunumu yapmaları, bire-bir görüşme yöntemindeki gibi kolay olmayacaktır.

<sup>127</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.151.

<sup>128</sup>Aynı, s.152.

### ***Kişisel çalışma:***

Adından da anlaşılacağı gibi kişisel çalışma yöntemi, geribildirim raporunun, veri analizlerinin ve gelişime rehberlik edecek çalışmaların bireye elektronik ortamda veya bir çalışma kitabı şeklinde sunulmasıdır.

Kişisel çalışma yöntemi çalışanların çok yoğun oldukları, geribildirim almak için fazla zamanları olmadığı ortamlarda yararlı olmaktadır. Bu yöntemle birey geribildirim raporunu uygun bir zamanda bu raporu inceleme fırsatı bulur. Buna rağmen kişisel görüşme yöntemi daha önce çok kez geribildirim almış, bu konuda deneyim kazanmış çalışanlar üzerinde uygulanmalıdır. Arada, konusunda uzman kişiler veya yöneticiler olmaksızın, sadece bilgisayar ortamında iletilen veya yazıyla bildirilen geribildirim raporları tek başına bireyleri değişime zorlayacak veya kendinin farkındalığına vardırarak güce sahip değildir. Bu yüzden pek çok işletme kişisel görüşme yönteminin tek başına kullanılmasını tercih etmemektedir<sup>129</sup>.

Yöntemin en büyük dezavantajı arada bir uzman veya yönetici olmadığı için yanlış anlamalara sebebiyet verebilmesidir. Çünkü 360 derece geribildirim yöntemi doğrudan davranışları ve performansı hedef aldığı için böyle durumlar söz konusu olabilir. Uzmanları aradan çıkardığı ve bir çok kişiyi bir araya toplama gereği olmadığı için kişisel çalışma yöntemi diğer geribildirim verme yöntemleri içinde en az maliyetli olanıdır.

### **2.1.3. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Gelişimin Sağlanması**

360 derece geribildirim yönteminin son uygulama aşaması, kişinin gelişim hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda kişisel gelişiminin sağlanmasıdır. Kişisel gelişim, kişinin değerlendirme sonucunda ortaya çıkan zayıf yönlerini geliştirmesiyle sağlanır.

İnsanların davranışlarını ve edindikleri alışkanlıkları değiştirmesi zordur. Değişimi sağlamanın tek yolu bireyin zayıf yönlerini kendisinin görmesidir. Bir önceki aşamada verilen geribildirim, bireyin kendini geliştirmesi yolunda zayıf yönlerinin

---

<sup>129</sup>Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s.154.

farkına varmasını sağlar. Geribildirim kişinin değişim ve gelişim göstermesi için çok büyük etki yapar.

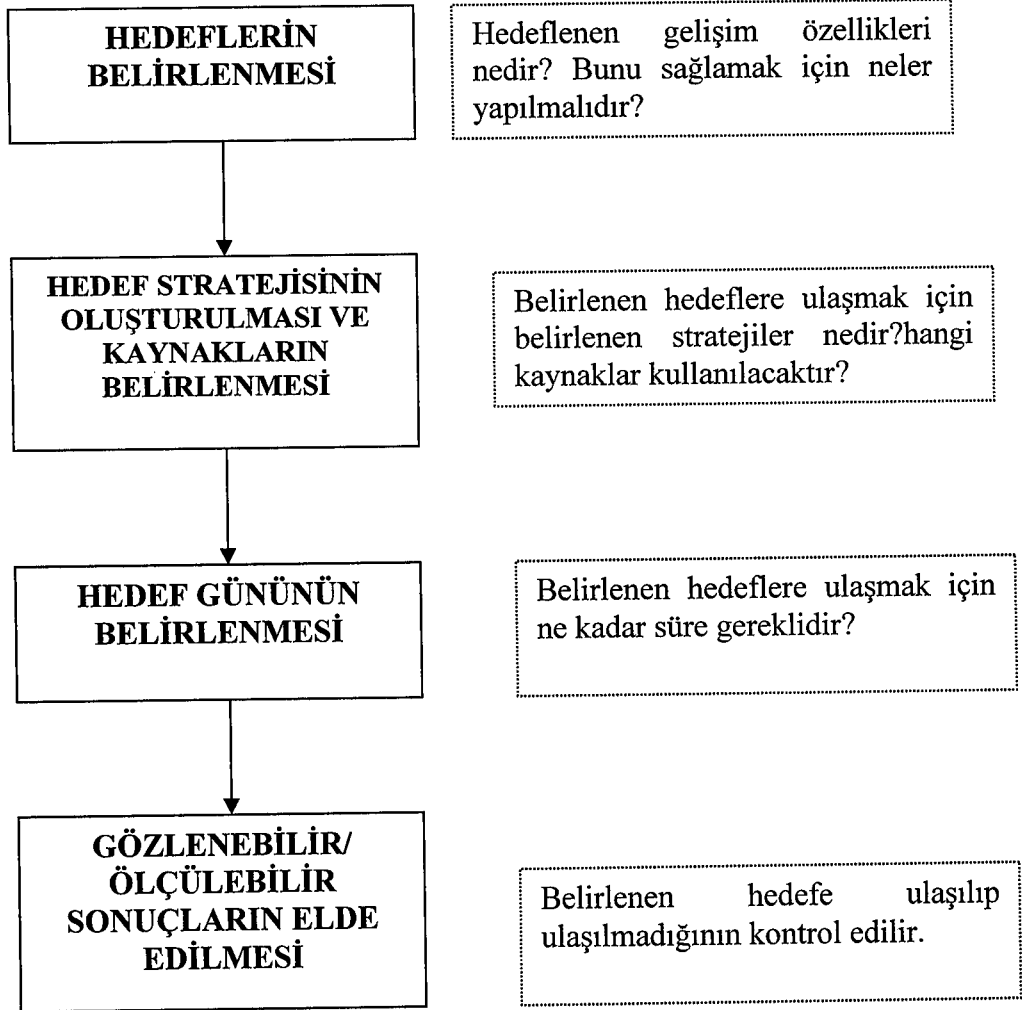
Öncelikle bireyin belirlenen zayıf yönleri doğrultusunda gelişim göstermesi için bir plan hazırlanmalıdır. Kişinin gelişimini sağlayacak bu plan, kişisel gelişim faaliyet planı olarak adlandırılır. Bireye bu planı oluştururken yöneticisi nezaret eder. Çalışanın kariyer gelişimini destekleyen bu faaliyet planı, sürekli bir eğitim programı ve profesyonel gelişim yaklaşımı olarak da adlandırılabilir<sup>130</sup>. Şekil 14'deki faaliyet planı kişisel gelişimi sağlamak için uygulanacak faaliyetleri adım adım göstermektedir.

Faaliyet planının ilk adımı gelişim hedeflerinin belirlenmesidir. Birey ve yönetici gelen geribildirim sonuçlarına bakarak gelişim hedeflerini belirler. Bu hedefler kişinin zayıf olduğu alanlarda kendini geliştirmesini sağlamaya yöneliktir. Daha sonraki adımda hedefleri yerine getirmek için gerekli strateji ve ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenir. Stratejiler, kişinin zayıf yönlerini en kısa zamanda nasıl geliştirebileceği düşünülerek belirlenmelidir. Bir sonraki adım ise belirlenen hedeflerin ne kadar sürede yerine getirileceğinin tespitidir. Bu süre kişinin gelişime olan direnci, uygulanacak strateji ve kullanılacak kaynaklara göre farklılık gösterir. Son adım ise belirlenen süre dolduktan sonra gelişimin olup olmadığını kontrolüdür. Bu süre sonunda kişinin gelişimi tamamlanmamışsa süre uzatılabilir veya stratejiler ve kullanılan kaynaklar değiştirilebilir. Bu faaliyete kişinin gelişimi tamamlanuncaya kadar devam edilir. Gelişim sürekli olarak görülen bir faaliyet olduğu için bu planlar periyodik olarak yenilenmeli ve güncellenmelidir.

