

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ¹: BİR ÖRNEK OLAY

*Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

*Uzman Özlem BALABAN**

*Arş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR**

Özet

Performans değerlendirme önemi giderek artan ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarına veri sağlayan bir özellik taşımaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı niteliği taşıyan 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde onlarla ilişkide olan tüm taraflardan geribildirim sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının ve işletmenin gelişimi için yararlı ve etkin olduğu iddia edilen bu çağdaş ve çok yönlü sistemin başarısı birçok önşarta bağlanmıştır. Bu nedenle 360 derece geribildirim esasında eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Bu çalışma ile incelenen örnek olay bağlamında bu eleştirel bakış açısının detaylandırılması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, 360 Derece Geribildirim Sistemi, Eleştirel Bakış.

Abstract

Performance appraisal is a human resource management function that has increasing importance and forms data for other human resource functions. 360 degree feedback system, that is known as the complementary of performance appraisal systems, supplies feedback for the employees' performance appraisal from all parts who

¹ Bu çalışmanın ilk hali 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur.

* Yazarların adresi: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.
serkanb@sakarya.edu.tr

have are in relationship with them. Although it is claimed that this modern and multi-sided system is useful and efficient for the development of both human resource and the organisation, it has many pre-conditions to be successful. For this reason, essentially 360 degree feedback system must be evaluated in a critical manner. So, the aim of this study is to give more details about this critical perspective of 360 degree feedback system in the context of a case study.

Keywords: Performance appraisal, 360 degree feedback system, critical perspective.

GİRİŞ

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ve belirli bir süre içindeki davranışlarını değerlendirerek ölçen ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile de ilişkili önemli bir süreci ifade etmektedir. Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu enek çalışma şekilleri, eşitlik, özel istihdam büroları, iş güvencesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konulardaki yeni düzenlemeleri ile İKY fonksiyonları çeşitli şekillerde etkilemiştir. Özellikle adil ücret dağılımı sağlamak, yeni koşullara uygun performans kriterlerinin belirlenebilmesi, iş güvencesi kapsamında işten çıkarmalarda haklı ve nesnel gerekçelerin ortaya konabilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesi açısından bu kanun performans değerlendirme fonksiyonunun sistematik hale gelmesini gerektirmiştir². Bu nedenle performans değerlendirme, işletmeler için daha önemli ve zorunlu bir fonksiyon olarak gündeme gelmiş bu nedenle pek çok işletmenin bu sistemleri örgüt yapısına yerleştirmesi ihtiyacı doğmuştur.

Performans değerlendirme sistemleri temelde aynı amaca hizmet etmekle birlikte işletmeden işletmeye sundukları çıktılar itibariyle farklılıklar göstermektedir. 360 derece geribildirim sistemi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından,

²Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Yasemin ÖZDEMİR, “İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler”, edit. M. Kurt, ve S. Bayraktaroğlu, içinde *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 276.

yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

360 derece geribildirim temel amacı, performans değerlendirmenin ötesinde kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim sistemi, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece geribildirim, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir. Günümüzde, 360 derece geribildirim sistemi, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar açısından çalışanların performansını iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır. Ancak bu sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması muhtemel problemler öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen faydayı tam olarak sağlayamayabilir.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme sistemleri örgüt yapısında verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında yönetimlerin en kolay ulaştıkları ve uygulama imkanına sahip oldukları yönetsel araçlar arasındaki yerini kısa zamanda kabul ettirmiştir³. Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Bu süreç iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak üzere 2 temel amaca hizmet etmektedir⁴.

³ C. UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 75.

⁴ A. J. PALMER, "Performance Measurement in Local Government", *Public Money & Management*, 1993, s. 32.

Ayrıca çalışanlar da işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve hangi noktalarda gelişmeleri gerektiğini bilmek istemektedirler. Bunun nedeni bireysel ve örgütsel boyutta geri bildirim etkin performans iyileştirme aracı olmanın yanı sıra iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme ve karar verme süreçlerinin önemli bir bileşeni olmasıdır. Bu anlamda performans değerlendirmenin monografik/tek yönlü⁵ ve tek boyutlu olmaktan çıkarılması gerekmektedir.

2. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNE GEÇİŞ

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu sorunların çözülmesi gerekliliğinden hareketle günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Ayrıca klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlemenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır⁶. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve özelden 360 derece geri bildirim sistemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olarak görülmektedir⁷. Bu temel nedenin yanı sıra yöneticilerin daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine dair istek ve düşünceleri, yalnızca organizasyonların ortaya çıkması, geleneksel yöntemlerin yeterince kapsamlı ve yararlı bir bilgi kaynağı olarak görülmemesi, işletme içinde iletişim ve güvenin artırılması isteği ve gerekliliği gibi durumlara uyum sağlama çağdaş performans değerlendirme

5 A.M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN, “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, Journal of European Industrial Training, Cilt No: 25, Sayı: 1, 2001, s. 10.

6 Örneğin Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2000; Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, 2006; Serkan BAYRAKTAROĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2006.

7 R. LEPSINGER ve A.D. LUCIA, “The Art and Science of 360 Degree Feedback”, 1997

yöntemlerine geçişi zorunlu kılmıştır⁸. Dolayısıyla, bu durum 360 derece geribildirim sistemini bir felsefe ve yaklaşım olarak ön plana çıkarmıştır⁹.

3. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

360 derece geribildirim sistemi ile ilgili literatürün 3 açıdan geliştiği görülmektedir¹⁰. Buna göre;

a. Danışmanlık firmalarının hizmetlerini desteklemeye çalıştıklarını göz ardı etmeden ele alınması gereken¹¹, sistemin yarar ve dikkat edilmesi gerek yönlerini açıkladıkları¹² çalışmalar,

b. Sistemle ilgili süreci ele alan organizasyon temelli yönetim araştırmaları¹³,

c. Akademik kaynaklı uygulamalı araştırmalar¹⁴ literatürde yer almaktadır. Bu çalışma da üçüncü grup içinde değerlendirilebilir.

360 derece performans geribildirimi, çalışanın performansının; üstlerinin yanı sıra çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden,

⁸ A. M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN, “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, *Journal of European Industrial Training*, Cilt No: 25, Sayı: 1, 2001, s. 15.

⁹ D.W BRACKEN, C. W. TIMMRECK, J.W. FLEENOR ve L. SUMMERS, “360 Feedback from Another Angle”, *Human Resource Management*, Cilt No: 40, Sayı: 1, 2001, s. 5.

¹⁰ A.MORGAN, CANNAN, K. ve J. CULLINAANE, “360 Degree Feedback: a Critical Enquiry”, *Personnel Review*, Cilt No: 34, Sayı: 6, 2005, s. 665.

¹¹ S. BACH, “From Performance Appraisal to Performance Management”, içinde Bach, S. ve Sisson, K. (edit.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, 3. Baskı, Blackwell Business, Oxford, 2000, s. 243.

¹² D. KANOUSSE, “Why Multi-rater Feedback Systems Fail”, *HR Focus*, January, 1998, s. 3.

¹³ L. HANDY, M. DEVINE ve L. HEATH, *360 Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?*, Ashridge Management Research Group, Berkhamstead, 1996.

¹⁴ C. MABEY, “Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme”, *Human Resource Management Journal*, Cilt No: 11, Sayı: 1, 2001, s. 45.

kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir¹⁵. Bu sürecin taraflarını diğer bir ifade değerleyicilerini çalışanın yöneticilerinin yanı sıra aynı düzeydeki çalışma arkadaşları, astları, çalışanın kendisi ve mümkün olan durumlarda müşteriler ile tedarikçiler oluşturmaktadır¹⁶.

Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır¹⁷. Literatürde birçok yararından bahsedilen yöntem, 1990'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler, 360 derece performans geri bildirim sistemini çalışanların performansını artırmada çok etkili bulmaktadırlar¹⁸. 360 derece geribildirim sistemi, ilk amirin denetim alanının genişlemesi teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, proje çalışmalarının gündeme gelmesi ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunmaktadır¹⁹. Bu sistemin sağladığı diğer yararları da bireysel ve örgütsel açıdan şu şekilde ifade edebiliriz: çalışan katılımının artmasını ve daha güvenilir veri sağladığı düşünüldüğünden iş ilişkilerinin gelişmesini sağlar, kariyer geliştirme için çalışana iyi rehber olma niteliği taşır, takım çalışmasını destekler,

¹⁵ İ. BARUTÇUGIL, *Performans Yönetimi*, Yönetim Dizisi: 6, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.202.

