

## 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi

Akyay UYGUR\*  
Sevgi SÜMERLİ SARIGÜL\*\*

### ÖZET

Yaklaşık son on yıl içerisinde performans değerlendirme literatürüne bakıldığında çok hızlı bir gelişim süreci geçirdiği ve birbirinden farklı performans değerlendirme yöntemlerinin hem özel hem de kamu kurumlarındaki kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe personelin değerlendirilmesi, hem personel açısından hem de kurum açısından büyük öneme sahip yönetsel bir işlemdir. Bugün kurumsallaşmış, hemen her işletmede performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte her işletme performans değerlendirme için farklı sistemler uygulamaktadır. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi açısından bu sistemlerin en başında 360 derece performans değerlendirme sistemi gelmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, işletme içinde işgörenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlayarak, işgörenlerden daha etkin sonuçlar elde etmek için hedef belirleme, sonuçları değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir değerlendirmedir. İşgörenin kendisinden ne beklediğini belirlenen hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, bununla birlikte mevcut durumunu, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve üstleriyle nasıl iyi bir iletişim içinde bulunmaları gerektiği gibi önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından işgörene daha yapıcı ve önyargısız geri bildirimler verilmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını sağlar. İşletme boyutunda ise işletmenin hedeflerinin işgören ile bütünleşmesini sağlar. İşletmelerin artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli özelliği, işgörenin performansı belirlenirken işgörenin görevi dolayısıyla etkileşim ve iletişimde bulunduğu çevresinden bilgi akışının sağlanmasıdır. Ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir. Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının güncel ve tartışmalı konularından birisi olan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ayrıntılı olarak teorik olarak incelenmiş ve performans değerlendirme çalışmalarının işletmeler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda sistem içerisindeki etkisine yer verilerek, özellikleri ve hangi alanlarda başarılı olduğu incelenmiştir. Daha sonra bu performans sisteminin getirdiği avantajlar ve oluşabilecek dezavantajlar ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, geri bildirim.

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## 360 Degree Performance Evaluation and Feedback System

### ABSTRACT

When looked at the performance appraisal literature in about the last ten years, it is seen that it has gone through a very fast development process and that using performance appraisal ways different from each other has become common in both state and private institutions. Performance evaluation is one of the important tools of human resource management. The evaluation of the employees in both private and also public sector is an important managerial process for the employee and the organization. Nowadays performance evaluation systems are used in almost every business which has been institutionalized. However, each company has to apply different systems for performance evaluation. 360 degree performance evaluation process is foremost of these systems in terms of the evaluation of human resources.

360 degree performance evaluation system is a systematic evaluation which occurs the stage of goal setting, outcome evaluation, feedback and reward and used in organizations to ensure their potential in order to get better results from the employees. It helps employees to be aware of what has been expected from them and what should they have done to achieve the determined goals. At the same time it provides important stores to the employees to realize their current situations, their trainings and development needs to establish a better communication with their superiors. In terms of managers it provides to give constructive and unprejudiced feedbacks to the employees in order to plan their professional development more rationally and enables the integration of business objectives with the employees. Organizations are needs high performing employees to survive and achieve success in this increasing competitive conditions. The most important feature that distinguishes 360 degree performance evaluation system

\* Doç. Dr., Gazi Üniversitesi

\*\* Dr., Erciyes Üniversitesi

from other systems is while determining the performance of an employee, it provides datas from the environment that the employees interacts and communicates due to his/her duty. However, high performance can only be obtained from motivated employees. For this reason, for the motivation of individuals, their performance should be evaluated and used in organizational practices. In this study, 360 degree performance evaluation system which is one of the controversial and up to date issues of human resources applications was investigated comprehensively and theoretically in details and the importance of performance appraisal studies was emphasized for businesses. Accordingly, giving place to its influence in the system, its features and where it is more successful have been studied and then the advantages and potential disadvantages brought by this performance system were demonstrated.