360 derece geribildirim yöntemi geleneksel yöntemlere alternatif olarak geliştirilmiş bir yöntem değildir. 360 derece geribildirim ile amaçlanan, değerlendirme sürecine farklı kaynaklar dahil edilerek geleneksel yöntemlere göre daha adil, daha kabul edilebilir ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturmaktır. 360 derece geribildirim için yararlı olacağına karar verilmişse, bu yöntemin örgütün hangi düzeyleri için kullanılacağı, verilerin hangi yöntemle toplanacağı ve soruların nasıl yapılandırılacağı, değerlendirilen kişilere geribildirim nasıl sunulacağı ve gelişim hedeflerinin belirlenip, gelişimin nasıl sağlanacağı önceden

<sup>130</sup>Edwards ve Ewen, a.g.e, s.123.

belirlenmelidir. Bu faaliyetlerin tümü örgütün kültür yapısı göz önünde bulundurularak ve mevcut olan kaynaklar dikkate alınarak yapılandırılmalıdır.



**Şekil 14. Kişisel Gelişim Faaliyet Planı**

Bu şekil, Mark R Edwards, Ann J. Ewen, 360° Feedback “The Powerful New Model for employee Assesment & Performans Improvement” adlı kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır.

360 derece geribildirim yöntemi geleneksel yöntemlerden farklı olarak değerlendirme sonuçlarını kişinin performansını arttırmak, gelişimini sağlamak amaçlı kullanır. Bunun yanında yöntem tüm işletme tarafından benimsenip, üzerinde oluşabilecek ön yargılar, hatalar engellendikten sonra tanıma ve ödüllendirme, ücretlendirme, terfi ettirme, başarı planlama, yerleştirme vb alanlarda da insan

kaynakları işlevlerine girdi olarak kullanılabilir. Aksi halde yöntem işletme için yeni ise 360 derece ile elde edilen değerlendirme sonuçları sade kişinin gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılması, mevcut performans kararları için geleneksel yöntemler kullanılmaya devam edilmesi söz konusudur.

### 3. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

#### *Tasarım Aşamasındaki Hatalar:*

360 derece geribildirim yönteminin, işletmede uygulanma kararı genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da yöntemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle alınır. Tüm yeni yöntemlerin bir işletmede uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin fikri de alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edebilir<sup>131</sup>.

#### *Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:*

360 derece geribildirim yönteminin başarılı olması için, yöntem işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer işletme, daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni yöntem bunlara uyarlanmalıdır. Eğer yöntem, işletmenin genel amacını destekleyici nitelikte olmaktan uzaksa, işletmeye bir yararı olmayacaktır.

#### *Eğitim yetersizliği:*

Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların yeni yöntem hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

---

<sup>131</sup>[www.makelem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle\\_id:2116](http://www.makelem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle_id:2116) (02.03.2004).

***Yönetim tarzının uygunsuzluğu:***

İşletmede otokratik bir yönetim anlatışı hakimse, bazı yöneticiler astların kendilerini değerlemesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup>Hakan Turgut, a.g.e., s.65.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 360 DERECE GERİBİLDİRİM YÖNTEMİNİ UYGULAYAN BİR İŞLETMEDE YAPILAN İNCELEME

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, ikinci bölümde teorik olarak ele alınan 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan bir işletmede yapılan incelemelere yönelik hazırlanmıştır.

360 derece geribildirim yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak kişinin gelişimine yönelik performans durumunu, farklı kişilerden geribildirim sağlayarak belirler. Bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

- İnceleme yapılan işletmede 360 derece geribildirim yöntemi nasıl uygulanmaktadır?
- İnceleme yapılan işletme, bu yöntemi kullanarak çalışanlarında gelişim sağlayabilmiş midir?

#### 2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, inceleme yapılan işletmenin ve bu işletmeye 360 derece geribildirim yöntemi uygulamaları için destek veren danışman firmanın verdiği bilgilerle sınırlıdır.



### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın teorik bölümleri için Türkçe ve İngilizce kaynaklardan, dergi ve makalelerden yararlanılmış ve internet üzerinden kaynak taraması yapılarak, verilerin çeşitliliği artırılmıştır.

Araştırma verileri toplanırken “Yapılandırılmış Mülakat” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için veriler toplanırken inceleme yapılan işletmede, İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Uzmanı ile görüşülmüştür. Ayrıca veri toplamak için, inceleme yapılan işletmeye, 360 derece geribildirim yönteminin uygulanmasında destek veren, Danışmanlık Firmasında Analist Uzman ile görüşülmüştür.

### 4. İNCELEME YAPILAN İŞLETMEDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İnceleme yapılan işletme, kuruluşundan itibaren , çalışmalarında çağdaş, kaliteli ve sağlıklı bir yaşam için gerekli türden ürünlerin üretilmesine yönelmiştir. Ürünleri ile Türk toplumunun sağlıklı geleceğine katkıda bulunmayı temel hedef kabul eden İşletme, bu yöndeki çalışmalarını geliştirmek ve rekabet üstünlüğünde kalıcı olmayı hedef alan bir yönetin anlayışı ve uygulamasını benimsemiştir.

İnceleme yapılan işletme, 1942 yılından bu yana geliştirdiği kurum değerini, rekabetin derinleşip küreselleştirdiği günümüzün gereklerine uygun bir yönetim felsefesinin temeli kabul etmektedir. İşletmede, kendini sürekli yenileyebilme becericini kazanmak ve rekabet edebilme üstünlüğü elde etme amacıyla yapılan bütün çalışmaların merkezinde Toplam Kalite Yönetimi yer almaktadır. Kalitenin bir yaşam biçimi olarak benimsendiği işletmede çağdaş yönetim sistemi, tüm yönetim alt sistemlerinde yaygınlaşmaktadır. Aynı amaçla, işletmede bütün çalışanların stratejik planlama sürecinde yer almalarını sağlayabilmek için, kapsamlı ve gelişen İnsan Kaynakları yönetimi uygulanmaktadır.

İnceleme yapılan işletmede, stratejik yönetim kavramının değişmez bir bölümünü oluşturan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının dayandığı temel politikalar şöyledir:

- İşletmenin, stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda organizasyon yapısını dinamik tutmak ve çalışanların değişimlere hazır olmalarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının en etkin ve verimli biçimde kullanılması ve yönetim gücünün işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi amacıyla sürekli kaliteyi iyileştirici süreç ve sistemlerle bireysel performansı ve takım performansını geliştirmek; çalışanlara profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratmak,
- İşletmeye, eğitim düzeyi yüksek, iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen, eleman yetiştiren, örgüt değerlerini benimseyip yaşatacak kişileri kazandırmak olarak tanımlanır.

Yukarıdaki İnsan Kaynakları Politikaları incelendiğinde işletmede İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri Performans Yönetimi olarak düşünülebilir. Çünkü işletmenin benimsediği yönetim anlayışına uygun, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan ve işletmeye katma değer sağlayacak yetenekte kişilerin işletmeye kazandırılması, etkin uygulanan bir performans yönetim sistemi ile mümkündür. İşletmede Performans Yönetiminin temel amacı; performansın güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve üstün performans gösteren çalışanların diğerlerinden farklı olarak ödüllendirilmesidir.

#### **4.1. Performans Değerleme Çalışmaları**

İşletmede performans değerlendirme çalışmaları iki süreçte uygulanmaktadır. Birinci süreçte sadece geleneksel bir yöntem kullanılırken ikinci süreçte bu yönteme, 360 derece geribildirim yöntemi de eklenmiştir.

Birinci süreçte yapılan performans değerlendirme çalışmaları, işletmede bulunan tüm personelin (beyaz yakalılar, mavi yakalılar ve memurlar) mevcut performans durumlarını belirlemek ve personel hakkında karar alma amaçlı yürütülmektedir. Bu süreçteki performans değerlendirme çalışmaları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından “Grafik Dereceleme Ölçeği” yöntemi kullanılarak yürütülür. Performans değerlendirme sürecinde çalışanlar sadece üstleri tarafından değerlemeye tabi tutulur ve değerlendirme sonuçları aşağıdaki alanlarda karar verme amaçlı kullanılır.

### ***Ücret Yönetimi***

İnceleme yapılan işletmede ücret yönetiminin temeli, çalışanların eğitim düzeyleri, yetkinlikleri, performansları ve pozisyonun piyasa değeri gözönüne alınarak ücretlerin belirlenmesine dayanır.

Başarılı performansın, ödüllendirilmesi ana ilkedir. Performans Yönetimi çerçevesinde sistemli biçimde performansları izlenen çalışanlar, başarıları ve katkıları oranında performans zammı ve prim sistemleriyle de ödüllendirilirler. Bunun için olabildiğince esnek ücret sistemlerinin geliştirilmesi hedeflenir.