¹⁶ D.W BRACKEN, C. W. TIMMRECK, J.W. FLEENOR ve L. SUMMERS, "360 Feedback from Another Angle", *Human Resource Management*, Cilt No: 40, Sayı: 1, 2001; A. M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN, "360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Cilt No: 25, Sayı: 1, 2001, s. 15

¹⁷ A. M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN ,a.g.e. , ; Serkan BAYRAKTAROĞLU a.g.e.,s. 125).

¹⁸ C.D.MCCAULEY, ve R.S. MOXLEY, "Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective", *Career Development International*, Cilt No: 1, Sayı: 3, 1996, s. 17.; GARAVAN ve diğ, a.g.e.

¹⁹R.M. EDWARDS, ve A. J. EWEN, "360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement", *American Management Association*, 1996.

çalışan niteliklerinin ve stratejik anlamda düşünüldüğünde işletmenin yetkinliklerinin geliştirilmesine olanak sağlar²⁰.

Geribildirim sisteminin sağladığı avantajların yanı sıra üzerinde çok fazla durulmayan olumsuzluklarının olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bu noktada 360 derece geribildirim sisteminin başarı şartları önem kazanmaktadır.

3.2. BAŞARI ŞARTLARI VE ELEŞTİRİLER

360 derece geribildirim sistemi yukarıda ifade edilen yararlarına karşın uygulamada birçok zorlukları da beraberinde getirmektedir²¹. Bu zorluklar arasında değerleyicilerin katkısının ağırlıklandırılması²², hiyerarşik örgüt yapılarının neden olduğu sorunlar, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olabilmesi²³ ve her yeni duruma olduğu gibi bu sisteme de adapte olunmasında karşılaşılan sorunlar sayılabilir.

Bu sistemden beklenen yararları sağlamak ve başarılı bir uygulama için yerine getirilmesi gereken koşullar söz konusudur. Sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması oluşturmaktadır. Başarılı ve etkin bir 360 derece geribildirim uygulamasının diğer koşullarını ise literatürden de yararlanarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üst yönetimin desteği sağlanmalı ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması²⁴,

²⁰ A. M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN, a.g.e, s. 20.

²¹ R.M.EDWARDS, ve Ann J. EWEN,a.g.e.; S.WINNER, "Dark Side of 360-Degree", *Training Development*, September, 2002, s. 40.

²² R.D.GOFFIN ve I. R. GELLATLY, "A Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt No: 22, Sayı: 4, 2001, s. 435.

²³ M. LONDON, WOHLERS, A. ve GALLAGHER, P., "360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development", *Journal of Management Development*, Cilt No: 9, 1990, akt. McCarthy ve Garavan, 2001.

²⁴ M. MCCARTHY ve T.N. GARAVAN, a.g.e, s. 25.

- İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunması,
- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmesi,
- Yetenekli kolaylaştırıcıların kullanılması,
- Gelişimsel faaliyetlerin izlenmesi²⁵,
- Sistemle ilişkili tüm unsurların (araçlar, raporlar, İK sistemleri, değerleyiciler vb.) bütünleştirilmesi,
- Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması,
- Sistemin süreklilik arz etmesi diğer bir ifade bir kereye mahsus görülmemesi,
- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyon sağlanması²⁶,
- Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması,
- Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmiş olmalıdır,
- Sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi,
- İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı²⁷,
- Çok uluslu işletmelerde farklı ülke kültürlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulması²⁸.

Sistemin başarısı için yerine getirilmesi gereken çok sayıda koşulun olması, sistemin sağlayacağı literatürde ifade edilen yararları elde etmenin çok kolay olmayacağını ve aksi durumda neden olabileceği birçok olumsuzluk olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sistemin başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan bu başarı şartlarının aynı zamanda 360 derece geribildirim sistemini

²⁵ D.E. COATES, "Multi-Source Feedback: Seven Recommendations", *Career Development International*, Cilt No: 1, Sayı: 3, 1996, s. 35.

²⁶ D.W. BRACKEN ve diğ., a.g.e., s.17.

²⁷ R.M.EDWARDS, ve Ann J. EWEN,a.g.e.