**Keywords:** Performance appraisal, 360 degree performance evaluation, 360-degree feedback

**The type of research:** Research

## GİRİŞ

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Günümüzde hemen hemen her organizasyonda, rekabetçi bir üstünlük kazanmak için insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanılması gerektiğinin farkına varılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, işletme ve çalışan açısından önemli olduğu kadar yöneticiler açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Etkin bir yönetim, performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Gelişim ve başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilinmesi ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğinin de tanımlanması gerekmektedir. Bu açıdan, bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesi ve işletme performansını ortaya koyması oldukça önemlidir (Öztürk, 2009; 28-29).

## 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005; 17).

Performans değerlendirme ise; insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009; 487). Literatürde performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. O halde değerlendirme (Akal, 2005; 5; Barutçugil, 2002; 177-180, MEB, 2007; 24);

- Bir gözlem veya ölçümden, bir ölçüte göre yorum çıkarma,
- Uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak saptama,
- Ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla, ölçme sonucuyla belirlenmiş olan özellik hakkında bir karara varma işlemidir.

Bu tanımlardan değerlendirmenin iki aşamada gerçekleştiği anlaşılmaktadır (MEB, 2007; 24):

Birinci aşama; değerlendirme için gerekli olan verilerle yani çeşitli ölçme araç ve teknikleri kullanılarak elde edilen ölçüm sonuçlarıyla ilgilidir. Bu veriler, uygulamaya ilişkin bulguları ve etkinliğin sonucunu ortaya koyar.

İkinci aşama; Ölçme sonucu elde edilen veriler işlenip sonuçları, amaçlarla, beklenen değer ve normlarla karşılaştırılır ve yorumlanarak bir yargıya varılır

Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağının saptanmasıdır. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır.

Performans ölçümü sonunda elde edilen bilgiye bakılarak doğrudan bir işletmenin başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak mümkün olmamaktadır. Bu şekilde bir yargıya varılabilmesi için performans değerlendirmesi yapmak gerekmektedir (Yenice, 2006; 58). Bu durumda “Neden performans değerlendiririz?” sorusuna aşağıdaki yanıtlar verilmektedir (Fındıkcı, 1999; 299-301; Turgut, 2001; 58-59; Barutçugil, 2004; 428-429):

- Organizasyon içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,

- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri yargılamak,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları tespit etmek.

### 1.1. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Yararları

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından biri bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek kurumsal başarının artırılmasıdır (Helvacı, 2002; 158; Uyargil, 2008; 3). Performans değerlemesi yapmanın bir diğer amacı ise, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993; 9-10). Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle de desteklendiği takdirde üretkenliği artırabilir (Pocket Mentor, 2009; 13).

Ölçülmeyeni anlamak, anlaşılmayanı kontrol etmek, kontrol edilmeyeni iyileştirmek mümkün değildir. Eğer performans sonuçları ölçülemez ve değerlendirilemez ise başarılı ile başarısız ayırt etmek zorlaşacaktır (Halachmi, 2005; 503). Bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli yararları bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Trahan ve Koonce, 1997; 17-21; Uyargil, 2008; 92-101; Bayram, 2006; 50).

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olur.
- Hangi işlerin yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulur.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olacaktır.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçimini kolaylaştırır.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olacaktır.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindedir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir.

Performans değerlendirmesini genel anlamıyla bu şekilde özetledikten sonra takip eden kısımda 360 derece performans değerlendirme sistemi incelenecektir.

## 2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda çok sayıda insan ile birlikte çalışılmaya başlanması ve çalışanlarla ilgili farklı bakış açıları doğrultusunda daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır.

İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüz değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri temelde aynı amaca hizmet etmekle birlikte işletmeden işletmeye sundukları çıktılar itibarıyla farklılıklar göstermektedir. Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Organizasyonların gelişebilmesi için öncelikle çalışanların uyumunun sağlanması gereklidir. Bunun da başarıyla yapılması için şu andaki performansları ile ilgili gelişime açık alanların bilinmesi gerekmektedir.