Ücret politikasının belirlenmesinde ekonomik gelişmeler gözönünde tutularak, geniş kapsamlı piyasa ücret araştırmaları yoluyla, her sektör ve görev için piyasa değerleri belirlenmektedir. Bu verilerden yararlanılarak ücret basamakları geliştirilmektedir.

### ***Kariyer Yönetimi***

İnceleme yapılan işletmede, Kariyer yönetimi ile, çalışanların yapmakta oldukları ve sonraki yapacakları görev konusunda oluşturulan bir plan çerçevesinde yönlendirilmesi amaçlanır. Çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, tümüyle kendisinin yetkinlikleri ve performansı ile ilgili olarak değerlendirilir.

İkinci süreçte yürütülen performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların gelişimine yönelik performans durumlarını belirlemek amaçlıdır. Bu süreçteki performans değerlendirme çalışmaları için “360 derece geribildirim” yöntemi kullanılmaktadır.

## **4.2. İnceleme Yapılan İşletmede 360 Derece Geribildirim Yöntemi Uygulamaları**

### **4.2.1 İşletmenin 360 Derece Geribildirim Yöntemini uygulama amacı**

İnceleme yapılan işletmede, yeni yönetim felsefelerinin benimsenmesi ile başlayan süreçte İnsan Kaynakları Yönetimine de bakış açısı değişmiştir. Bu doğrultuda performans değerlendirme kavramı da farklılaşmıştır. İşletmede, performans değerlendirme süreci, çalışanların mevcut performans durumlarını ölçmesinin yanısıra, çalışanların gelişmesine ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi için de kullanılır.

İşletmede çalışanların mevcut durumlarını belirlemek amaçlı geleneksel bir performans değerlendirme yöntemi yeterli iken, kişinin gelişim ihtiyacını belirlemek için bu yöntemin yetersiz kalacağı düşünülmüştür. Bu sebeple İşletme 360 derece geribildirim yöntemini uygulama kararını, 2000 yılında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bir fonksiyonu olan sürekli gelişme kapsamında elindeki değerli kaynaklardan biri olan “insan”ı geliştirmek amacı ile almıştır.

İşletme, çalışanların veriminin, performans seviyelerini arttırmak ve onları geliştirmek ile mümkün olduğunun farkına varmıştır. Bu nedenle, çalışanların gelişime açık yönlerini daha gerçekçi ve kapsamlı belirlemek amacı ile farklı kişilerin düşüncelerini değerlendirme sürecine dahil eden 360 derece geribildirim yöntemi kullanılmaya başlanmıştır.

Bu doğrultuda işletmede 360 derece geribildirim yöntemi ile ;

- Değerleme sürecine farklı kişilerin düşüncelerini katarak, çalışanların performansları hakkında daha geniş ve kapsamlı bilgi sahibi olmak,
- Belirlenen hedef ve stratejiler doğrultusunda çalışanların gelişime ihtiyaç duydukları yönleri ortaya çıkarmak,
- Çalışanların, kendilerini periyodik kontroller ile sürekli geliştirmelerini sağlamak,

- Performans değerleme sürecine geribildirim sürecini dahil ederek kişisel gelişim programları oluşturmak amaçlanmaktadır.

#### **4.2.2. İşletmede 360 Derece Geribildirim Yöntemini Uygulama Süreci**

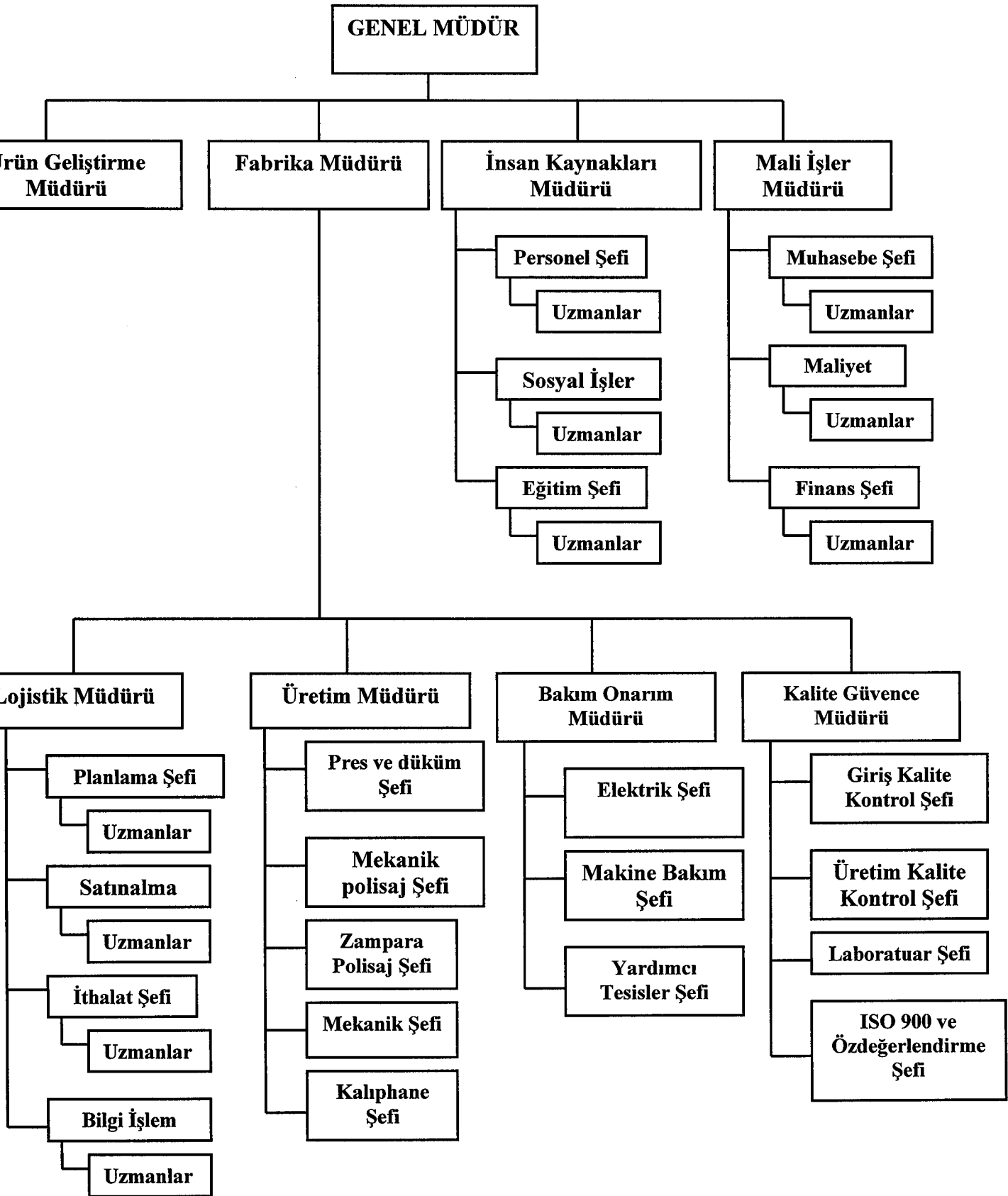
##### **4.2.2.1. Yöntemin Süreç Sorumluları**

İnceleme yapılan işletmede 360 derece geribildirim yönteminin uygulama sürecinin yürütülmesinden, İşletmenin İnsan Kaynakları Departmanı, Danışman Firma ve Bölüm Müdürleri sorumludur.

*İnsan Kaynakları Departmanının* bu yöntemdeki rolü; çalışanlara rehberlik etmek, veri kaynakları belirlemek, verilen toplamasını sağlamak ve gelişim planları dahilinde gerekli olan kaynakları temin etmektir.

*Danışman firmanın bu yöntemdeki rolü*, değerleme kriterlerine bağlı olarak değerleme formlarının hazırlaması, verilen analiz edilmesi ve analiz sonuçlarını geribildirim alacak kişilere açıklamaktır.

*Bölüm müdürlerinin bu yöntemdeki rolü* ise, değerlemeye tabi tutulan astlara(şefler ve uzmanlar) geribildirim vermek, geribildirim alan astlarla birlikte gelişim hedeflerini belirlemek ve gelişimin sağlanması yolunda astlara önderlik etmektir.



Şekil 15. İnceleme Yapılan İşletmede 360 Derece Geribildirim Yönteminin Uygulandığı Pozisyonlar

#### 4.2.2.2. Yöntemin Uygulama Alanı

İnceleme yapılan işletmede 360 derece geribildirim yöntemi Müdür, Şef ve Uzman pozisyonundaki beyaz yakalı çalışanlara uygulanmaktadır.