²⁸ D. POLLITT, "Alliance Unichem Uses 360-degree Feedback to Improve Performance", *Human Resource Management*. Cilt No: 12, Sayı: 1, 2004, s.28.

uygulamak isteyen işletmeler için birer öneri niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma, 360 derece geribildirim sistemini uygulamalarını eleştirel bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Yapısı nedeniyle 360 derece geribildirim süreci kritik yetkinliklere ilişkin açık geribildirim sunmakta ve yetkinliklerin gelişimi çalışanlar tarafından da izlenebilmektedir. Bu nedenle 360 derecede geribildirim sistemi esnek ve geniş kapsamlı bir model olmak zorundadır. Firmaların konuyu kendilerine özgü bir yapı içerisinde ele alıp kendi gerçeklerine göre yöntemi uygulamaları sistemden beklenen faydanın elde edilmesinde son derece önemlidir. Bu çalışmayla, 360 derece geribildirimi uygulayan ve örnek olarak seçilen bir işletmede uygulamaya yönelik olarak yaşanan sorunlar ve yapılan düzenlemeler tespit edilmeye çalışılarak, yaşanan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında 360 derece geribildirim uygulamasında yaşanan sorunlar ve sistemin aksayan yönleri örnek olay yöntemiyle anlaşılmasına çalışılmıştır²⁹. Bilindiği gibi örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır³⁰. Bu bağlamda, örnek olay yaklaşımı bu çalışmada tercih edilen bir araştırma stratejisini ifade etmekte ve veri toplama

²⁹ R.K.YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Newbury, CA, 1994.

³⁰ R. ALTUNIŞIK, R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2007.

yöntemlerinden gözlem ve çalışan ve yöneticilerle yapılmış derinliğine ve yarı-yapılandırılmış mülakatların dökümleri kullanılmıştır. Özetle, örnek olay yöntemi, diğer yöntemlerle yeterince açıklanamayan 360 derece geri bildirim sisteminin, örgüt içi sosyal ilişkilerin biçimsel olmayan, alışılmışın dışında ve gizli formlarını da kapsayan yansımalarını ortaya çıkarmakta yararlı olacağı düşüncesiyle tercih edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

360 derece geribildirim sistemini uygulayan işletme, alçak gerilim ekipmanları üretimi yaparak, üretiminin %50'sinden fazlasını 40'tan fazla ülkeye ihraç eden Türk Elektromekanik Sanayii'nin lider kuruluşlarından birisidir. Araştırmamızdaki amaç, dinamik bir sektörde hizmet veren ve yaygın olarak uygulamada rastlanılmayan 360 derece geribildirim sistemini uygulayan ve sektörde lider konumda olan örnek bir işletmeyi ele alarak yöntemin uygulanabilirliğini eleştirel bakış açısıyla değerlendirmektir.

Bu çalışmada derinlemesine mülakat yöntemi uygulanarak, sistemin işleyişine ilişkin işletmeden alınan belge ve raporlar incelenmiştir. 2003 yılından itibaren 360 derece geribildirim sisteminden yararlanmakta olan X işletmesindeki uygulamanın işleyişini şu şekilde özetlememiz mümkündür:

X işletmesi 120'si beyaz yakalı 350'si mavi yakalı olmak üzere toplam 470 çalışandan oluşmaktadır. Mavi yakalı çalışanların performansı direkt olarak üretilen birim/adet ile ölçülebildiğinden söz konusu çalışanlar 360 derece geribildirim sistemi kapsamı dışında tutulmaktadır. İnsan kaynakları departmanı 6 kişiden oluşmakta, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmaları Endüstri Planlama Bölümü ile birlikte yapılmaktadır. X işletmesinin insan kaynakları departmanı, insan kaynakları müdür vekili, personel şefi, personel memuru, insan kaynakları memuru, eğitim uzmanı ve işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanından oluşmaktadır. 2003 yılından önce performans değerlemede derecelendirme yöntemini kullanan işletmede, kurumsallaşma süreci ile birlikte daha adil ve objektif bir yöntem olduğu düşünüldüğü için 360 derece geribildirim sistemine geçildiği ifade edilmektedir. İşletmede Hedeflere Göre Performans Değerleme

Yöntemi uygulanmakta, hedefler belirlenirken kişi, bölüm ve şirket hedeflerinin entegrasyonu amaçlanmaktadır.