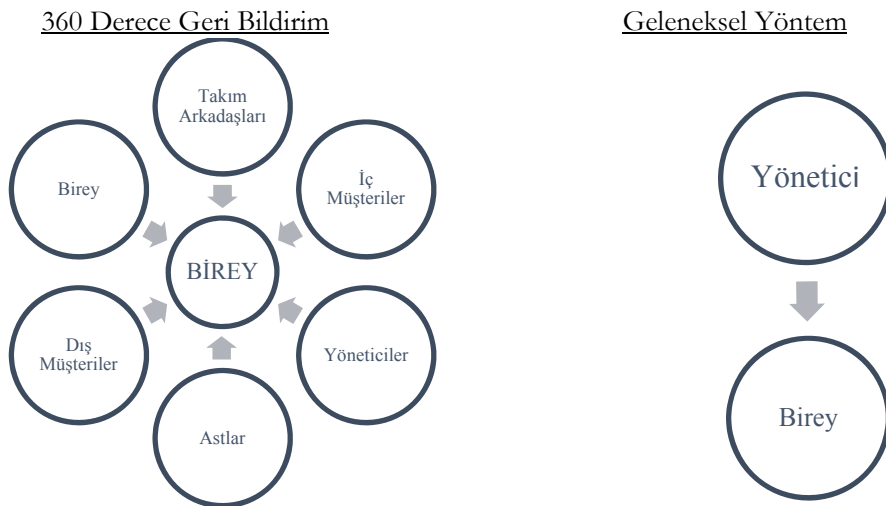
Organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik ilgi, özellikle insan kaynakları uygulamalarının benimsenmeye başlaması ile birlikte son 30 yılda bir artış gösterse de, işgörenleri değerlendirme isteği ve süreci yüzyıllardır devam etmektedir (Camgöz ve Alpterten, 2006; 192). Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi de 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'dir.

### 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde çok yönlü ve sürekli bir anlayışla sorgulamayı amaçlayan, amirlerin ve yöneticilerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisinin (öz değerlendirme), iş arkadaşlarının (eşitlerinin), astlarının ve iş kolunda mevcut ise müşterilerin de değerlendirme yaptığı bir sistemdir ve performans hakkında geribildirim sağlar (Canitez ve Solmuş, 2000; 112; Barutçugil, 2002; 202; Camgöz ve Alpterten, 2006; 194).

Sistem, literatürde “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme”, “360 Derece Geri Bildirim”, “Yukarıya Doğru Değerlendirme”, “İş Arkadaşlarınca Değerlendirme”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi”, “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme” gibi isimlerle de anılır (Garavan vd., 1997; 134). Bu çalışmada 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi terimi tercih edilmiştir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere; bu sistem geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine bir çalışanın davranışlarını ve bu davranışların etkilerinin sadece bir ast (yönetici) tarafından değerlendirilmesi yerine, o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden gelen bilgilerin bir havuz içerisinde bir araya getirilmesi sonucunda yapılan bir değerlendirmedir (Edwards, 1996; 5; Kara, 2009; 55).



**Şekil 1.** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Geleneksel Performans Değerlendirme  
Kaynak: Kara, 2009; 55.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimini sağlamaktır (Aytaç, 2003). 360 derece geri bildirim süreci, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerini tamamlayan bir araç niteliği taşımaktadır (Vinson, 1996; 11-12).

## 2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin işleyişinde ilk olarak gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir model geliştirilir. Modele dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. İşgören, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için işgörenin performansını derecelendirirler. İşgörenin kendisi de, performansını derecelendiren bir form doldurabilir. Son olarak anket cevapları bir araya getirilir ve işgörene kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir geribildirim sağlanır (Barutçugil, 2002; 203).