Yöntemin uygulanacağı çalışanlar, değerlendirme süreci başlamadan önce yöntem hakkında İnsan kaynakları Departmanı tarafından bilgilendirilmişlerdir. Bilgilendirme toplantıları 25'er kişilik gruplar halinde yapılmıştır. Bu toplantılarda,

- 360 derece geribildirim yöntemi hakkında genel bilgiler verilmiş,
- İşletmenin , yöntem hangi amaçla kullanılacağı açıklanmış,
- Değerleme formlarının nasıl doldurulması gerektiği üzerinde durulmuş,
- Değerleme sürecinde gizliliğin önemi vurgulanmıştır.

#### 4.2.2.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterleri, Danışman Firma tarafından inceleme yapılan işletmede çalışanların görev tanımları kullanılarak belirlenmiştir. Performans kriterleri, *Mesleki Teknik Uzmanlık* kriteri hariç, değerlendirilen kişilerin hepsi için aynıdır. *Mesleki Teknik Uzmanlık* kriteri, yapılan işin gerektirdiği teknik özelliklere göre, kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

İşletme genelinde kullanılmak üzere dokuz performans kriteri belirlenmiştir. Bu kriterler;

- **Problem Çözme ve Karar Verme**

Sağlıklı karar alabilmek ve problemleri durumun, seçeneklerin, seçeneklerin ve olası sonuçların analiz ve değerlemesine dayalı olarak çözümleyebilmek için yargıda bulunmak.

- **Yaratıcılık ve Yenilikçilik**

Sürekli gelişme ve rekabet avantajı sağlamak için fırsatları öngörebilmek, mevcut yaklaşımları güçlendirmek ve yeni fikirler geliştirmek

- **Planlama ve Organizasyon**

İşe ilişkin amaçlara ulaşmak için zaman ve kaynakları en etkili ve etkin biçimde kullanacak planları oluşturmak; faaliyetleri önceliklerine ve başkaları ile koordinasyon ve işbirliği gereklerine göre düzenlemek.

- **Müşteriye Odaklanma**

İç ve dış müşterilerin gereksinimlerini etkinlikle yorumlayarak kaliteli hizmete ilgi ve bağlılık göstermek.

- **Ticari Sağduyu**

İş alanı ile ilgili tüm temel bilgilere sahip olmak ve bu bilgiyi uygulayarak iş fırsatları yaratmak.

- **İletişim**

Bilgiyi diğer kişilere sözlü ve yazılı biçimde aktararak konuyu açık ve inandırıcı biçimde ortaya koymak; tartışma, soru sorma ve geribildirim yolu ile karşılıklı anlaşmayı sağlamak

- **Takım Çalışması**

Takım halinde çalışmaya yatkın olmak; bilgi ve fikirleri paylaşarak daha yararlı çözümler sunabilmek



- **Etkileme ve yönlendirme**

Etkileme, yönlendirme, destek ve sorumluluk verme yolu ile diğer kişileri belirli hedeflere ulaşma ve performanslarını daha üst düzeye çıkarma yönünde motive etmek ve harekete geçirmek.

- **Mesleki Teknik Uzmanlık**

Belirli bir görevin gerektirdiği özel bir konudaki bilgi ve beceriye sahip olmak.

#### **4.2.2.4. Yöntemi Uygulama Süreci Aşamaları**

İnceleme yapılan işletmede uygulama süreci üç aşamadan oluşmaktadır;

1. Verilen toplanması ve analiz edilmesi,
2. Geribildirim verilmesi ve gelişim hedeflerinin belirlenmesi,
3. Gelişim planlarının oluşturulması.

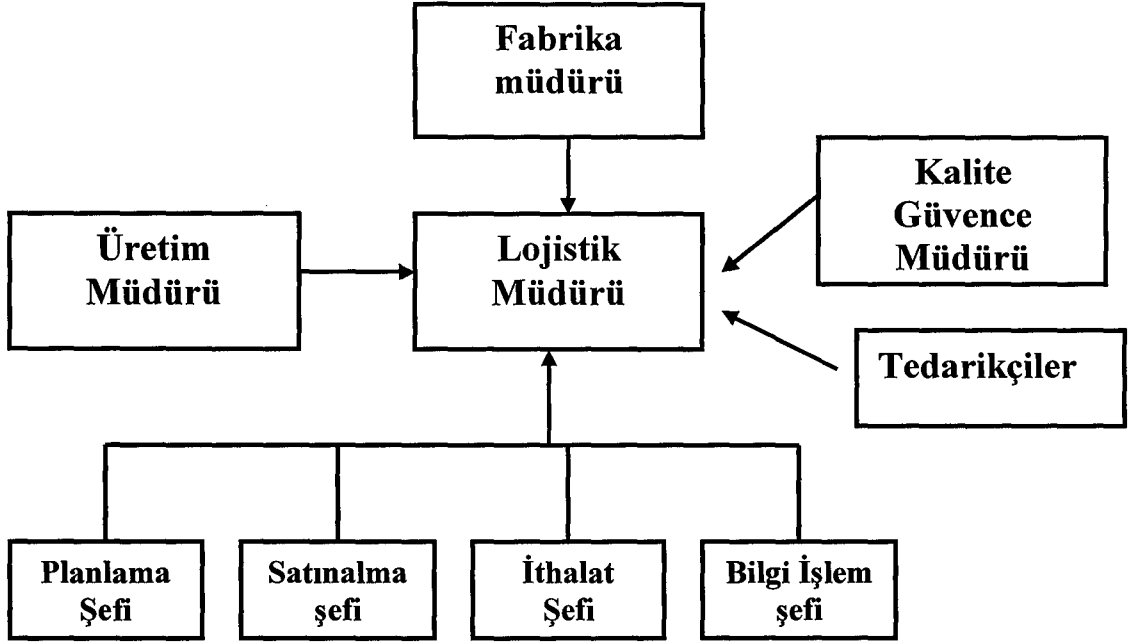
##### **4.2.2.4.1. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi**

###### **4.2.2.4.1.1. İnceleme Yapılan İşletmede Veri Kaynakları**

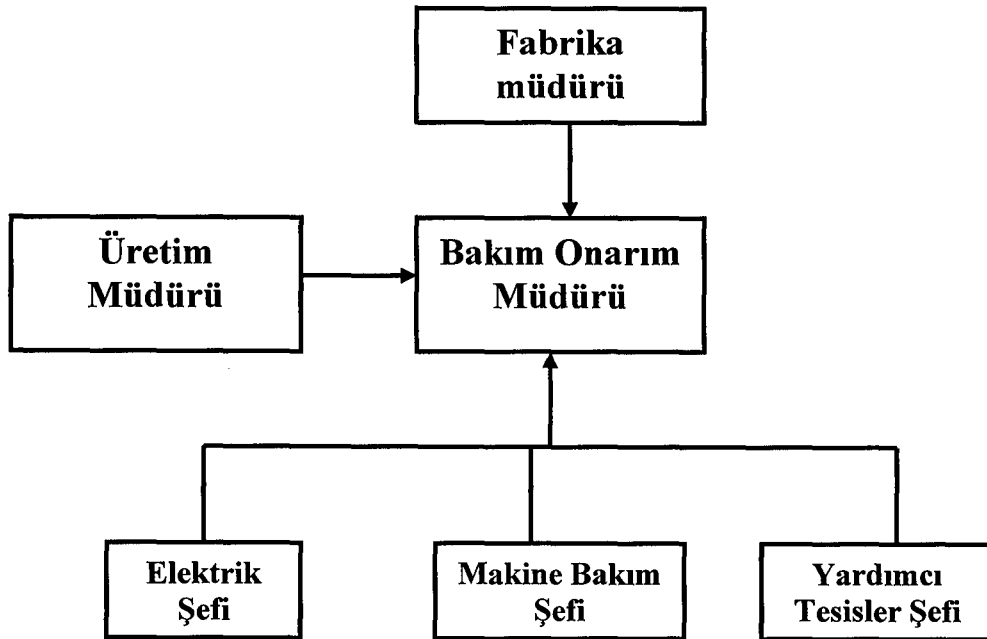
İnceleme yapılan işletmede veri kaynakları, değerlemeye tabi tutulan kişilerin görev ve sorumlulukları gözönünde bulundurularak belirlenir. Bu kaynaklar, 360 derece geribildirim yönteminin özelliği gereği kişinin etkileşim içinde olduğu ve farklı pozisyonda görev olan bireylerdir.