X işletmesindeki 360 derece geribildirim sistemi bilgisayar üzerinden yürütülen bir yazılım programıyla gerçekleştirilmektedir. Her statüye göre değişiklik gösteren sistemin işleyişi sistemin alt yapısının kurulması ile başlamaktadır. Değerlendirme listelerinin oluşturulması, değerlendirme kurallarının yazımı, bilgisayar ekranına gelecek formların oluşturulması, sistemin değerlendirmeye açılması, değerlendirici ve kriter ağırlıklarının belirlenmesi, kriterlerle ilgili eğitimlerin belirlenmesi, puan-kademe hesabı ile devam eden süreç karne basımı ve raporların alınması aşaması ile sona ermektedir.

İşletmedeki 360 derece geribildirim sisteminin aşamaları daha detaylı olarak şu şekilde açıklanabilir:

Sistemin alt yapısının oluşturulması: Bu aşamada statü, unvan, bölüm ve kriterlerin tanımları yapılmaktadır.

Değerlendirme listelerinin oluşturulması: Unvan, statü ve personel isimleri sisteme tanıtılarak, kimin kimi değerlendireceği tanımlanmakta ve organizasyon şeması tanıtıldığı için değerlendiriciler arasında ast-üst-eş-dış ilişkileri de belirlenmiş olmaktadır.

Değerlendirme kurallarının yazılması: Değerlendirmenin hangi kriterlerden olacağı değerlendirme kurallarıyla belirlenir. Kurallar belirlenirken ilk önce özel daha sonra genel kurallar yazılmaktadır.

Sistemin değerlendirmeye açılması: değerlendiricilerin bilgisayar ekranında görecekleri kişilere ait değerlendirme formları oluşturulup, ekrana çıkacak kriterlerin kontrolü yapıldıktan sonra, her kullanıcı için sisteme girecekleri WEB adresi, kullanıcı ve kullanıcı şifresi bilgilerini içeren mektuplar basılıp dağıtılmaktadır.

Değerlendirici ve kriter ağırlıklarının oluşturulması: Bu aşama iki adımdan oluşmaktadır. Değerlendirici ağırlığı ikinci adımda oluşturulan değerlendirici listelerindeki unvanların ast-üst-eş-dış ilişkisinden doğan değerlendirilen unvan üzerindeki etki oranıdır.

Kriter ağırlığı: Her unvanın iş gerekleri doğrultusunda önem arz eden yetkinlikleri vardır. Alt kriterlerin ana kritere hangi ölçüde etki edeceğinin belirtildiği ağırlıktır.

Kriterlerle ilgili eğitimlerin belirlenmesi: Sistemin amacı çalışanların yetkinliklerini belirlemek ve eksik noktaları geliştirmek olduğu için kriterlerle ilgili eğitimler belirlenip sisteme girilmiştir. Çalışan herhangi bir kriterden grup ortalamasının altında puan alması durumunda, sistem çalışana o kriterlerle ilgili eğitim atar.

X işletmesine mülakat yapmaya gidilmeden önce, 17 sorudan oluşan mülakat soruları insan kaynakları yetkilisinin isteği üzerine önceden işletmeye ulaştırılmıştır.

İnsan kaynakları biriminde yer alan toplam 6 çalışanla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ancak 360 derece geribildirim sistemine dahil olan en az 10–12 kişilik beyaz yakalı çalışan grubu ile görüşme talebimiz insan kaynakları yetkilisi tarafından reddedilmiş, yapılan toplam 8 kişi ile mülakat yine insan kaynakları yetkilisinin nezaretinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar tarafından doldurulup tarafımıza teslim edilen mülakat formlarının üzerine insan kaynakları yetkilisi tarafından cevaplayanların isimleri yazılarak fotokopisinin çekilmesi ve işletmede yedeklenmesi araştırmanın ilginç ve dikkat çekici kısmını teşkil etmektedir.