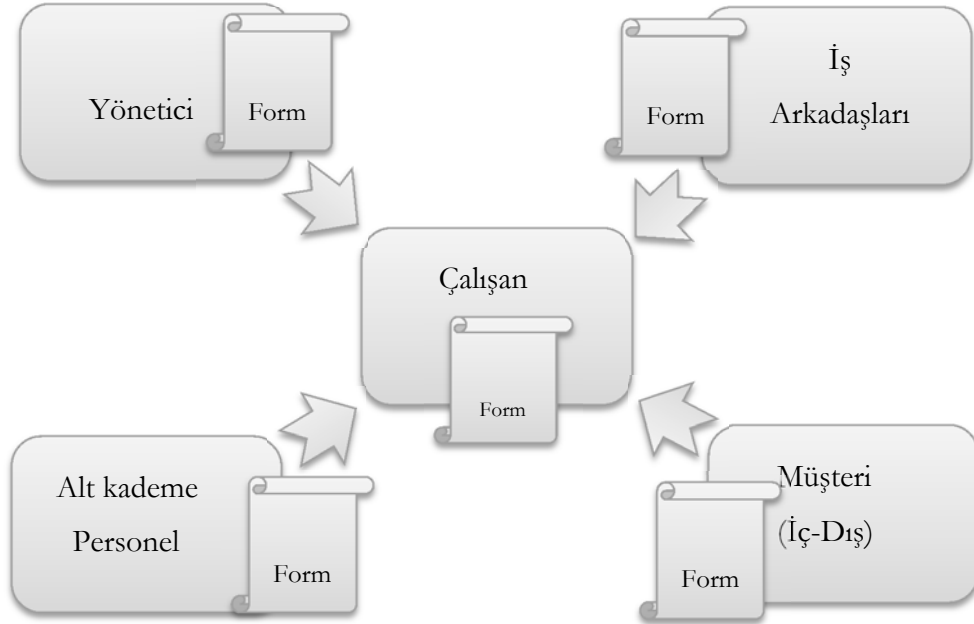
360 Derece Değerlendirme Sistemi'ni diğerlerinden ayıran temel fark bu “geri bildirim” özelliğidir. İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri bildirim” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan bir ihtiyaçtır. Geri bildirim performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. Böylece aynı davranış, birden fazla kaynaktan görüş alınarak değerlendirilebilmekte ve bu doğrultuda kişinin işi gereği ilişkide olduğu bu kaynakların görüşlerinin ortak noktası bulunmaktadır. Bir anlamda geribildirim anlamlı yapan da budur. Bu sistemde tek tek görüşler değil, görüşlerin bütünselliği önem kazanmaktadır.

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere çalışan performansının ast-üst ve diğer paydaşlar tarafından incelenmesi ile geribildirim doğruluk ve güvenilirliğinin artırılması sağlanmaktadır (Camgöz ve Alpten, 2006; 194). Bunun sonucu olarak da 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi diğerlerine göre daha etkili bir sistem olarak algılanmaktadır.

Geri besleme süreci, işletmelerin işgörenin gelişmesine yönelik hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir rol oynayan süreç olarak ifade edilebilir. Geri bildirim, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar (Palmer ve Winters, 1993; 66).

İlk bakışta işgörene performansı ile ilgili olumsuz geri besleme verilmesi, hem işgören hem de yönetici açısından rahatsızlık verici gibi görünse de bu süreç aslında hem işgörene hem de örgüte yarar sağlamaktadır. Etkili bir geri bildirim sağlanması için; geri bildirim genel değil özel olması, kişiden çok davranışa odaklanması ve sadece değerlemeyi yapanın değil değerlendirilen kişinin gereksinimlerinin de geri bildirimde yer alması gerekmektedir (Kaynak ve Bülbül, 2008; 271). 360 Derece Performans Değerlendirme süreci içinde alınan geribildirimlerin kişiye yararlı hale gelebilmesi; kişinin kendinde iyileşme ihtiyacı hissetmesiyle son derece ilgilidir.

Özellikle de söz konusu kişi, kendisi ve davranışları ile ilgili olarak nasıl iyileştirme yapabileceğini biliyorsa ve iyileştirmeler konusunda iyimser bir tutum sergileyebiliyorsa geribildirimler kişi üzerinde daha yararlı bir etkiye sahip olur (Kluger ve DeNisi, 1996; 131-133). Ancak, kişinin kendini düşük performans dolayısıyla suçlaması, kendi hakkında olumsuz düşünmesi ve şüpheye düşmesi geribildirimlerin etkililiğini düşürebilir (Kluger ve DeNisi, 1996; 133-134).