İşletmede, veri kaynaklarının kimler olacağını İnsan Kaynakları departmanı belirler. Performansı değerlendirilecek kişilerin görev tanımları ve sorumlulukları farklı olduğu için, veri kaynakları da kişiden kişiye göre değişir. Örneğin, şekil 16'de görüldüğü gibi Lojistik Müdürünün veri kaynakları Fabrika Müdürü, Üretim Müdürü,

Kalite Güvence Müdürü, Tedarikçiler ve Şefler iken, şekil 17’de görüldüğü gibi Bakım Onarım Müdürünün veri kaynakları Fabrika Müdürü, Üretim Müdürü ve Şeflerdir.



Şekil 16. Lojistik Müdürünün Veri Kaynakları İle Arasındaki İlişki



**Şekil 17. Bakım Onarım Müdürünün Veri Kaynakları İle Arasındaki İlişki**

Organizasyon basamağında aynı seviyede bulunan fakat farklı bölümlerde görev alan Lojistik ve Bakım Onarım Müdürleri kıyaslandığında veri kaynaklarının farklılığından dolayı, bu farklılığa bağlı olarak veri kaynaklarının sayısı da farklılaşmaktadır.

Şekil 16'de Lojistik müdürünün veri kaynakları ile arasındaki ilişki incelendiğinde Fabrika Müdürü, Lojistik müdürünün üstü; Üretim müdürü ve Kalite Güvence Müdürü, aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşları; Planlama Şefi, satınalma Şefi, İthalat Şefi ve Bilgi İşlem Şefi de astları durumundadır. Lojistik Müdürünün görev tanımı çerçevesinde satınalma fonksiyonlarının yönetimi bulunduğu için tedarikçiler de değerlendirme sürecine dahil edilmektedir. İnceleme yapılan işletmede, tedarikçi firma sayısı 122 olmasına rağmen veri toplama işlemini kolaylaştırması için bu firmalardan yıllık cirosu en fazla olan ilk beş firma değerlendirme sürecine dahil edilmektedir.

Şekil 17'de Bakım Onarım Müdürünün veri kaynakları ile arasındaki ilişki incelendiğinde; fabrika müdürü üst, üretim müdürü aynı seviyedeki çalışan, elektrik, makine bakım ve yardımcı tesisler şefleri ise ast durumundadır.

Veri Kaynakları	Veri Kaynağı Sayısı
<b>Bakım Onarım Müdürü</b>	1
Fabrika Müdürü	1
Üretim Müdürü	1
Kalite Güvence Müdürü	1
Tedarikçi Firmalar	5
Şefler	4
<b>Toplam</b>	<b>13</b>

**Tablo 1. Lojistik Müdürünün Veri Kaynakları**

Veri Kaynakları	Veri Kaynağı Sayısı
<b>Lojistik Müdürü</b>	1
Fabrika Müdürü	1
Üretim Müdürü	1
Şefler	3
<b>Toplam</b>	<b>6</b>

**Tablo 2. Bakım Onarım Müdürünün Veri Kaynakları**

#### 4.2.2.4.1.2. Verilerin Toplanması

Veriler, değerlendirme formları kullanılarak kapılı zarf usulü toplanmaktadır. Değerleme formları Danışman Firma tarafından anket yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır.

Değerleme formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; anket doldurulurken dikkat edilmesi gereken hususlar, değerlendirme yapan kişinin kendine ve değerlendirme yaptığı kişiye ait bilgiler, İkinci bölümde ise anket soruları yer almaktadır.

Anket sorularının tümü kapalı-uçludur. Bu sorular, temel performans kriterlerine göre kişilerin taşıması gereken özelliklerin detaylandırılması sonucu oluşturulmuştur.

Örneğin, “problem çözme” kriteri aşağıdaki gibi alt başlıklara ayrılarak detaylandırılmıştır.

- Ortaya çıkan problemleri tespit edip, edemediği;
- Problemlerin oluşma nedenlerini belirleyip, belirleyemediği;
- Problem çözümü için alternatif fikirler öne sürüp, süremediği,
- Problem çözümü sırasında başkalarının fikirlerine önem verip, vermediği.

Her bir performans kriteri ve bunlara bağlı alt başlıkların derecelendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan dereceler,

**5-Çok İyi**

**4- İyi**

**3- Vasat**

**2- Yetersiz**

**1-Başarısız** olarak adlandırılır.

Ölçekte yer alan “0- gözlenemez” ifadesi, değerlendirme yapan kişinin, değerlendirdiği bireyin o özelliği hakkında herhangi bir gözlemi ve ya düşüncesi olmadığını gösterir. Verilerin analiz edilmesi sırasında “0- gözlenemez” verilmiş puanlar dikkate alınmaz.

İnceleme yapılan işletmede veri toplama süreci, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından, formların değerlendirme yapacak kişilere iletilmesi ile başlar. Her bir değerlendiriciye İnsan Kaynakları Departmanı tarafından, açıklama yazısı ile beraber değerlendirme yapacakları kişi sayısı kadar form verilir. Açıklama yazısında değerlendirme yapacak kişinin kimleri değerlendireceği ve değerlendirme formlarını teslim etmeleri gereken tarihe ait bilgiler yer almaktadır. İşletmede, formların doldurulması için değerlendiricilere 15 gün süre verilmektedir. (Bu süre kişilerin değerlendirme yapacakları kişi sayısı ve iş yoğunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.)

Belirlenen süre bitiminde doldurulan formlar, değerlendiriciler tarafından kapalı zarf içinde tekrar İnsan Kaynakları Departmanına verilir.

İnsan Kaynakları Departmanı değerlendirmeler tamamlandıktan ve formların tamamı toplandıktan sonra, bu formları, verilerin analiz edilmesi için Danışman Firmaya yollar.

#### 4.2.2.4.1.3. Verilerin Analiz Edilmesi

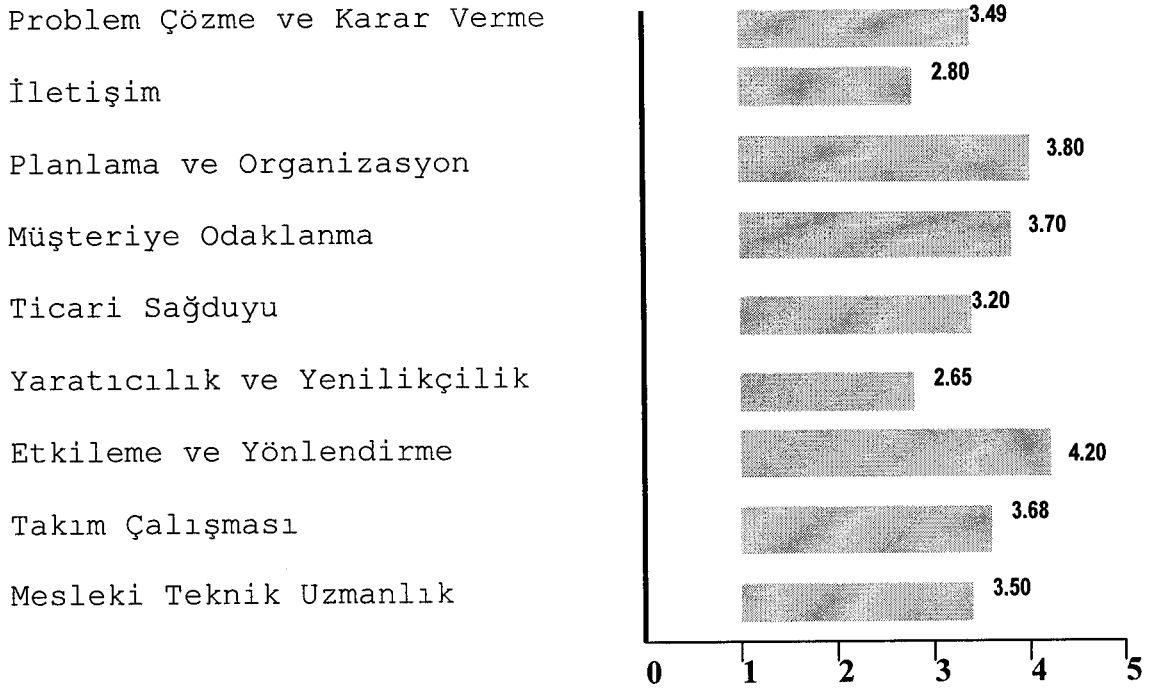
Analiz süreci, değerleme formlarındaki verilerin, danışman firma tarafından bilgisayar ortamına aktarmasıyla başlar. Veriler bilgisayar ortamında, 360 derece geri bildirim yönteminin analiz süreci için hazırlanmış özel yazılım programıyla değerlendirilir.