X işletmesinde kullanılan 360 derece geribildirim sistemi, öncelikle derecelendirme yöntemine göre daha objektif ve adil bir uygulama olarak görüldüğü için uygulamaya geçirilmiştir. Ancak 360 derece geribildirim sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve örgütün tümü tarafından algılanan yarar ve sakıncaları nelerdir şeklinde bir bakış açısıyla konu ele alındığında X işletmesi ile ilgili şu bulgulardan söz edilebilir:

- 360 derece geribildirim sistemi çalışanları kontrol odaklı olarak değerlendirmek yerine, geliştirici bir anlayışla ele alınmaktadır. Ancak örnek işletmemizdeki uygulamada bu durumla çelişen ve kontrol odaklılığı öne çıkaran bir tutum sözkonusu olmuştur.
- Uygulamanın ilk yıllarında 6 ayda bir kez yapılan geribildirim son yıllarda maliyet ve zaman kaybı gibi nedenlerle yılda bir defa yapılmaktadır. Bu durum sistemden beklenen faydayı uzun dönemde azaltıcı rol oynayacaktır. Çünkü geribildirim, performans yönetiminde merkezi bir konuma sahiptir. Geribildirim çalışanlara rehberlik eder, onları motive eder ve verimli davranışları sağlamlaştırır, verimsiz olanları azaltmaya yarar. Bir yerde geribildirim amacının,

performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanların davranışlarını iyi bir şekilde değiştirmeye yöneltmek olduğu söylenebilir. Bu nedenle daha sık geribildirim sağlanmalıdır.

- X işletmesinde 360 derece geribildirim sistemine geçilmeden önce pilot bir uygulama yapılmamış olması sistemden beklenen fayda açısından önemli bir eksikliktir. Pilot bir uygulama ile bu sisteme geçiş nedenlerinin tüm çalışanlara duyurulması sonuç elde etmede önemli bir rol oynayacaktır. 360 derece geribildirim sistemi kurumsallaşmanın bir gereği olarak ya da insan kaynakları uygulamalarında güncel ve moda bir uygulama olarak görülmemelidir.
- 360 derece geribildirim sisteminin en yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak lmlenmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. X işletmesinde astlar, üstlerinin performans karnelerini görememektedir. Astların üstlerinin performans karnelerini görmemeleri sisteme olan güveni azaltıcı bir rol oynayabilir.
- 360 derece geribildirim sisteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Performansı değerlenen çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır. X işletmesinde uygulamanın ilk yıllarında astlar arasında gruplaşma ve sübjektif olarak puan verme eğilimi hakim bir durum olarak algılanmış. Bu noktada belirtilmesi gereken bir diğer durum ise değerlendirmede tarafların birbirlerini yeterince tanımamalarından ya da önyargılarından kaynaklanan bir endişenin varlığıdır. Son yıllarda ise sisteme güvenin daha fazla arttığı ifade edilmektedir. İşletmede yapılan bir çalışmada, çalışanların sisteme olan güven oranının %85 olduğu belirtilmektedir. Ancak bu sonuç da ihtiyatla karşılanmalıdır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER:

360 derece geri bildirim sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlenen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her işletmenin kendi yapı ve

gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri besleme alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır. 360 derece geribildirim sistemi, objektif bir değerlendirmeyi sağladığı düşünüldüğü için pek çok büyük şirket tarafından özellikle tercih edilmeye başlanmıştır. Çünkü yapısı nedeniyle 360 derece geribildirim süreci her kritik kabiliyet ya da yetkinliğe ilişkin açık geribildirim sunmakta ve mevcut durum, performanstaki ilerleme ya da gerilemeler çalışanlar tarafından izlenmektedir.

360 derece geribildirim sisteminin işletmelerde sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için gerekli ilk koşul kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Başka bir deyişle, kurumun içerisinde bir güven ortamının var olması, şirket yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumunun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir.

Böyle bir sistemi uygulayacak kurumun uygulama amacını ve elde edilmek istenen kazancı açık bir şekilde belirlemesi ve beklenen amacın kurumun mevcut yapısı ve kültürü ile uyumlu olması önem taşımaktadır. Örneğin, değerlendirme yapma ve geribildirim verme kültürü olmayan ya da bu konuda sorunlar yaşayan kurumların 360 derece geribildirim uygulamasını öncelikle gelişim amaçlı uygulaması daha doğru olacaktır. Ayrıca, uygulamaya katılacak çalışanlara uygulama için belirlenen amaç, geribildirim raporlarının ve sonuçlarının nasıl kullanılacağı gibi konularda bilgilendirme yapılması önemlidir.

360 derece geribildirim sisteminin uygulamasının başarısı için dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, uygulama sonucunda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimlerinin desteklenmesidir. Çalışanlara aldıkları geribildirimleri yorumlamaları ve gelişimlerini planladıkları konusunda yön gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve çalışanların bu yöndeki çabaları yönetim tarafından desteklenmelidir.