**Şekil 2.** 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2005; 195; Kantos, 2013; 65.

Şekil 2’de görüldüğü üzere 360 derece geri bildirim, bireyin kendisini değerlendirmesi, yöneticilerin değerlendirmesi, müşterilerin değerlendirmesi, iş arkadaşlarının değerlendirmesi veya alt kademe personelin değerlendirmesiyle gerçekleştirilir. Bu süreç içerisinde bulunan her birey değerlendiren ve değerlendirilen konumundadır.

Bu süreç uygulanırken genellikle yapılan 13 ortak hata vardır. Bunları kısaca özetlersek; açık amaçların olmaması, değerlendirmeyi başka bir amaçla kullanılması, pilot bir uygulama yapılmaması, anahtar paydaşları kapsamaması, etkili bir iletişimin olmaması, gizlilik konusunda uzlaşamaması, dönüt kullanımının açık olmaması, insanlara yeterli bilgi kaynağı sağlanamaması, dönütlerin kimden olduğunun açık olmaması, güvenilir olmayan yönetim ve puanlamaların yapılması, yapılan pilot uygulama dışında var olan sistemle bağlantılar kurulmaması, bir süreçten daha ziyade bir olay olarak yapılması ve son olarak da etkili bir değerlendirmenin yapılamayıdır (Wimer ve Nowack, 1998; 70-74, Kantos, 2013; 65-66).

Geri besleme sürecinde yöneticilerin sergiledikleri davranışlar da işgörenler için büyük önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenen kişiler her türlü yorumu yapabilirler. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, çalışana uygun bir dille anlatılmalı, anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere yer verilmeli, objektif olunmalıdır. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002; 215). Böylece eksikliklerinin farkına varan işgören performansını iyileştirmeye çalışacak; bu da örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayacaktır.

### 2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulama İlkeleri

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi’nin ardında yatan mantık, değerlendirmelerin farklı bakış açısı olan kaynaklardan alınmasıdır. Bu da değerlendirilen performans hakkındaki yargının tarafsız ve geçerli olmasını sağlar. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi’nin uygulanmasından önce bir uygulama planı hazırlayarak, yapılması gereken hazırlıklar önceden belirlenmeli ve bu plan izlenerek kurulum aşaması tamamlanmalıdır.

Yöntemin uygulanması esnasında, işletme içinde yöntemle ilgili kültürel değişimin de sağlanması gereği göz ardı edilmemelidir. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulama ilkelere 7 aşamada açıklayabiliriz. Bunlar (Peters, 2000; 7-9; Levine, 2003):

- 1) Uygulamayı anlamak,
  - Oluşturulan ana amaca bağlı olarak, değerlendirmenin niçin yapılacağı ve işgörenler açısından önemi belirlenerek ana mesajın geliştirilmesi,
  - Sürecin planlanması ve iletişim materyallerinin belirlenmesi için uygulama planının hazırlanması,
  - Herkesi değerlendirme içinde tutmak, verilmek istenen mesajın doğru aktarılmasını sağlamak,
- 2) Yönetim metodolojisinin belirlenmesi (internet, iç ağ, veya kâğıt üzerinde uygulanması),
- 3) Kuralları oluşturmak,
  - Gizliliği korumak, eğer bu sağlanmazsa işgörenler bu değerlendirmenin herhangi bir terfi ve ücret getireceği düşüncesine kapılıp taraflı ve önyargılı davranabilirler.
- 4) İçeriğin belirlenmesi ve oluşturulan verilerin takibinin zamanında sağlanması,
- 5) PD'nin sadece rakamlara bağlı kalmayıp açıklamaların doğru aktarılmasının sağlanması,
- 6) Takip ve kontrol,
  - Davranış değişimini iletirmek,
  - Grup raporları oluşturmak,
  - Gelişim desteklenmeli ve değerlendirme yapılmalı.
- 7) Gelişim/Kariyer Planı

#### 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, 1990'lı yıllarda özellikle ABD ile Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Günümüzde hem yöneticiler, hem de işgörenler tarafından performansı geliştirme etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2002; 203; Uyargil, 2008; 42-43).