Analiz sürecinde, öncelikle değerleme formlarındaki veriler, kişi bazında analiz programına girilir. Daha sonra girilen verilerin tutarlılığı analiz edilir. Tutarlılığının analiz edilmesinin sebebi, verilerin doğruluğunu araştırmaktır. Tutarlılık analizinde, farklı kişilerin verdiği puanları birbiri ile karşılaştırılır. Analiz sonucunda, Tutarlı olmayan değerlendirmeler ve bu değerlendirmeyi kim(lerin)in yaptığı belirlenir. İnsan Kaynakları Departmanı, bu kişiler ile görüşerek tutarsızlığın nedenini araştırır.

Verilerin tutarlılığı analiz edildikten sonra, bu veriler değerlenen kişinin performans durumunu belirlemek için farklı yönlerde analiz edilir. Bu analizler; **genel performans analizi, farkındalık analizi ve perspektif analizi** dir.

**Genel Performans Analizi;** farklı kaynaklardan ele edilen verilerin ortalamasının belirlenmesidir. Bu analiz kişinin performans durumunu, kriterler bazında ortalama olarak hesaplar. Bu ortalamalar hesaplanırken kişinin kendisine verdiği puanlar hesaba dahil edilmez.

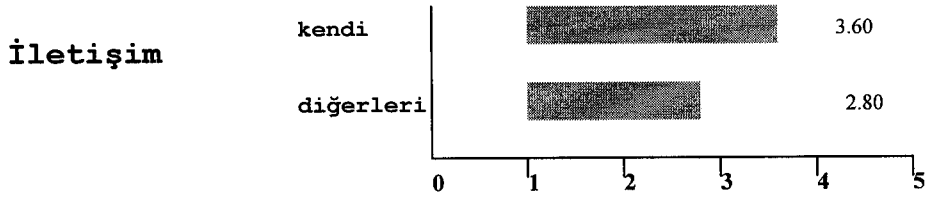
### Performans Kriterleri



**Şekil 18-Genel Performans Durumu**

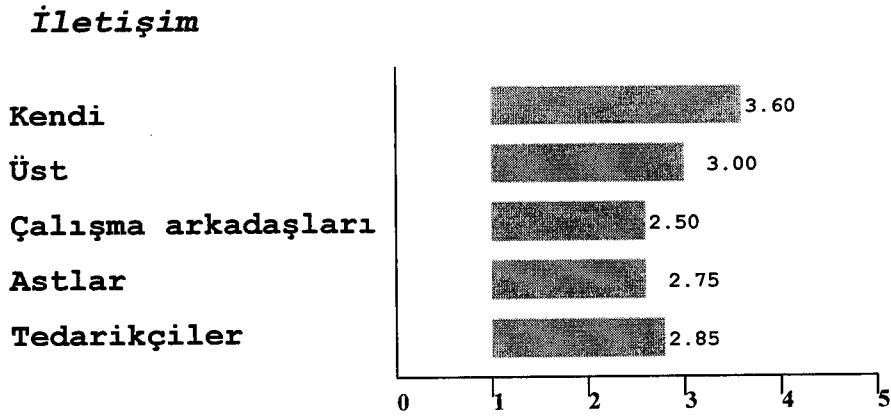
Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin ortalaması şekil 18'da örneklendirilmiştir. Bu örneğe göre değerlendirilen kişi farklı performans kriterlerine göre, farklı puan aralıklarında analiz edilmiştir. Bu analiz ile amaçlanan kişinin performans durumunu ortalama olarak görebilmektir.

**Farkındalık Analizi**, kişinin kendine verdiği puanlar ile diğer kaynaklardan gelen puanların ortalaması arasındaki farkı tespit etmek için yapılmaktadır. Bu analizin amacı, kişinin kendisini nasıl gördüğü ile etkileşim içinde bulunduğu kişilerin onu nasıl gördüğü arasındaki farkı belirlemektir. Şekil 19'de bu analiz "iletişim" kriterine göre gösterilmektedir.



**Şekil 19-Farkındalık Analizi**

*Perspektif Analizi*, her bir kaynaktan elde edilen verilerin değerlendirilmesinin ayrı ayrı yapılmasıdır. Bu analizde kişinin üstünden, çalışma arkadaşlarından, astlarından ve değerlendirme sürecine katılan diğer kaynaklardan elde edilen veriler alınır. Alınan bu verilerin her biri için ayrı ortalamalar hesaplanarak analiz edilir.



**Şekil 20-Perspektif Analizi**

Değerleme yapılan kişilerin tümüne yukarıda açıklanan analizler uygulandıktan sonra, bu analizler geribildirim verme sürecinde kullanılmak üzere raporlaştırılır.



#### 4.2.2.4.2. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi

İşletmede çalışanlara geribildirim verme süreci iki aşamalı olarak gerçekleştirilir. Birinci aşamada, değerlendirilen kişilere geribildirim raporu danışman firma tarafından açıklanır. İkinci aşamada ise, kişi ile yöneticisi biraraya gelerek geribildirim raporundaki analizlerin sonuçlarını tartışır ve gelişim ihtiyaçlarını belirler.

Birinci aşamada, geribildirim raporunun açıklanması, danışman firma tarafından bu konuda psikoloji eğitim almış bir uzman tarafından birebir görüşme yöntemi ile yapılmaktadır. Uzman bu aşamada, geribildirim raporunda analiz edilmiş değerleri ve bunların ne anlama geldiğini kendi görüş ve yorumlarını katmadan kişiye aktarır. Görüşme, geribildirim alacak kişi ile Uzmanın ortak olarak karar verdikleri bir zamanda yapılır. Görüşmeler, her kişi için ortalama birbuçuk saat sürmektedir.

Geribildirim raporu, bir önceki kısımda açıklanan analizlerden oluşmaktadır. Bu analizler, İnsan Kaynakları departmanına, değerlendirilen kişiye ve yöneticisine, performans durumu hakkında bilgi sağlar. Analizlerin sonuçları aşağıdaki gibi puanlandırılır:

*1-2 aralığında “gelişim mutlaka gereklidir”*

*2-3 aralığında “daha gelişim sağlanabilir”*

*3-4 aralığında “yeterlidir”*

*4-5 aralığında “modeldir”*

Şekil 18 incelendiğinde değerlendirilen kişinin aldığı puanlar *Etkileme ve Yönlendirme* kriteri için kişi “modeldir”, *Problem Çözme ve Karar Verme, Planlama ve Organizasyon, Müşteriye Odaklanma, Ticari Sağduyu, Takım Çalışması ve Mesleki Teknik Uzmanlık* kriterleri için kişi “yeterlidir”; *İletişim, Yaratıcılık ve yenilikçilik* kriterleri için ise kişi “daha gelişim göstermelidir” şeklinde değerlendirilmiştir.

Şekil 19 incelendiğinde kişi kendini *iletişim* kriteri için, “model” olarak tanımlarken, kişiyi değerleyen diğer kaynaklar bu kriter için kişiyi “daha gelişim göstermelidir” şeklinde değerlemiştir.

Şekil 20 incelendiğinde *iletişim* kriteri için kişiyi, çalışma arkadaşları, astları ve tedarikçi firmalar “daha gelişim göstermelidir” şeklinde tanımlamış, üstü ise “yeterlidir” şeklinde değerlemiştir.

Kişiyi, yukarıda *iletişim* kriteri doğrultusunda performans durumunun açıklandığı gibi , diğer kriterlerde uzman tarafından ayrıntılı olarak açıklanır.

Geribildirim verme sürecinin ikinci aşamasında, değerlendirilen kişinin yöneticisi devreye girer. Kişi ve yönetici karşılıklı olarak biraraya gelerek geribildirim raporunu değerlendirirler, analiz sonuçları üzerinde tartışır. Astlarına geribildirim veren yöneticilerin tamamı danışman firma tarafında , yöntem uygulanmaya başlanmadan önce eğitime tabi tutulmuşlardır. Eğitim programları çerçevesinde geribildirim nasıl verilmesi gerektiği, beklenmeyen olumsuz geribildirimlerde nasıl hareket edileceği üzerinde durulmuştur.