360 derece geribildirim sistemi geniş kapsamlı ve esnek bir modeldir. Bu sistem, organizasyondaki herkesin hem bireysel hem de kurumsal olarak kendine güvenmesini gerektirmektedir. Sistemden beklenen faydayı tam olarak sağlayabilmek için, işletmelerin

kendilerine özgü bir yapı içerisinde yöntemi ele alıp içselleştirmesi, her şeyden önce işletmede bir performans yönetim kültürünün olması, bu kültür tam olarak yerleşmemişse 360 derece geribildirime kademeli olarak geçilmesi ve örgütte pilot bir birimin seçilmesi önemlidir. Yöntemin moda olarak ya da yenilik yapmış olmak adına başarı için gereken şartlar sağlanmadan uygulanması uzun vadede aksaklık ve başarısızlık riskini beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

ALTUNIŞIK, R. R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2007.

BACH, S., “From Performance Appraisal to Performance Management”, içinde Bach, S. ve Sisson, K. (edit.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, 3. Baskı, Blackwell Business, Oxford, 2000, s. 241-263.

BARUTÇUGIL, İ., *Performans Yönetimi*, Yönetim Dizisi: 6, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BAYRAKTAROĞLU, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2006

BAYRAKTAROĞLU, S. ve ÖZDEMİR, Y., “İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler”, edit. Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S., içinde *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

BINGÖL, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayıncılık, 2006.

BRACKEN, D. W. TIMMRECK, C. W., FLEENOR J. W. ve SUMMERS, L., “360 Feedback from Another Angle”, *Human Resource Management*, Cilt No: 40, Sayı: 1, 2001, s. 3-20.

COATES, D. E., “Multi-Source Feedback: Seven Recommendations”, *Career Development International*, Cilt No: 1, Sayı: 3, 1996, s. 32-36.

EDWARDS, R. M. ve Ann J. EWEN, “360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement”, *American Management Association*, 1996.

- GARAVAN, T. N. Morley, M. ve Flynn, M., “360 Degree Feedback: Its role in Employee Development”, *Journal of Management Development*, Cilt No: 16, Sayı: 2, 1997, s. 134-147.
- GOFFIN, R. D. ve I. R. GELLATLY, “A Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt No: 22, Sayı: 4, 2001, s. 437-451.
- HANDY, L., DEVINE, M. ve HEATH, L., *360 Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?*, Ashridge Management Research Group, Berkhamstead, 1996.
- IRS Employment Trends, “A Rounded View”, *IRS Employment Review*, Cilt No: 705, 2000, s. 5-9.
- KANOUSSE, D., “Why Multi-rater Feedback Systems Fail”, *HR Focus*, January, 1998, s. 3.
- LEPSINGER, R. ve LUCIA, A. D., “The Art and Science of 360 Degree Feedback”, 1997
- LONDON, M., WOHLERS, A. ve GALLAGHER, P., “360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development”, *Journal of Management Development*, Cilt No: 9, 1990, s. 17-31.
- MABEY, C. “Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme”, *Human Resource Management Journal*, Cilt No: 11, Sayı: 1, 2001, s. 41-53.
- MCCARTHY, A. M. ve T. N. GARAVAN, “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, *Journal of European Industrial Training*, Cilt No: 25, Sayı: 1, 2001, s. 5-32.
- MCCAULEY, C. D. ve MOXLEY, R. S., “Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective”, *Career Development International*, Cilt No: 1, Sayı: 3, 1996, s. 15-19.
- MORGAN, A., CANNAN, K. ve J. CULLINAANE, “360 Degree Feedback: a Critical Enquiry”, *Personnel Review*, Cilt No: 34, Sayı: 6, 2005, s. 663-680.

- PALMER, A.J., "Performance Measurement in Local Government", *Public Money& Management*, 1993, s. 31-6.
- POLLITT, D., "Alliance Unichem Uses 360-degree Feedback to Improve Performance", *Human Resource Management*. Cilt No: 12, Sayı: 1, 2004, s.27-29.
- SABUNCUOĞLU, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2000.
- UYARGİL, C., *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.
- WINNER, S., "The Dark Side of 360-Degree", *Training Development*, September, 2002, s. 37-42,
- YIN, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Newbury, CA, 1994.
- YÜCE, P., "360 Derece Değerlendirme", içinde, *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.194-197.