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ise çalışana iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır (Fox ve Klein, 1996; 20-25). Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmektedir. Sistemde, bireysel performans ve gelişim ile ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra, bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin de belirlenebilmesi mümkündür.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulama, potansiyel terfi durumlarını değerlendirme ve ücret düzenlemelerini ayarlama hedefinde önemli bir veri toplama sistemidir (Ergin, 2002; 136-137; Plunkett ve Attner, 1992; 317).

#### 2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Değerlendirilen Yetkinlikler

360 Derece Performans Değerleme Sistemi; yöneticiler ve sadece işgörenler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; aynı zamanda örgütsel değişime katkıları nedeniyle de yaygın bir kabul alanı bulmaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, kapsamı genişletmekle birlikte, 8 temel yetkinlik alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Lassider, 1997; Ludeman, 2000; 46-47; Arslan, 2002; 16-17, Bayram, 2006; 57-58; Uğurlu, 2007; 3; Kara, 2008; 65-66).

##### 1) Liderlik Vasıfı

Liderlik kişisel özelliklerin yanı sıra, davranışsal, durumsal özellikleri de kapsamaktadır. Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996; 28).

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,

- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

#### 2) İletişim Gücü

Performans değerlemesi, işgören ile yöneticisi arasında çift yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşımaktadır. Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, çevresindekilerle iletişim içinde olması, dinleyebilmesi, olaylara empati ile yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır.

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

#### 3) İnsanlarla İlişkileri

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. İşgörenler arasındaki ilişkileri geliştirmek, onları takım çalışmasına özendirerek ve yönlendirmek gibi kriterler sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirimler alınmaya çalışılmaktadır. Her seviyedeki çalışanın birbiri ile olan ilişkileri örgütsel performansı da direkt olarak etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

#### 4) Görevindeki Yönetim Gücü

Özellikle meslek hayatlarının ortasına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış işgörenlerin becerilerini güncelleştirmek, performansı yükseltmek ve işgörenleri örgütte tutmak bakımından çok önemlidir. Bu işgörenleri yeni gelişmeler hakkında bilgilendirmekte, onlara yeni beceriler edinme ve başka meslek sahalarıyla ilgilenme olanağı sağlamakta, örgütü canlı tutmakta ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Palmer, 1993; 82).

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan temelinde araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler 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.

#### 5) Astlarını Yetiştirmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. 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.

#### 6) Personeli Geliştirmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır:

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.



7) *Değişimlere Uyabilmesi*

Organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istemiştir:

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

8) *Sonuç Odaklılık*

Bu değerlendirmeler kişilerin kariyer ve kişisel gelişiminde yol gösterici olup, şirket içi çalışan memnuniyetini ve verimliliği arttırmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır.

## 2.6. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Avantajları

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin bazı avantajları şöyle özetlenebilir (Garavan vd., 1997; 140-141; Ludeman, 2000; 46-47; Aytac, 2003; İllez ve Güner, 2006; 327).

- **Kapsamlı ve Objektif Geri Bildirim:** Birden fazla değerlendirme grubunun (çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler) olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır. 360 derece geribildirim yönteminde farklı kaynaklardan geribildirim alınması geribildirim objektifliğini garanti etmemektedir (Yılmaz, 2005; 40). Ancak, tek bir kişinin görüşünün ölçü alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir (Barutçugil, 2002; 206). Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin de işini oldukça kolaylaştırır.
- **Çalışanın ya da Belli Bir Takımın Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlarını Belirlemek:** Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır (Barutçugil, 2002; 204). Bu durum daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.
- **Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma:** Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok kurum çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları azaltma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Çalışanların birçoğu, 360 Derece Performans Değerleme geri bildirim sisteminin, klasik anlamda amirlerinin yapacağı değerlendirme sonucunda sağlanan geribildirimden çok daha geliştirici ve faydalı olduğunu düşünmektedir.
- **Azalan Ayrımcılık Riski:** 360 Derece Performans Değerlendirme temel olarak çalışanın üstü, astı, çalışma arkadaşı (akran, denk), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki farklı kaynaklardan performansı ve potansiyeli konusunda bilgi toplama anlayışını esas almaktadır. Geri bildirim farklı pozisyonlarda, değişik özellikler taşıyan kişilerden geldiği için; ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıtıcı etkileri azalmaktadır.
- **İyileşen Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti:** Hizmetten yararlananların geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürün ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacak ve sonuçta geniş kitlelerin memnuniyeti sağlanabilecektir.
- **Gelişim ve Eğitim İhtiyacını Belirleme:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece birimler arası sorumluluklar ve hizmet içi eğitim gibi birçok konuda programlar yapılabilir. Gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri

sağlanabilir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir.