Şekil 19 incelendiğinde kişi iletişim kriteri için diğer kaynaklar tarafından “daha gelişim göstermelidir” şeklinde değerlendirilmişken, kişinin kendini bu kriter için kriter “model” olarak görmektedir. Bu durumda kişi beklenmeyen olumsuz geribildirim ile karşı karşıyadır. Bu kriter için kişinin gelişim planı oluşturulmadan önce, kişi “iletişim” yönünün de zayıf olduğu güzel ve uygun bir dille ikna edilmelidir.

#### 4.2.2.4.3. Gelişim Planlarının Oluşturulması

İnceleme yapılan işletmede, uygulama sürecinin son aşaması değerlendirilen kişinin gelişim planlarının oluşturulması ve bu doğrultuda gelişiminin sağlanmasıdır. Gelişim planları, değerlendirilen kişinin yöneticisi ve İnsan kaynakları Departmanı tarafından belirlenir. Yönetici, değerlendirilen kişinin gelişimini hangi yolları ve kaynakları kullanarak sağlayabileceğini belirledikten sonra, İnsan kaynakları departmanı ise bu kaynakların temin edilmesi sağlar.

İnceleme yapılan işletmede gelişim olanakları ise şöyle sağlanır:

### ***İş Başında Eğitim***

İş başında eğitim ,gelişim planı çerçevesinde kullanılan önemli bir araçtır. İş başında eğitimin içeriği, o konuda uzman veya bir başka kişinin rehberliğinde çalışanın belli bir işi yaparak veya bir görevi üstlenerek o işi öğrenmesidir. İnceleme yapılan işletmede kullanılan iş başında eğitim yöntemleri "*rehberlik*", "*rotasyon*" ve "*özel görevlendirme*"dir.

### ***Kişisel gelişim***

İş başında eğitimin ve eğitim programlarının yanı sıra çalışanların kendi kendilerini; bilgi (okuyarak, gözlemleyerek, araştırarak), beceri (pratik yaparak ve deneyim kazanarak) ve davranışlar (ortak değerler ve çevrenin etkisiyle) açısından geliştirmeleri beklenir.

### ***Profesyonel yardım***

Profesyonel yardımda kişini gelişimi, işletme içinde veya işletme dışında eğitim programları , kurs, seminer olanakları sağlanarak gerçekleştirilir.

## **4.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Yorumlanması**

360 derece geribildirim yöntemi çalışanların performansları hakkında farklı kaynaklardan geniş ve detaylı bilgi sağlayarak kişilerin gelişime ihtiyaç duyduğu alanları belirler. İnceleme yapılan işletme, bu yöntemi kullanarak; farklı kaynaklardan veri sağlayarak, çalışanlarının performans durumları hakkında daha gerçekçi veriler elde etmek ve ihtiyaç duydukları alanlarda çalışanlarını geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu çalışmada öncelikle İnceleme yapılan işletmede 360 derece geribildirim uygulamaları üzerinde durulmuştur. İşletmede, yöntemin uygulanışını göstermek

amacıyla yukarıda örneklenen analizler, değerlemeye tabi tutulan kişilerin hepsi için benzer şekilde yapılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında ise işletmenin 360 derece geribildirim yöntemini kullanarak yaptığı performans değerlendirme çalışmaları ile elde ettiği sonuçlar değerlendirilecektir. Bu doğrultuda, İşletmenin 2001 ve 2003 yılında yapmış olduğu değerlendirme sonuçları tablolaştırılmıştır. Bu tablonun oluşturulmasındaki amaç, 360 derece geribildirim yöntemi kullanılarak;

- İşletmede gelişim sağlanıp sağlanmadığını,
- Hangi alanda ne kadar gelişimi sağlandığını,
- Gelişime daha ihtiyaç duyulup duyulmadığını belirlemektir.

DEĞERLEME KRİTERLERİ	ORTALAMA PERFORMANS DURUMU		
	2001	2003	Gelişim (%)
Problem Çözme ve Karar Verme	2.70	2.90	7
Yaratıcılık ve yenilikçilik	2.55	2.60	2
Planlama ve organizasyon	3.10	3.15	2
Müşteriye Odaklanma	3.75	3.85	3
Ticari Sağduyu	3.25	3.30	2
İletişim	2.65	2.80	6
Etkileme ve Yönlendirme	3.25	3.29	1
Takım Çalışması	2.85	3.05	7
Mesleki Teknik Uzmanlık	3.00	3.12	4

**Tablo 3. İşletme Genelinde Performans Durumu**

Tablo 3 incelendiğinde işletmede 360 derece geribildirim yöntemi kullanılarak yapılan değerlemeler sonucunda, genel performans durumunda %1- %7 arasında değişen oranlarda gelişim sağlandığı görülmektedir. 2003 yılında elde edilen performans sonuçları, 2001 yılına göre artış göstermiştir. Fakat 2003 yılı sonuçlarında

daha gelişim sağlanabilecek alanlar bulunmaktadır. Bu nedenle, işletme gelişim planları dahilinde çalışanlarını geliştirmeye teşvik etmelidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, rekabet koşullarının artması ile birlikte işletmelerin ayakta kalabilmeleri, gelişen ve değişen ortama uyum sağlayabilme başarılarına bağlıdır. Özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren işletmeler, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarında ve kültürlerinde köklü değişimler yaşamaktadırlar. Bu değişimler çerçevesinde, bireysel çalışmaların yerini takım çalışmalarının alması, yetki alanın genişlemesi, bilginin daha yoğun kullanılmaya başlanması ile birlikte, çalışanların performanslarını tek açıdan değerlendirme yapabilmek olanaksız hale getirmiştir. Ayrıca çalışanlarını, hedefleri doğrultusunda, sürekli geliştirerek rekabet edebilirlik avantajı elde etmek isteyen işletmeler için sadece mevcut performans durumunu ortaya koyan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikleri gidermek amacıyla geliştirilen 360 derece geribildirim yöntemi, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine, çok kaynaktan gelen veriler sayesinde, bireye performansı hakkında, ayrıntılı, doğru ve güvenilir bilgi sağlar. Verilen geribildirimle çalışan, kendini geliştirmesi yolunda cesaretlendirir.

360 derece geribildirim yönteminin işletmeler tarafında kullanımı her geçen gün artmaktadır. Dikkat edilmesi gereken nokta, işletmelerin 360 derece geribildirim yöntemini uygulamadan önce, her yeni modelde olduğu gibi örgüt yapılarını, kültürlerini ve çalışanların algılaması açısından uygunluğunu inceleyip, yöntemi yapılarına uygun hale getirmelidirler. Ancak işletme yapısına uygun tasarlanmış, çalışanlarca kabul görmüş bir 360 derece geribildirim süreci işletme için yarar sağlar. Bu doğrultuda 360 derece geribildirim yöntemini uygulamak isteyen veya yöntemi uygulayan işletmeler aşağıdaki maddeleri yerine getirmelidirler;

- Yönetimin amacı işletme genelinde herkes tarafında algılanmalı,
- İşletmenin amaçları ve öncelikleri doğrultusunda, hangi kriterlerin ölçüleceği belirlenmeli,
- Gizlilik sağlanmalı ve garanti edilmeli,
- Verilen geribildirimler şahsa yönelik değil, işe yönelik olmalı; baskı, dayatma ve zorlama yapılmamalı,

- Değerleme sonuçları, yöntemin mantığı işletme genelinde tam olarak anlaşılıncaya kadar sadece gelişim alanlarının belirlenmesi amaçlı kullanılmalı; değerlendirme sonuçları kullanılarak tanıma ve ödüllendirilme yapılmamalı.
- Yöntem çalışanların sürekli gelişimlerini sağlayan bir araç olarak görülmeli ve belli periyotlar çerçevesinde tekrarlanmalıdır.