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, mevcut değerlendirme sisteminin yerini almaktan daha çok değerlendirici için destekleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996; 37). Dikkatli uygulandığında katılımı artırarak, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir.

### 2.7. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Dezavantajları

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Bunları şöyle açıklayabiliriz (Aytaç, 2003; İllez ve Güner, 2006; 327; Kaynak ve Bülbül, 2008; 271; Uyargil, 2008; 102-111):

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir kurumda uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi, bu değişim de kurallar doğrultusunda uygulamaya konulmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada, yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir.
- **Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir ve bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler.
- **İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması:** İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmelerden sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Uyargil, 2004; 39).
- **Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar:** Değerleyici sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalar da artmaktadır. Performans değerlemede sıklıkla karşılaşılan bu durum performansın sağlıklı, adil ve rasyonel bir biçimde ölçülmesini güçleştirmektedir. Değerleyici sayısının artmasıyla birlikte değerlendirme sürecinin karmaşıklığı zaman problemlerine sebep olur ve maliyet artar.
- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin başarılı olması için, sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.
- **Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Ast, yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinden destek bekler. Performans değerlendirme formlarında amirlerin belirttiği öneri ve görüşleri astların bu beklentilerini her zaman tatmin edemeyebilir. Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratması ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.
- **Eksik Bilgi:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir (Edwards ve Ewen, 1996; 29).
- **Aşırı Kağıt İsrafı ve Bilgi Giriş Yüğü:** Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Aşırı bilgi yükünden dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağı kestirilemeyebilir.

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte diğer bütün çalışan ve iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlayan bir uygulamadır. Bu yüzden farklı seviyelerdeki personellerin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan

bir yaklaşımdır. 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında örgütsel farklılıkların dikkate alınarak işletmelerin kendi yapı ve gerçekleri dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlanması ve alt kriterlerinin belirlenmesi gerektiği söylenebilir.

## SONUÇ

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdır. Bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarlarının ve beklentilerinin tatmin edilmesi firmanın geleceği için yeterli değildir. Etkin bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma yeteneği genellikle işletme içinde bulunan yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleriyle doğru orantılıdır. Sadece yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya yapılan bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği için gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır.

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. Küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet edebilmeleri için yeni yönetim tarzları geliştirmeleri ve bu tarzları uygulayabilir olmaları önem taşımaktadır. Rekabete dayanabilmenin en önemli unsurlarından biri verimliliklerini artırmalarıdır ve bunu da değişen yönetim tarzlarını organizasyonlarına uygulayarak gerçekleştirebilirler. İşgörenlerin ve yöneticilerin gelişmelerini göz önünde bulunduran performans değerlendirme faaliyetlerinin planlanarak uygulamaya geçilmesi, işletmenin hızlı değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayabilecektir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni kullanan kurumlar çalışanlarının performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim aracına sahip olmuş olacaktırlar. Bu sayede de zaman içindeki gelişimin takip edilebilmesi, odaklanılması gereken yetkinliklerin belirlenebilmesi mümkün olacaktır. Yöneticiler kendi çalışanlarının performansı hakkında daha geniş çerçevede bilgi sahibi olabilecektir. Ayrıca 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi çalışanlara çevresindeki kişilerin kendi performansı hakkındaki algısı ile kendi algısını karşılaştırma olanağı sağladığından, çalışanların kişisel farkındalığının artırılması mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri (6. Basım), Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473. Ankara: Bizim Büro Basın Yayın Dağıtım. Eylül 2005.
- Akdemir, Ali. İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Bursa: Ekin Yayınları. 2009.
- Arslan, Akın. (2002). “360 Derece Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum, 2 (6), İstanbul, s. 11-19.
- Barutçugil, İsmet. Performans Yönetimi (2. Basım), İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Ekim 2002.
- Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Basım), İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Mart 2004.
- Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, s. 47-65.
- Camgöz, M. ve Alpten, İ. N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), s. 191-212
- Canitez, A. B. ve Solmuş, T. (2000). “Performans Değerlendirmesi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Mart- Haziran, s. 16-17.
- Edwards, M. R. (1996). “Improving Performance with 360-Degree Feedback”, *Career Development International*, 1(3), s. 5-8.
- Edwards, M. R. ve Ewen, A. J. (1996). “360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?”, *Career Development International*, 1(3), s. 28-31.
- Ergin, Canan. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi (3.Basım), İstanbul: Alfa Yayınları. 1999.
- Fox, J. ve Klein, C. (1996). “The 360-degree evaluation”. *Public Management*, 78, s. 20-25.
- Gravan, T. N. , Morley, M. ve Flynn, M. (1997). “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, *Journal of Managemet Development*, 46 (2), s. 134- 147.

- Halachmi, A. (2005). "Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), s. 502-516.
- Helvacı, A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), s. 155-169.
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Dergisi*, 17(4), s. 325-327.
- Kantos, Z. E. (2013). "Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi", *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12 (23), s. 59-76.
- Kara, D. (2008). "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
- Kara, D. (2009). "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s. 53-64.
- Kaynak, R ve Bülbül, M. (2008). "360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), s. 269-292.
- Kluger, A. N. ve DeNisi, A. (1996). "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta- Analysis and A Preliminary Feedback Intervention Theory", *Psychological Bulletin*, 119, s. 254-284.
- Ludeman, K. (2000). "How To Conduct Self Directed 360", *Training and Development*, 54 (7), s. 44-47.
- Öztürk, Ümit. Performans Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları. Ekim 2009.
- Palmer, Margaret J. Performans Değerlendirmeleri, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım. 1993.
- Palmer, M. ve Winters, K. İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım. 1993.
- Peters, C. (2000). "Designing a 360(Degree) Feedback System to Improve Employee Performance", *HR Focus*, 77 (9), s. 7-10.
- Pocket Mentor. Performans Değerlendirmesi, Çeviren: Melis İnan. Harvard Business Scholl Press, İstanbul: Optimist Yayınları. Eylül 2009.
- Plunkett, W. R. ve Attner, R. F. Introduction to Management. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım. 2005.
- Wimer, S. ve Nowack, K. M. (1998). "13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback", *Industrial Management*, 52(5), s. 69-78.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü. (2007). "Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı". Ankara, s. 1-161.
- Trahant, B., Warner, B. W. ve Koonce, R. (1997). "Twelve Principles of Organizational Transformation", *Management Review*, 86 (8), s. 17-21.
- Turgut, H. (2001). "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, 42 (7-9), s. 56-68.
- Uğurlu, O. (2007). "360 Derece Geri Bildirim Sistemi", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (1), s. 1-11.
- Uyargil, Cavide. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım. Ocak 2008.
- Vinson, M. N. (1996). "The Pros and Cos of 360-Degree Feedback: Making it work", *Training and Development*, 50 (4), s. 11-12.
- Yenice, E. (2006). "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 61, s. 57-68.
- Yılmaz, K. (2005). "Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geribildirim Sistemi", *Milli Produktivite Merkezi Yayını, Verimlilik Dergisi*, 1, s. 27-44.

### İnternet kaynakları

Aytaç, Aygöl. (2003). “360 Derece Performans Değerlendirme”. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 4 (41),

< <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> > , [Erişim tarihi: 13.11.2014].

Lassiter, David. 1997. “A User's Guide to 360° Feedback”, CBODN ChannelMarker, Available at <<http://www.leadershipadvantage.com/usersGuide.shtml>>, [Erişim tarihi: 17.12.2014].

Marcie, Levine. 2003. ”Seven Tips to Help You Create and Administer Successful 360° Feedback Surveys”, Survey Connect, Inc. Available at

<<http://web1.surveyconnect.com/pdf/360Article.pdf>>, [Erişim tarihi: 11.01.2015].