Bu araştırmada, 360 derece geribildirim yöntemin uygulayan bir işletmede yapılan çalışmalar incelenmiştir. İnceleme yapılan işletmede, 360 derece geribildirim yöntemi mevcut olan performans değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanılmaktadır. Mevcut olan performans değerlendirme yöntemi tüm çalışanlara uygulanmakta, elde edilen değerlendirme verileri ücret ve kariyer yönetimi için kullanılmaktadır. 360 derece geribildirim yöntemi ise sadece beyaz yakalılara uygulanmakta ve bu yöntem ile çalışanların performanslarını geliştirmeleri hedeflenmektedir. İşletme, yöntemi 2001 ve 2003 yılında uygulamıştır. 2001 yılında, elde edilen değerlendirme sonuçları kullanılarak çalışanların gelişime ihtiyaç duydukları alanlar belirlenmiş ve gelişimleri bu yönde sağlanmaya çalışılmıştır. 2003 yılında yapılan değerlendirme çalışmalarında çalışanların performans durumunda değerlendirme kriterleri gözönünde bulundurularak %1-%7\* arasında gelişim sağlandığı belirlenmiştir. Fakat 2003 yılı sonuçlarına bakıldığında daha gelişim sağlanabilecek alanlar bulunmaktadır. Bu nedenle, işletme gelişim planları dahilinde çalışanlarını geliştirmeye teşvik etmeli ve 2005 yılı içinde 360 derece geribildirim yöntemini kullanarak çalışanların performanslarını değerlendirmelidir.

İşletmenin 360 derece geribildirim yöntemini kullanarak çalışanlarda gelişim sağlamanın yanı sıra yöntemin uygulayışında bazı eksiklikler mevcuttur.

Performans kriterleri işletme genelinde değerlendirmeye tabi tutulan kişiler için aynıdır. Bu kriterler değerlendirilen kişilerin görev ve sorumlulukları gözönünde bulundurularak özelleştirilmelidir.

---

\* Çalışanlarda farklı performans kriteri için %1-%7 arasında değişen oranlarda gelişim sağlanmıştır. (Problem çözme ve karar verme %7, yaratıcılık ve yenilikçilik %2, planlama ve organizasyon %2, müşteriye odaklanma %3, ticari sağduyu %2, iletişim %6, etkileme ve yönlendirme %1, takım çalışması %7, mesleki teknik uzmanlık %4)

İşletme genelinde katılımcıların, bilgisayar kullanma olanağı bulunduğu için veri toplama süreci elektronik ortamda yapılmalıdır. Böylelikle zaman tasarrufu sağlanarak maliyetler azaltılabilir, kağıt karmaşasından doğan yanlışlıklar en aza indirgenir ve gizlilik artırılabilir.

Sonuç olarak, 360 derece geribildirim yöntemi işletmeler için çalışanların gelişimini sağlayan yararlı bir yöntemdir. Unutulmaması gereken, 360 derece geribildirim yöntemi işletmenin yapısı gözönünde tutularak farklılaştırılmalı ve uygulanmalıdır.



## KAYNAKÇA

Antonioni, David ve Park, Heejoon. "The Relationship Between Rater Affect and Three Sources Of 360-Degree Feedback Ratings", **Journal Of Managment**. Vol.27, 2001.

Antonioni, David. "Designing An Effective-360 Degree Appraisal Feedback Process". **Organizational Dynamics**, Autumn 1996.

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Sistemleri**. İkinci Baskı,1.Cilt. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Atwater, Leanne, E., Waldman, David, A. ve Brett, Joan, F. "Understanding and Optimizing Multisource Feedback", **Human Resource Managment**. Vol.42, No:2, Summer 2001.

Benligiray, Serap. "360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası Mıdır?", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:19, sayı: 1-2, 2003

Bilgin, Leman. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Eskişehir, 1994.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.

Ben, Gülçin, "360 Derece Performans Yönetimi". **Human Resources Dergisi**, Ekim 2001.

David, W. **Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Development Purposes**. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership, 1997.

David, W., Timmreck, Carol, W., Fleenor, John, W. ve Summers, Lynn. "360 Degree Feedback From Another Angle", **Human Resource Managment**. Vol.40, No:1, Spring

Can Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi,1998.

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara :Yargı Basım, 2000.

Carrel R. Michael, Elbert F. Norbert, Hatfield D. Robert , **Human Resource Managment**, New Jersey: Prentice-Hall Inc , 1995.

Dessler, Gray. **Human Resources Managment**. Thirdth Edition, Houghtoh Mifflin Company, 1994.

Edwards, Mark, R. ve Ewen, Ann J. **360° Feedback "The Powerful New Model for employee Assesment & Performans Improvement"**. NewYork: Amacom American Management Association, 1996.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, ,1991

Fleenor, W., J. ve Prince, M., J. **Using 360-Degree Feedback In Organizations An Annotated Bibliography**. North Carolina: Center For Creative Leadership Greensboro, 1997.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci basım. İstanbul Alfa Yayınları, 1999.

er, Cynhia, D., Schoenfeldt, Lyle, F. Ve Shaw, James, B. **Human Resource Managment**. Third Edition.1996.

Wendell, L., **Human Resource Managment** Third Edition, Houghton Mifflin any, 1994.

amazon. **Personel Yönetimi**. Eskişehir,1999.

**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları,2001

Jones, John, E. ve Bearley, William, L. **360° Feedback Strategies, Tactics And Techniques For Development Leaders**. Minneapolis: HRD Press, 1996.

Lepsinger, Richard ve Lucia Anntoinette D. **The Art And Science Of 360° Feedback.**, SanFrancisco: Jossey-Bass,1997.

Palmer, Margaret, J. **Performans Değerlendirmeleri**. İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti,1993.

Rogers, Evelyn, Rogers, Charles, W. ve Metlay William. "Improve The Payoff From 360-Degree Feedback," **Human Resource Planning**, Vol:25.3, 2002.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Teknoğrafij Matbaacılık, 1991.

Schuler, Randall S. **Managing Human Resources**. Fifth Edition. Newyork University,1995.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İ.Ü. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Waldman, A., D. ve Atwater, L., E. **The Power Of 360° Feedback "How To Leverage Performance Evaluations For Top Productivity**. Houston,Tex: Gulf Pub.Co, 1998.

Waldman, David, A. ve Bowen, David, E. "The Acceptability Of 360 Degree Appraisals: A Buyer-Supplier Relationship Perspective", **Human Resource Managment**. Vol.37, No:2, Winter 1998.

William, B. Ve Davis, Keith, Jr. **Human Resources and Personnel Managment**. 4th Edition. Mcgraw-Hill International Editions, 1993.

Yılmaz, N. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

## ONLINE SAYFALAR

Arslan Akın, 360 Derece **Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç** ([www.kalder.org](http://www.kalder.org), 03.05.2004).

Baltaş Acar, **İK'nın Yeni Oyunağı: 360° Değerlendirme** ([www.makalem.com](http://www.makalem.com), 02.03.2004).

Bayar Başak, **Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış** ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 03.05.2004).

Turgut Hakan, **“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, ([www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr), 02.03.2004).

[http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002\\_2/makaleperformans.htm](http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm).

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm>.

[www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=2793](http://www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=2793). (Nisan.2004).

[www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=1946](http://www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=1946). (Nisan.2004).

[www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=529](http://www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?boydyID=529). (Nisan.2004).

[www.360-degreefeedback.com](http://www.360-degreefeedback.com). (Şubat.2004).

[www.makalem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle\\_id:2116](http://www.makalem.com/search/articleDetails.asp?bWhere=true&Narticle_id:2116). (02.03.2004).

## **İnsan Kaynakları Departmanına ve Danışman Firmaya Yöneltilen Sorular**

- İşletmenin 360 derece geribildirim yöntemini kullanmak isteme sebebi nedir?
- Daha önce kullanılan performans değerlendirme yönteminin eksik kalan yönleri nelerdir?
- Yöntemin uygulanma sürecinde görev almış kişiler kimlerden oluşmuştur ve bu kişilerin sorumlulukları nelerdir?
- Yöntem kimlere uygulanmaktadır?
- Değerleme kriterleri nasıl belirlenmiştir?
- Yöntem hakkında kimlere ne tür eğitimler verilmiştir?
- Veri kaynakları kimlerdir ve nasıl belirlenmiştir?
- Veriler hangi yöntem ile toplanmaktadır?
- Gizlilik nasıl sağlanmaktadır?
- Veriler nasıl analiz edilmektedir?
- Geribildirim raporu nasıl hazırlanmaktadır?
- Çalışanlara geribildirim kim, hangi yöntemle vermektedir?
- Gelişim planları nasıl oluşmaktadır?
- Değerleme hangi sıklıkta yapılmaktadır?
- Elde edilen geri bildirim sonuçlarının doğruluğu nasıl garanti edilmektedir?
- 360 derece geribildirim yöntemini kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşılmış mıdır?